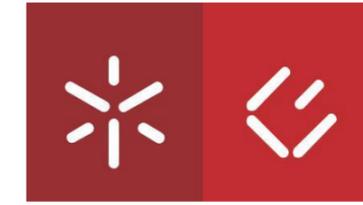




**A qualidade do serviço da loja integrada Zara: impacto na  
satisfação, confiança e *word-of-mouth***

UMinho | 2024

Bárbara Cristina Martins Pinheiro



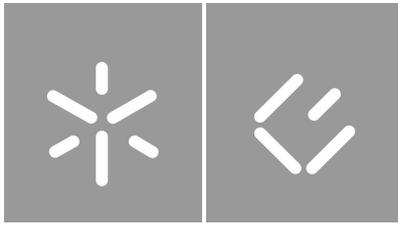
**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Bárbara Cristina Martins Pinheiro

**A qualidade do serviço da loja integrada  
Zara: impacto na satisfação, confiança e  
*word-of-mouth***

UMinho | 2024





**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Bárbara Cristina Martins Pinheiro

**A qualidade do serviço da loja  
integrada Zara: impacto na satisfação,  
confiança e *word-of-mouth***

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)

**Professora Doutora Cristiana Raquel Costa  
Lages**

janeiro de 2024

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



### **Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

#### **CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, por todo o apoio, carinho e motivação ao longo de todo o meu percurso. Sem vocês nada disto seria possível, obrigada por tudo!

Ao meu irmão, por me conseguir sempre arrancar um sorriso. Obrigada pelas gargalhadas, pelas piadas e pela motivação constante.

Ao meu namorado, por acreditar sempre em mim. Obrigada por celebrares comigo os bons momentos e por me dares força nos momentos de desânimo.

À Benny, por ser um pilar na minha vida, em todos os momentos.

Às minhas amigas, por todo o apoio e amizade.

À minha família, por toda a força e confiança.

À Stella, por ser a minha companhia de todas as horas.

À Professora Doutora Cristiana Raquel Costa Lages, por toda a ajuda e disponibilidade ao longo desta jornada.

A todos os que, de alguma forma contribuíram para este trabalho.

O meu mais sincero obrigada!

## **Declaração de integridade**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# **A qualidade do serviço da loja integrada Zara: impacto na satisfação, confiança e WOM**

## **Resumo**

A evolução do canal *online* e a introdução de novas tecnologias, conduziu a uma mudança disruptiva e sem precedentes no retalho, acentuando a necessidade das organizações se adaptarem e inovarem. Desta forma, a difusão das tecnologias digitais em combinação com a evolução dos requisitos e exigências do consumidor, levou ao surgimento do retalho omnicanal, ou seja, empresas que providenciam uma experiência de consumo integrada num conjunto de canais físico e *online*. A Zara tem vindo progressivamente a implementar uma estratégia omnicanal nas suas lojas, sendo o propósito do presente estudo analisar o impacto da qualidade do serviço da loja integrada Zara na satisfação, confiança e WOM. Para a recolha de dados, foi implementado um questionário *online*, com escalas testadas na literatura. A qualidade do serviço da loja integrada no retalho omnicanal foi assim avaliada através de cinco dimensões: Aparência da loja, Tecnologia na loja, Consistência de informação de canais, Assistência dos Funcionários e Gratificação Instantânea e Devoluções. Os dados de uma amostra válida de 201 participantes foram analisados através do SPSS 29, de modo a fazer uma análise descritiva e através do AMOS 26, para uma análise das equações estruturais, de modo a testar as hipóteses formuladas. Os resultados evidenciam que os consumidores, em geral, estão agradados com a qualidade do serviço proporcionada pela loja integrada Zara, demonstrando também que a qualidade desta se relaciona positivamente com a satisfação, confiança dos consumidores e *word-of-mouth* do serviço. Adicionalmente, verificou-se também que a satisfação desempenha um papel mediador na relação entre a qualidade do serviço e WOM. Assim, o presente estudo será relevante para os profissionais de marketing da Zara ou lojas com estratégias semelhantes, visto que, poderão melhorar o serviço que proporcionam aos seus clientes, tendo em conta o *feedback* dos mesmos.

**Palavras-chave:** Omnicanal; Qualidade do serviço; Tecnologias na loja; Zara

# **The quality of the service of the integrated store Zara: impact on satisfaction, trust and WOM**

## **Abstract**

The evolution of the online channel and the introduction of new technologies has led to a disruptive and unprecedented change in retail, accentuating the need for organizations to adapt and innovate. In this way, the diffusion of digital technologies in combination with the evolution of consumer requirements and demands, led to the emergence of omnichannel retail, that is, companies that provide an integrated consumer experience across a set of physical and online channels. Zara has been progressively implementing an omnichannel strategy in its stores. The purpose of this study is to analyse the impact of the service quality of the integrated store Zara in the omnichannel environment on satisfaction, trust and WOM. To collect data, an online survey was conducted based on scales tested in the literature. The quality of integrated store service in omnichannel retail was measured through five dimensions: Store appearance, In-store technology, Channel information consistency, Employee Assistance, and Instant Gratification and Returns. The data from a valid sample of 201 participants were analyzed using SPSS 29, to carry out a descriptive analysis, and through AMOS 26, for a structural equation analysis, to test the formulated hypotheses. The results showed that consumers, in general, are pleased with the quality of service provided by the Zara integrated store. Results also demonstrate that it 's quality is positively related to consumer 's satisfaction, trust and word-of-mouth. Additionally, it was also found that satisfaction plays a mediating role in the relationship between service quality and WOM. Therefore, this study will be relevant for marketing professionals of Zara or stores with similar strategies, as they will be able to improve the service they provide to their customers, by taking into account their feedback.

**Keywords:** In-store technologies; Omnichannel; Service quality; Zara

# Índice

1. Introdução.....	12
1.1. Problema e Objetivos da Investigação .....	13
1.2. Justificação e Relevância da Investigação .....	14
1.3. Estrutura da dissertação .....	16
2.Revisão da Literatura.....	16
2.1. Canal Online .....	16
2.2. Evolução do Canal Offline/Físico .....	17
2.3. Do Multicanal ao Omnicanal.....	18
2.4. Qualidade do serviço .....	21
2.5. Qualidade do serviço na loja integrada (Retailho Omnicanal) .....	22
2.5.1. Aparência da loja .....	23
2.5.2. Tecnologia da loja .....	23
2.5.3. Consistência de informação de canais.....	25
2.5.4. Assistência dos funcionários .....	26
2.5.5. Gratificação Instantânea e Devoluções.....	26
2.6. Desenvolvimento de Hipóteses .....	27
2.6.1. Satisfação .....	27
2.6.2. Confiança.....	28
2.6.3. Word-of-mouth (WOM) .....	29
2.6.4. Papel mediador da satisfação .....	31
2.6.5. Papel mediador da confiança.....	32
2.6.6. Papel medidor serial da satisfação e confiança .....	32
2.7. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação .....	32
3. Metodologia.....	34
3.1. Contexto: Zara.....	34
3.2. Paradigma de Investigação .....	38
3.3. Desenho da Investigação .....	39
3. 4. Design/Estrutura do Questionário .....	39
3.5. Operacionalização das variáveis .....	40
3.5.1. Qualidade do serviço da loja integrada (ambiente omnicanal) .....	40
3.5.2. Satisfação do Consumidor .....	42

3.5.3. Confiança do Consumidor .....	43
3.5.4.WOM (Word-of-mouth) .....	43
3.6. População de interesse e técnicas de amostragem .....	44
3.7. Procedimentos de Análise de Dados .....	45
4. Análise dos Dados .....	46
4.1. Perfil da Amostra.....	46
4.1.1 Género.....	46
4.1.2 Idade .....	46
4.1.3 Habilitações Académicas.....	47
4.1.4. Situação Profissional .....	48
4.1.5. Rendimento individual líquido mensal.....	48
4.2. Avaliação dos dados .....	49
4.2.1 Normalidade dos dados .....	49
4.2.2. Fiabilidade das escalas .....	50
4.3. Análise Descritiva e Inferencial .....	51
4.3.1 Qualidade do serviço da loja integrada .....	52
4.3.3. Confiança no serviço.....	55
4.3.4. Word-of-Mouth (WOM) .....	56
4.4 Análise da correlação entre os construtos.....	56
4.5.1 Submodelo de medida .....	59
4.5.1.1. 1º fase.....	59
4.5.1.2. 2ª fase.....	66
4.5.2. Análise do submodelo estrutural .....	70
4.5.2.1 Avaliação do poder explicativo do submodelo estrutural .....	70
4.5.2.2. Teste de hipóteses .....	71
4.5.2.3. Teste das hipóteses: mediação .....	73
5. Discussão dos Resultados .....	76
5.1 Discussão dos Resultados e Conclusões .....	76
5.2. Contribuições do estudo .....	79
5.3. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras. ....	80
6. Referências Bibliográficas .....	82
7. Apêndices .....	98

Apêndice 1: Questionário .....	98
Apêndice 2: Análise da Normalidade (Kolmogorov-Smirnov), Assimetria e Achatamento.....	107
Apêndice 3. Consistência interna das escalas.....	108
Apêndice 4: Análise do construto "Qualidade do Serviço da Loja integrada": Percentagem de respostas para cada categoria, media e desvio padrão .....	110
Apêndice 5: Análise do construto "Satisfação com o serviço": Percentagem de respostas para cada categoria, media e desvio padrão .....	112
Apêndice 6: Análise do construto "Confiança no serviço": Percentagem de respostas para cada categoria, media e desvio padrão .....	112
Apêndice 7: Análise do construto WOM: Percentagem de respostas para cada categoria, media e desvio padrão .....	113

## **Índice de Figuras**

Figura 1-Modelo Conceptual .....	34
Figura 2- Submodelo de Medida (1ª fase) .....	61
Figura 3- Submodelo de medida ajustado .....	63
Figura 4- Submodelo de medida (2ª fase) .....	67
Figura 5- Submodelo estrutural .....	71

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Escala da qualidade do serviço da loja física (ambiente omnicanal) .....	41
Tabela 2- Escala de Satisfação .....	43
Tabela 3- Escala de Confiança .....	43
Tabela 4- Escala de WOM(Word-of-mouth).....	44
Tabela 5- Caracterização da amostra (Género) .....	46
Tabela 6- Caracterização da amostra (Idade).....	47
Tabela 7- Caracterização da amostra (Habilitações Académicas) .....	47
Tabela 8- Caracterização da amostra (Situação Profissional) .....	48
Tabela 9- Caracterização da amostra (Rendimento) .....	49
<i>Tabela 10- Alpha de Cronbach.....</i>	<i>51</i>
Tabela 11- Análise do construto "Qualidade do serviço da loja integrada" .....	54
Tabela 12- Análise do construto "Satisfação com o serviço " .....	55
Tabela 13- Análise do construto "Confiança no serviço" .....	56
Tabela 14- Análise do construto "Word-of-mouth" .....	56
Tabela 15-Correlação de Pearson.....	57
Tabela 16- Medidas de ajustamento e valores de referência .....	60
Tabela 17- Factor Loadings (construtos de primeira ordem) .....	64
Tabela 18- Fiabilidade e Validade (modelo de primeira ordem ajustado) .....	66
Tabela 19- Factor Loadings (com construtos de segunda ordem).....	68
Tabela 20- Fiabilidade e Validade (modelo de segunda ordem) .....	69
Tabela 21- Avaliação do poder explicativo do modelo .....	70
Tabela 22- Teste de hipóteses (efeitos totais) .....	73
Tabela 23- Análise dos efeitos indiretos específicos, efeitos indiretos e totais .....	75

## **Lista de Abreviaturas**

**AEE:** Análise de Equações Estruturais

**AFC:** Análise Fatorial Confirmatória

**AMOS:** Analysis of Moment Structures

**APP:** Aplicação

**AVE:** Average Variance Extracted / Variância Média Extraída

**BOPS:** Buy Online and Pick-up in Store/ Compra Online e Retira em Loja

**CFI:** Comparative Fit Index

**CR:** Composite Reliability / Fiabilidade Compósita

**DP:** Desvio Padrão

**IC:** Intervalo de Confiança

**M:** Média

**NFI:** Normed of Fit Index

**QR:** Quick-response/ Resposta rápida

**RFID:** Radio Frequency Identification/ Identificação por radiofrequência

**RMSEA:** Root Mean Square Error of Approximation

**SPSS:** Statistical Package for Social Sciences

**WOM:** Word-of-mouth/Boca-a-boca

## 1. Introdução

A evolução do canal *online* e das plataformas digitais conduziu a uma mudança disruptiva e sem precedentes no retalho (Verhoef et al., 2015). Deste modo, o canal digital passou a ser um dos principais canais de procura, compra e atendimento numa grande variedade de mercados (Verhoef, 2021). Acompanhando esta mudança, também os consumidores têm vindo a evoluir, sendo cada vez mais exigentes, uma vez que, não querem apenas obter produtos, mas sim experiências de compra multissensorial, interativa e holística que os divirta, estimule e afete emocionalmente (Terblanche, 2018). Estas circunstâncias apresentam aos retalhistas várias oportunidades de se diferenciarem dos seus concorrentes e de criarem experiências memoráveis para os seus clientes (Terblanche, 2018).

Desta forma, a difusão das tecnologias digitais em combinação com a evolução dos requisitos e exigências do consumidor, levou ao surgimento do retalho omnicanal, ou seja, empresas/marcas que providenciam uma experiência de consumo integrada e consistente num diverso conjunto de canais físicos e *online* (Lehrer & Trenz, 2022). Neste sentido, a omnicanalidade unifica a multiplicidade de canais, tanto *online* como físicos, com o intuito de criar sinergias entre eles e fornecer assim, uma experiência de cliente perfeita (Raza & Govindaluri, 2021). Portanto, com a difusão dos canais *online*, as lojas físicas tradicionais procuraram integrar-se com estes, tornando-se em lojas integradas num ambiente omnicanal (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Neste sentido, as lojas integradas são capacitadas por novas tecnologias, tais como ecrãs virtuais, provadores de espelhos virtuais, quiosques e expositores inteligentes *self-service*, máquinas de venda e códigos QR e RFID, que têm como objetivo melhorar a experiência em loja proporcionada ao consumidor, levando a que as fronteiras entre o físico e o *online* se dispersem (Aiolfi & Sabbadin, 2017). As tecnologias em loja podem assim atrair mais consumidores às lojas físicas, aumentar a atratividade, a satisfação e a intenção de compra (Mosquera et al., 2018; Pantano, 2016), demonstrando a importância da implementação de tecnologias nos espaços físicos.

É importante referir que os consumidores dão cada vez mais importância à qualidade do serviço proporcionado pelas lojas integradas (Zhang et al., 2022), sendo que, a integração dos canais é o fator mais importante que afeta a perceção dos consumidores sobre a qualidade do serviço no retalho omnicanal (Zhang et al., 2018). Neste sentido, as organizações devem procurar

melhorar o serviço proporcionado, oferecendo uma experiência de compra integrada, com diversos pontos de contacto interativos (Zhang et al., 2022). Então, providenciar um serviço com cada vez mais qualidade é de uma extrema importância, na medida em que, pode conduzir à fidelização dos clientes e, conseqüentemente, pode aumentar os lucros da organização (Zhang et al., 2018).

A empresa que irá ser abordada no estudo é a Zara. A empresa foi fundada em 1975, por Amancio Ortega, como um negócio familiar, na Corunha, Espanha. A empresa está inserida no grupo Inditex (Indústria de Desenho Têxtil), um dos maiores grupos de distribuição do mundo, sendo composto por outras marcas, tais como, Massimo Dutti, Oysho, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Uterque e Zara Home. A Zara é a empresa líder da Inditex, representando mais de dois terços das vendas anuais desta (Ferdows et al., 2014). A marca é uma das principais empresas de moda internacional e comercializa vestuário feminino, masculino e infantil, calçado, acessórios, produtos de beleza, perfumes, entre outros, sendo considerada uma das marcas de retalho de moda mais bem-sucedidas do mundo (Ferdows et al., 2014).

A empresa escolhida foi a Zara, visto que, esta tem vindo progressivamente a adotar uma estratégia omnicanal, procurando integrar os canais físico e *online*. Assim, a marca tem vindo a implementar tecnologia de ponta nas suas lojas físicas, com o intuito de oferecer uma qualidade do serviço superior e uma experiência única, contínua e integrada, constituindo assim um ótimo exemplo de uma estratégia omnicanal bem-sucedida (Damião, 2022).

### **1.1. Problema e Objetivos da Investigação**

A presente investigação tem como objetivo geral compreender a avaliação que os consumidores fazem da qualidade do serviço proporcionado pela loja física Zara num contexto de retalho omnicanal e, de que forma, a qualidade proveniente deste serviço impacta a satisfação, confiança e *word-of-mouth*. Neste sentido, o problema de pesquisa pode ser definido como: “Como se relaciona a qualidade do serviço proporcionado pela loja integrada Zara no ambiente omnicanal com a satisfação, confiança dos consumidores e WOM do serviço?”.

Além do objetivo geral da investigação, podem também ser identificados objetivos específicos, tais como:

**Objetivo 1)** Identificar os componentes da qualidade do serviço da loja integrada Zara, num contexto de retalho omnicanal;

**Objetivo 2)** Verificar o papel mediador da satisfação e confiança, entre a “qualidade do serviço da loja integrada” e o “word-of-mouth”.

**Objetivo 3)** Verificar o papel mediador serial da satisfação e confiança (de forma sequencial), entre a “qualidade do serviço da loja integrada” e o “word-of-mouth”.

## **1.2. Justificação e Relevância da Investigação**

Existem diversos estudos que fornecem escalas de medição da qualidade do serviço, tanto para as lojas físicas, como para o retalho *online*. No entanto, de acordo com Zhang et al. (2022), os estudos existentes focam-se nas lojas físicas e *online*, de uma forma separada, resultando numa lacuna relativamente ao serviço de lojas integradas. Neste sentido, Zhang et al. (2022) formulou uma escala para medir a qualidade percebida do serviço nas lojas físicas integradas, ou seja, em lojas que conjugam os canais físico e *online*, de modo a proporcionar uma experiência completa. Assim, cada vez mais, se reconhece a importância das lojas físicas num ambiente de retalho omnicanal, totalmente integrado (Natarajan & Raghavan, 2023), pelo que, medir e melhorar a qualidade do serviço na loja integrada e o seu impacto nos comportamentos pós-compra do cliente é crucial (Zhang et al. , 2022).

A qualidade do serviço da loja integrada no retalho omnicanal revela-se assim um conceito recente na literatura, existindo muito poucos estudos que se foquem na medição deste conceito, o que se revela uma oportunidade de investigação. Desta forma, foi seguida a sugestão de Zhang et al. (2022) para pesquisas futuras, onde os autores revelam que seria interessante aplicar a escala a diferentes categorias de produtos. Neste sentido, a escala foi aplicada à qualidade do serviço da loja integrada da Zara, uma marca que comercializa artigos de moda. A Zara tem vindo progressivamente a implementar uma estratégia omnicanal nas suas lojas físicas, tendo implementado diversas tecnologias em loja que permitem um comércio integrado (Quito, 2022) e, por isso, constitui uma empresa adequada para aplicar o estudo.

Existe também falta de informação no que toca à forma como os consumidores avaliam a experiência omnicanal e os efeitos que esta experiência apresenta em comportamentos importantes dos clientes (Natarjan & Raghaven, 2023). Verifica-se assim, que existem poucas pesquisas que se concentrem nas respostas comportamentais pós-compra dos compradores omnicanal, impulsionados pela qualidade do serviço na loja integrada (Natarjan & Raghaven, 2023; Li et al., 2023). Neste sentido, torna-se importante compreender se os consumidores

consideram uma mais valia a qualidade do serviço proporcionado pela loja integrada e compreender como esta impacta o comportamento boca-a-boca e, desta forma, enriquecer a literatura existente. Assim, o *word-of-mouth* é um conceito de extrema importância para a Zara, uma vez que, de acordo com o seu executivo de marketing Miguel Díaz, as lojas Zara e o boca-a-boca fazem a publicidade por eles, ou seja, a localização das lojas e a publicidade feita entre pessoas através do *word-of-mouth* constituem uma parte significativa do sucesso da Zara (Ferdows et al., 2014). Neste sentido, este estudo será importante de modo a averiguar se as pessoas efetivamente falam positivamente sobre os serviços proporcionados pela Zara e se os recomendam a outras pessoas.

Além disso, o presente estudo irá permitir compreender se a satisfação e a confiança apresentam um papel mediador entre a qualidade do serviço e o *word-of-mouth*. É importante referir que existem alguns estudos que demonstram que os construtos apresentam este papel mediador, no entanto, ainda não provado num contexto de loja integrada num ambiente omnicanal, pelo que, se torna importante estudar estas relações, de modo a enriquecer a literatura.

É também importante referir que os consumidores ao comprarem roupa têm em conta o serviço proporcionado como as comodidades, as instalações e a assistência do *staff*. Neste sentido, torna-se importante avaliar o serviço prestado pelas empresas, visto que, é algo bastante apreciado e tido em conta pelos consumidores quando estes vão às compras (Lee & Johnson, 1997). É também importante que a Zara perceba como os consumidores avaliam o serviço prestado pela marca e perceber assim de que forma o podem melhorar, uma vez que, cada vez mais empresas/marcas de roupa fazem concorrência a esta. Por exemplo, a H&M (uma das maiores concorrentes da Zara) oferece uma experiência de loja única em Brooklyn, oferecendo opções de pagamento móvel em qualquer lugar da loja, visualização do *stock* em tempo real e espelhos inteligentes que fornecem recomendações aos clientes (Dominguez, 2022). Desta forma, verifica-se que também a H&M está a começar a implementar experiências tecnológicas em loja, constituindo assim um concorrente forte para a Zara.

Os resultados deste estudo poderão ser assim uma mais valia para a empresa Zara e outras marcas/empresas com estratégias semelhantes, uma vez que, poderão compreender se os consumidores estão satisfeitos e confiam no serviço proporcionado pela loja integrada num contexto omnicanal e, de que forma, estes estão dispostos a fazer publicidade boca-a-boca deste.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

O presente estudo foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução do tema, definição do problema e objetivos gerais e específicos de pesquisa, a justificação e relevância da investigação e a estrutura da mesma. O segundo capítulo corresponde à revisão de literatura, abordando os principais conceito-chave, entre os quais, canal online, evolução do canal offline/físico, multicanal e omnicanal, qualidade do serviço, qualidade do serviço da loja integrada e as respetivas dimensões, satisfação do consumidor, confiança do consumidor e *word-of-mouth* do serviço. Na terceira parte é apresentada a Metodologia que engloba a caracterização da loja Zara, o paradigma de investigação, o *design* de investigação, desenho do questionário, a identificação/definição operacional de variáveis, a população e amostra do estudo, a população de interesse e técnicas de amostragem bem como as fontes de dados, métodos e os procedimentos de análise dos dados. O quarto capítulo apresenta o perfil da amostra e os resultados do teste de equações estruturais. No último capítulo são apresentadas as discussões dos resultados obtidos, os contributos da investigação e as limitações e recomendações para projetos futuros.

## **2.Revisão da Literatura**

### **2.1. Canal Online**

O canal *online* pode ser definido como um meio de interação virtual entre o cliente e a organização, através de tecnologias de informação, não existindo contacto físico entre os envolvidos ao longo do processo de compra (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). O canal *online* foi sempre tratado como um canal distinto, sem integração com o modelo de negócios. No entanto, vivencia-se uma época onde o cliente é cada vez mais rigoroso, exigindo os mesmos níveis de serviço e acesso a informação durante a sua experiência de compra, pelo que se torna necessário proceder à integração dos diferentes canais (Deloitte, 2015).

O retalho tem vindo assim a sofrer mudanças drásticas nos últimos anos (Verhoef et al., 2015), sendo que a proliferação de canais *online*, através dos quais os clientes podem interagir com marcas/empresas, teve um peso fundamental nesta mudança (Neslin et al., 2006). Deste modo, o canal *online* passou a ser um dos principais canais de procura, atendimento e compra numa grande variedade de mercados (Verhoef, 2021), tornando-se assim num canal apelativo onde os retalhistas podem vender os seus produtos e serviços (Aiolfi & Sabbadin, 2017).

É importante ressaltar que o confinamento derivado da Covid-19, acentuou o aumento da utilização do canal *online* a nível global (Sheth, 2020). Desta forma, a Covid-19 influenciou os consumidores de moda e os padrões de consumo a nível global, visto que, estes não podiam comprar nas lojas físicas. Como resultado, o consumidor passou a comprar remotamente, sendo que, consumidores que nunca tinham feito compras *online*, começaram a comprar nos sites e aplicações das lojas (Sheth, 2020).

A compra através de canais *online* acarreta assim inúmeros benefícios como por exemplo, a conveniência (o consumidor pode fazer a compra onde e quando quiser), a diversidade e quantidade de informações sobre os produtos e, conseqüentemente, a simplicidade em comparar os preços destes e optar pela melhor opção custo-benefício (Rigby, 2011), a facilidade de compra, bem como a rapidez e a estimativa de entrega (Green & Pearson, 2011). Além disso, o consumidor poupa em termos de custo de viagem que faria para fazer as compras e pode estar num ambiente seguro ao efetuá-las, quer seja em sua casa ou num sítio à sua escolha (Zhang et al., 2009).

## **2.2. Evolução do Canal Offline/Físico**

As lojas físicas são a base do retalho, constituindo o canal de compras preferido dos consumidores (Brown et al., 2014). Desta forma, a loja física tem um papel preponderante no que toca à experiência do consumidor, não só pelo efeito de gratificação instantânea, visto que o consumidor adquire o produto/serviço no imediato, mas também devido ao *touch-and-feel*, que satisfaz a necessidade e o desejo dos clientes em ver, sentir e experienciar os produtos e ao atendimento mais pessoal, que permite a socialização e a conectividade (Alexander & Cano, 2019; Cook, 2014).

No entanto, com a proliferação dos canais *online* e das mudanças nas exigências do consumidor, algumas lojas físicas tradicionais procuram integrar-se com os canais *online*, de modo a tornarem-se lojas integradas no ambiente omnicanal (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Deste modo, torna-se importante que os canais físicos e *online* se integrem e coexistam, com vista a oferecer a melhor experiência possível (Kotler et al., 2020). As lojas físicas devem ter assim em consideração o desenvolvimento digital e apostar em novas técnicas, tecnologias e experiências, de modo a garantirem a sua subsistência e atratividade (Badrinarayanan & Becerra, 2019).

Assim, atendendo ao novo cenário, verifica-se uma experiência em loja bastante diferente. Esta situação deve-se ao facto de o cliente ser mais informado, exigente e sentir-se mais preparado

ao dirigir-se à loja física, pois já conhece os produtos que deseja ver e o que espera pagar por eles, derivado das informações providenciadas pelos canais *online* (Ayensa et al., 2016; Cook, 2014). A loja física representa assim o canal onde os clientes expressam um maior número de imposições (Neslin et al., 2006), sendo que fatores como: acesso à informação total dos produtos, consistência do serviço e diferentes formas de pagamentos são alguns dos exemplos das exigências do consumidor rigoroso de hoje (Neslin et al., 2006).

É também importante salientar que, a loja física desempenha um papel fundamental nas compras feitas via *online*, uma vez que dois terços dos clientes que compram *online*, utilizam uma loja física antes ou depois da transação. Neste tipo de situações, verifica-se que a loja física contribui significativamente para a conversão da venda, ainda que esta seja feita *online* (Brown et al., 2014). A preferência por lojas físicas verifica-se com um maior peso em categorias como vestuário e acessórios (Brown et al., 2014).

É importante ressaltar que, apesar do retalho *online* estar a aumentar rapidamente, em 2019, 67% dos consumidores globais compravam essencialmente nas lojas físicas (Statista, 2019). A importância do comércio físico também se verifica, na medida em que organizações totalmente *online*, como por exemplo a Amazon, optam por começar a investir em lojas físicas, como uma extensão do seu negócio *online* e como uma forma de alargar a base de clientes, de se conectar ainda mais com estes e criar experiências memoráveis (Pauwels & Neslin, 2015).

Deste modo, é possível elencar inúmeras vantagens da loja física para o consumidor, como por exemplo, o acesso imediato aos produtos e a utilização dos cinco sentidos para avaliá-los, a possibilidade de usufruir de um atendimento personalizado, a aquisição imediata do produto, a opção de fazer o pagamento utilizando dinheiro vivo e as compras como um evento e uma experiência (Rigby, 2011; Zhang et al., 2009) Assim, a loja física oferece imediatismo e acessibilidade que, de uma forma geral, não conseguem ser replicados no ambiente digital (Brown et al., 2014).

### **2.3. Do Multicanal ao Omnicanal**

A evolução do canal *online* e a introdução de novas tecnologias, como por exemplo, o *smartphone* e o *tablet*, e novas plataformas/softwarewares como cupões e folhetos eletrônicos, *apps* e pagamentos via *mobile* (Aiolfi & Sabbadin, 2017) conduziu a uma mudança disruptiva no retalho (Verhoef et al., 2015).

A proliferação de canais criou assim um grande desafio para as organizações gerirem esta nova realidade de uma forma eficaz e eficiente e também uma oportunidade para os acadêmicos criarem conhecimento, com o intuito de auxiliar as empresas neste novo desafio (Neslin et al., 2006). Deste modo, o avanço da tecnologia e o domínio do canal *online* conduziu a que os retalhistas passassem progressivamente de uma estratégia monocanal, com apenas um canal de vendas, para uma estratégia multicanal, com mais do que um canal de vendas (Verhoef et al., 2015). Consequentemente, esta mudança gradual levou a que o consumidor também evoluísse para um consumidor multicanal (Zhang et al., 2009).

A gestão multicanal pode ser definida como o *design*, desenvolvimento, coordenação e avaliação de canais com o intuito de aumentar o valor para o cliente através da aquisição e retenção de clientes de uma forma eficaz (Verhoef et al., 2015). Nesta estratégia, a relação entre o consumidor e o retalhista pode ocorrer em um ou mais canais. No entanto, algumas características como por exemplo, o preço, promoção e marketing podem diferir para cada canal utilizado, visto que, esta estratégia é caracterizada pela não integração dos canais físico e *online* utilizados pela organização (Zhang et al., 2009; Verhoef et al., 2015). Deste modo, verifica-se uma divisão entre os canais físico e *online*, sendo que, os retalhistas não conseguem fornecer uma experiência consistente e integrada aos seus clientes (Zhang et al., 2009), o que se revela um grande obstáculo para as empresas.

Neste sentido, tem-se observado uma mudança gradual da estratégia multicanal para uma estratégia omnicanal (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Atendendo a este novo panorama atual, Verhoef et al. (2015) definem o retalho omnicanal como a gestão sinérgica dos vários canais disponibilizados pela empresa. Ou seja, os canais *online* e físicos são utilizados de forma integrada, com o intuito de providenciar uma experiência de consumo contínua e consistente (Lehrer & Trenz, 2022). Este tipo de retalho adota uma perspetiva mais ampla sobre os canais e demonstra como os compradores são influenciados e se movimentam pelos vários canais durante o processo de procura e aquisição (Verhoef et al., 2015).

O comércio omnicanal pode ser assim compreendido através de duas dimensões: a interação dos consumidores e a integração estabelecida pela empresa. Deste modo, a experiência omnicanal concretiza-se quando os clientes conseguem interagir com os canais disponibilizados por determinada empresa, sendo que estes estão todos integrados entre si (Beck & Rygl, 2015). Além disso, através da integração de dados, os clientes podem, por exemplo, comprar *online* e

recolher a sua encomenda em loja ou em sua casa; podem também comprar em loja e receber em casa; ou até mesmo comprar *online* e devolver a mercadoria em loja (Daugherty et al., 2019). Existem assim diversas possibilidades de compra e devolução, levando a uma maior complexidade da jornada do consumidor.

No omnicanal, não existe a ideia de divisão entre o *online* e o *offline* (Aiolfi & Sabbadin, 2017), sendo assim esperado que o consumidor transite naturalmente entre ambos os canais. Deste modo, as barreiras dos canais acabam por se dispersar, levando a que os consumidores combinem os canais com o intuito de criar o melhor *mix* de experiências (Ayensa et al., 2016). Verifica-se assim a complementaridade entre os canais, uma vez que, os sites e as aplicações podem ser considerados “portas de entrada” para os espaços físicos, e as lojas são cada vez mais, locais de inspiração ativados digitalmente e locais de levantamento de encomendas e devoluções (Shankar et al., 2011). Os espaços físicos disponibilizam assim cada vez mais novas tecnologias, como por exemplo, ecrãs virtuais, provadores de espelhos virtuais, quiosques e expositores inteligentes *self-service*, máquinas de venda e códigos QR e RFID (Aiolfi & Sabbadin, 2017). Estas tecnologias têm assim como objetivo aprimorar a experiência oferecida pelas empresas, levando a que estas se diferenciem (Aiolfi & Sabbadin, 2017).

A par do crescimento de novas tecnologias no retalho, os hábitos de compra e as expectativas do consumidor também estão a mudar. O consumidor adaptou-se assim às novas tecnologias, levando ao surgimento de um novo consumidor “*multi-device* e *multiscreen*”, melhor informado e que exige marcas omnicanal. O consumidor identifica-se agora como consumidor omnicanal, sendo este um fenómeno global crescente (Ayensa et al., 2016). Este novo consumidor resulta assim de uma evolução do comprador multicanal que, ao invés de utilizar os vários canais em paralelo, utiliza-os simultaneamente (Verhoef et. 2015). Assim, nesta nova era, os consumidores têm o poder de decidir por conta própria como e quando podem interagir com as organizações, combinando assim vários canais ao longo das suas jornadas de cliente (Lehrer e Trenz, 2022).

Conclui-se assim que fornecer uma experiência perfeita, consistente e exímia nos diferentes canais está a tornar-se um novo padrão na sociedade, sendo uma estratégia que muitos retalhistas utilizam e ambicionam empregar (Shankar et al., 2011). Além disso, esta estratégia revela-se muito vantajosa, na medida em que, os clientes realizam o seu processo de compra atendendo à sua conveniência e preferências. Deste modo, a omnicanalidade oferece uma

experiência bastante tranquila, podendo eventualmente conduzir à lealdade dos clientes e a uma maior lucratividade (Cook, 2014).

## **2.4. Qualidade do serviço**

Desde os anos 80, a qualidade do serviço tem vindo a ganhar uma grande atenção por parte dos gestores e académicos, devido à sua notável influência no desempenho do negócio, satisfação e fidelização do cliente (Gummesson, 1988). A qualidade do serviço revela-se assim um componente crítico, visto que, os consumidores percecionam os serviços em termos da sua qualidade e quão agradados se encontram com as experiências proporcionadas em geral (Zeithaml, 1988). A melhoria da qualidade do serviço é assim vista como um investimento para a empresa, que resulta no aumento de clientes e dos lucros da empresa (Parasuraman et al., 1985).

Existem inúmeras pesquisas relativamente à medição da qualidade do serviço. Por exemplo, em meados dos anos 1980, Parasuraman et al. (1985) elaboraram uma escala, denominada SERVQUAL, de dez dimensões para medir a qualidade do serviço, com o intuito de compreender a qualidade com que o serviço era percecionado pelos consumidores (Parasuraman et al., 1991). Posteriormente, Parasuraman et al. (1988) reduziram a escala a cinco dimensões, entre elas: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia (Parasuraman et al., 1991). De acordo com os autores, a tangibilidade abrange a aparência das instalações físicas, equipamentos e pessoal; a confiabilidade consiste na capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável; a capacidade de resposta compreende a disposição de ajudar os clientes e prestar um bom atendimento; a garantia abrange o conhecimento e a cortesia dos funcionários e a sua capacidade de inspirar confiança, enquanto a empatia consiste no nível de atenção individualizada que a empresa oferece aos seus consumidores (Parasuraman et al., 1991).

Posteriormente, Dabholkar et al. (1996) desenvolveram um modelo para medir especificamente a qualidade do serviço num ambiente de loja de retalho, tendo por base a escala SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985) (Dabholkar et al., 1996). A escala apresenta cinco dimensões, entre as quais, Aspectos Físicos, Fiabilidade, Interações Pessoais, Resolução de Problemas e Política de Loja. Os aspetos físicos dizem respeito à aparência e *layout* das instalações; a fiabilidade consiste na capacidade de a empresa realizar o trabalho de forma correta e cumprir as suas promessas; as interações pessoais englobam a cortesia dos funcionários; a resolução de problemas refere-se à forma como as reclamações e os problemas dos clientes são

resolvidas e , por fim, a política da loja, que incorpora aspetos do serviço que são influenciados pelas regras de funcionamento, como por exemplo, a conveniência do horário de funcionamento e as diferentes formas possíveis de pagamento (Dabholkar et al., 1996).

A qualidade do serviço é vista como um fator crítico para a rentabilidade e, portanto, para o sucesso de uma organização (Aydin & Ozer, 2005). A qualidade do serviço revela-se assim um dos poucos meios de diferenciação do serviço e vantagem competitiva, contribuindo para a quota de mercado (Venetis & Ghauri, 2000). Além disso, a qualidade do serviço aumenta a tendência dos clientes para comprar novamente, para se tornarem menos sensíveis ao preço e para comunicarem com outros sobre as suas experiências positivas com o serviço (Venetis & Ghauri, 2000), o que demonstra a importância desta no sucesso das organizações. Neste sentido, proporcionar um serviço de qualidade revela-se um elemento importante para as empresas e não deve ser negligenciada (Shpëtim, 2012).

## **2.5. Qualidade do serviço na loja integrada (Retailho Omnicanal)**

Existem diversos estudos que fornecem escalas de medição da qualidade do serviço, tanto para o retalho tradicional (Dabholkar et al., 1996; Parasuraman et al., 1998), como para o *online* (Kim & Stoel, 2004; Collier & Bienstock, 2006; Parasuraman et al., 2005). Assim, a literatura evidenciada apenas fornece uma melhor compreensão da medição da qualidade do serviço nas lojas físicas e no retalho omnicanal, mas de uma forma isolada. Neste sentido, Zhang et al. (2022) propôs uma escala de modo a medir a qualidade do serviço da loja física integrada no contexto do retalho omnicanal, com o intuito de preencher a lacuna na literatura. A escala elaborada apresenta sete itens: ambiente na loja, tecnologia na loja, consistência das informações do produto, assistência dos funcionários, personalização, disponibilidade de canais, gratificação instantânea e devoluções.

De acordo com Zhang et al. (2022), o seu estudo apresenta orientações úteis para os retalhistas omnicanal melhorarem a qualidade do serviço de modo a satisfazerem e reterem os consumidores, podendo eventualmente alcançar o crescimento das vendas. Os retalhistas, de modo a obterem uma vantagem competitiva, devem preocupar-se em prestar um serviço superior, de modo a destacarem-se no mercado. Desta forma, uma boa qualidade de serviço omnicanal pode conduzir à fidelização dos clientes, podendo aumentar os lucros da organização (Zhang et al., 2018).

Zhang et al. (2022) concluíram assim que medir e conseqüentemente melhorar a qualidade do serviço apresentado aos consumidores é crucial, de modo a oferecer um serviço excelente. A seguir, são exploradas as dimensões escolhidas para o presente estudo, tendo por base a escala proporcionada por Zhang et al. (2022).

### **2.5.1. Aparência da loja**

A aparência da loja pode ser definida como a aparência geral do espaço físico e as características dos equipamentos ou instalações da loja (Dabholkar et al., 1996). Também Parsons (2011) define a aparência da loja, como o resultado do *layout* (disposição dos equipamentos e produtos) e do ambiente, salientando que apresenta importância no comportamento de compra dos consumidores. A aparência da loja deve assim inspirar os consumidores através da apresentação dos produtos de uma forma interessante e estimulante (Bäckström & Johansson 2006). Portanto, é possível concluir que o *layout* e a aparência geral da loja física atraem os consumidores para a experiência da marca (Alexander & Cano, 2019).

De acordo com Parasuraman et al. (1991), a aparência da loja é um dos fatores mais importantes da qualidade do serviço, apresentando uma importância extrema no setor da moda, visto que, o *design* da loja ajuda a que as peças de roupa se destaquem, atraindo mais os consumidores e, conseqüentemente, promovendo a intenção de compra (Alazzawi & Farcuta, 2012). O ambiente da loja cria uma experiência cognitiva holística que deve ser emocionalmente envolvente, tendo por base a diversidade, a estética e o conforto do ambiente físico (Ameen et al., 2021; Rigby, 2011), sendo que, estes elementos têm um impacto positivo nas intenções comportamentais dos consumidores (Ameen et al., 2021). Além disso, foi comprovado que o ambiente físico influencia a satisfação do consumidor (Kumar et al., 2018) e pode, eventualmente, melhorar a imagem que o consumidor tem relativamente aos produtos e à qualidade do serviço (Zeithml, 1988).

### **2.5.2. Tecnologia da loja**

No ambiente omnicanal, a tecnologia é fundamental para criar uma experiência integrada entre canais, tornando a experiência de compra memorável e única (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). As tecnologias de loja podem ser assim definidas como diferentes dispositivos que facilitam o processo de compra em vários pontos da loja e que possibilitam a interação do consumidor (Mosquera et al., 2018). Poncin e Mimoun (2014) demonstraram que as novas tecnologias

implementadas nas lojas podem atrair mais compradores aos pontos de venda, reduzindo as fronteiras entre a atmosfera clássica das lojas e a atmosfera eletrónica e possivelmente aumentando as vendas. Desta forma, as novas tecnologias proporcionam valor, quer aumentando os lucros através da atração de novos compradores, quer diminuindo os encargos dos funcionários através da transferência de mão-de-obra para os compradores (por exemplo, através da implementação de caixas *self-checkout* e quiosques para levantamento de encomendas) (Inman & Nikolova, 2017). Assim, as tecnologias interativas implementadas nas lojas, podem aumentar a atratividade, o prazer, a satisfação e a intenção de compra, melhorando e enriquecendo a experiência proporcionada (Mosquera et al., 2018; Pantano, 2016;).

Existem assim diversas tecnologias que têm vindo a ser incorporadas nas lojas físicas. Por exemplo, muitas empresas também têm vindo a disponibilizar *Wi-fi* gratuito nas lojas físicas, permitindo que os consumidores se conectem à internet e possam utilizar o seu dispositivo móvel para, por exemplo, aceder a mais informações sobre os artigos (algumas empresas implementam códigos QR nas etiquetas dos produtos, de modo a que o consumidor faça *scan* deste e consiga obter mais informações sobre os mesmos (Alexander & Kent, 2022)), aceder a programas de fidelidade, cupões, ofertas na loja, entre outros (Azhari & Bennett, 2015). É importante referir que, algumas empresas oferecem *Wi-fi* gratuito nas suas lojas, em troca de o consumidor fornecer as suas informações (e-mail, perfil em redes sociais, entre outros), o que facilita a obtenção de informações destes que, conseqüentemente, os retalhistas podem analisar em tempo real, com o intuito de compreender melhor as suas necessidades e comportamento de compra (Gajanova et al., 2020).

As empresas podem também optar por investir em realidade aumentada e virtual, por exemplo, através de espelhos inteligentes (Alexandre & Kent, 2022). Assim, algumas lojas físicas têm vindo a investir em espelhos inteligentes nos provadores, sendo que, estes podem oferecer sugestões específicas ao consumidor e através deste, o cliente pode digitalizar etiquetas de roupa, alertar o funcionário e alterar os níveis de luz para verificar como fica o aspeto dos artigos em ambientes diferentes (Daniel, 2018). Por exemplo, a Zara implementou no Reino Unido, provadores com espelhos virtuais inteligentes equipados com RFID, que detetam a peça de roupa que o cliente está a experimentar e conseqüentemente fazem sugestões de roupas complementares com o artigo, permitindo que os consumidores vejam como ficará o *look* completo no espelho (Clarke, 2018). A aposta deste tipo de tecnologia nos provadores é crucial, visto que, de acordo com uma pesquisa de Paco Underhill, 71% dos clientes que utilizam os

provedores, irão comprar alguma peça, demonstrando assim que os provedores são um espaço potencial para os retalhistas aumentarem as vendas, sendo inteligente apostar neste tipo de tecnologia (Daniel, 2018).

As empresas também podem apostar em sistemas de *checkout self-service*. Estes sistemas podem ser categorizados em centralizados e descentralizados (Hauser et al., 2019). Os sistemas centralizados incluem terminais de autoatendimento, onde os clientes devem escanear os produtos que desejam comprar, e *scanners* de túnel, onde os clientes colocam os seus produtos na esteira transportadora, que utiliza câmaras que digitalizam os códigos de barras (Hauser et al., 2019). Já os sistemas descentralizados permitem a digitalização contínua dos itens enquanto os clientes caminham pela loja. Estes sistemas portáteis podem ser dispositivos fornecidos pelos retalhistas ou o próprio dispositivo do cliente, sendo que, no último caso, o cliente tem de instalar uma aplicação (Hauser et al., 2019). Existe também o sistema de *checkout* automatizado, onde este verifica automaticamente os produtos e cobra as compras do cliente numa conta registada, no momento em que o cliente sai da loja (Hauser et al., 2019).

Algumas lojas também apostam em sinalização digital nas suas lojas, que consiste na implementação de monitores de tela enormes que exibem conteúdo e publicidade da marca (Burke, 2009), o que ajuda a criar um ambiente imersivo e envolvente para os consumidores (Alexandre & Kent, 2022). Um outro exemplo de tecnologia digital implementada em loja física é a instauração de *tablets* com as funcionalidades de pesquisa e compra, onde os clientes podem obter informações detalhadas sobre os produtos e, posteriormente, podem finalizar as suas compras diretamente através do *tablet* (Alexandre & Kent, 2022).

### **2.5.3. Consistência de informação de canais**

Um estudo realizado pela Deloitte (2015) conclui que os consumidores utilizam cada vez mais, vários canais simultaneamente ao longo de uma única compra. Verifica-se assim, um número crescente de consumidores omnicanal, que compram produtos/serviços recorrendo a mais do que um canal, como por exemplo, lojas tradicionais, catálogos, aplicações, sites, entre outros (Verhoef et al., 2015). Por exemplo, um consumidor omnicanal pode pesquisar sobre um produto num dispositivo móvel, enquanto se encontra na loja física, seja para procurar especificidades em relação ao produto, ou com o intuito de verificar se o preço oferecido presencialmente corresponde ao preço da loja virtual (Yurova et al., 2017). Assim, os clientes percorrem de forma intercambiável os diversos canais disponíveis, pelo que, se torna bastante

importante que as informações nos mesmos sejam consistentes, precisas e oportunas (Zhang et al., 2022). Portanto, a consistência das informações entre os canais inspira confiança, praticidade e identidade com a marca, sendo também crítica para alcançar a fidelidade do consumidor a longo prazo (Zhang et al., 2022).

#### **2.5.4. Assistência dos funcionários**

A excelência do serviço prestado pelos funcionários da loja afeta o valor percebido das transações pelos clientes e melhora a qualidade do serviço (Ameen et al., 2021). Por norma, o consumidor prefere a loja física, visto que, pretende uma experiência de compra mais pessoal (Bäckström & Johansson 2006), onde pode interagir com os funcionários que lhe apresenta diversas informações e dicas e reafirma o seu entusiasmo pelas suas novas compras (Brown et al., 2014). Assim, a opinião, recomendação e ajuda dos funcionários é bastante importante para os consumidores, podendo ser um importante propulsor tanto para a confirmação da informação quanto para a avaliação de produtos alternativos na decisão de compra (Conchar et al., 2004). O novo consumidor omnicanal, que é bastante exigente e informado, espera assim que os funcionários saibam mais do que ele e que o ajude a tomar uma decisão final (Cook, 2014). Ao fornecer detalhes mais precisos do produto, o funcionário aumenta o conhecimento do cliente, fazendo com que este se sinta satisfeito com o serviço (Zhang et al., 2022). Desta forma, é necessário que os funcionários da loja tenham cada vez mais conhecimento sobre os produtos e serviços da organização (Alexander & Cano, 2019).

Atendendo ao mundo conectado e integrado que vivemos, é também necessário que os funcionários utilizem tecnologias que auxiliem o atendimento ao cliente (Puccinelli et al., 2009) e ajudem os consumidores a utilizarem as tecnologias presentes em loja. Desta forma, cada vez mais os funcionários utilizam dispositivos, como iPods de modo a auxiliar os clientes e a verificar se existe *stock* em armazém ou noutras lojas do país, realizar encomendas *online* de produtos que não existam em loja, entre outras funcionalidades (Inditex, 2023).

#### **2.5.5. Gratificação Instantânea e Devoluções**

Este item subdivide-se em dois serviços: gratificação instantânea e devoluções. Relativamente à gratificação instantânea, os autores (Zhang et al., 2022) dão ênfase ao BOPS (*Buy Online and Pick-up in Store* - Compra *Online* e Recolhe na Loja), que pode ser definida como a possibilidade de os clientes comprarem *online* e levantarem os produtos na loja (Jin et al., 2018).

Desta forma, os clientes pesquisam, selecionam e compram produtos *online* e o seu levantamento é feito *offline*, num horário e local designados (Lee et al., 2020).

As lojas físicas também representam espaços para devolução de produtos, mesmo que as compras tenham sido feitas *online* (lojas integradas) (Brown et al., 2014). As devoluções revelam-se cruciais para a satisfação do consumidor, visto que, há uma grande dificuldade em escolher o produto ideal, especialmente no setor da moda (Hübner et al., 2016). O consumidor omnicanal prefere devolver os produtos em loja, devido à acessibilidade e imediatismo, o que se traduz num padrão de devolução de produtos à loja mais próxima (Brown et al., 2014). Além disso, a devolução em loja em detrimento da devolução via *online*, traz benefícios para a empresa, na medida em que, o cliente ao ir devolver a encomenda, pode ver algo que lhe interesse na loja física, o que poderá proporcionar a compra de outro produto (Brown et al., 2014). Além disso, as lojas físicas também permitem que os consumidores recolham lá as suas encomendas, em detrimento da entrega ao domicílio (Brown et al., 2014). O levantamento em loja, oferece assim uma sensação de confiabilidade e confiança, que os consumidores não encontram através da entrega ao domicílio (Brown et al., 2014).

## **2.6. Desenvolvimento de Hipóteses**

### **2.6.1. Satisfação**

A satisfação do cliente é considerada um dos principais elementos para atingir os objetivos de uma organização (Munusamy & Chelliah, 2011). Com o intuito de explicar a satisfação do consumidor, muitos pesquisadores e profissionais de marketing têm aplicado aos seus estudos o “paradigma confirmação/desconfirmação” (Oliver, 1980). De acordo com este paradigma, a satisfação do cliente resulta de um processo em que o cliente compara o desempenho/resultado percebido de um produto/serviço e as expectativas criadas anteriormente (Kotler & Keller, 2012). Assim, a confirmação ou desconfirmação dessas expectativas, demonstra se se verifica ou não a satisfação (Kim et al., 2015).

Neste sentido, a confirmação é atendida, quando o desempenho do produto/serviço atende às expectativas do consumidor (Ruyter & Bloemer, 1998). Já a desconfirmação resulta quando existe uma discrepância entre o desempenho do produto/serviço e as expectativas (Ruyter & Bloemer, 1998). Verifica-se assim dois tipos de desconfirmação: a desconfirmação positiva (desempenho do produto/serviço excede as expectativas) e desconfirmação negativa (expectativas do produto/serviço excedem o desempenho) (Ruyter & Bloemer, 1998). Assim, a confirmação e

a desconfirmação positiva resultam em clientes satisfeitos, enquanto que a desconfirmação negativa resulta em clientes insatisfeitos (Kotler & Keller, 2012).

Para empresas que têm como foco o cliente (como é o caso da empresa em estudo, a Zara), a satisfação do consumidor é, tanto uma meta, como uma ferramenta de marketing (Kotler & Keller, 2012). Deste modo, as empresas têm de estar preocupadas com o nível de satisfação que proporcionam, visto que a Internet é uma ferramenta onde os consumidores espalham rapidamente o boca-a-boca que tanto pode ser positivo, como negativo (Kotler & Keller, 2012).

Além disso, vários estudos relacionam a qualidade do serviço com a satisfação dos consumidores, demonstrando que a qualidade do serviço e a satisfação estão intimamente conectadas (Kassim & Abdullah, 2010; Silvadas & Baker-Prewitt, 2000). Neste sentido, níveis elevados de qualidade resultam em altos níveis de satisfação do consumidor, o que, por norma, suporta preços altos e custos mais baixos, o que representa uma mais valia para as organizações (Kotler & Keller, 2012). Além disso, quão melhor se revelar a qualidade do serviço, mais satisfeitos os consumidores ficam. Ou seja, um dos critérios para se verificar a satisfação dos clientes depende da expectativa e percepção que estes têm relativamente à qualidade do serviço (Kassim & Abdullah, 2010). Com base na literatura evidenciada, foi possível elaborar a seguinte hipótese:

***H1: A qualidade do serviço da loja integrada influencia positivamente a satisfação do serviço.***

### **2.6.2. Confiança**

De acordo com Kassim & Abdullah (2010) existem diversas pesquisas que demonstram que a satisfação por si só pode não ser adequada para garantir o compromisso a longo prazo do cliente para com uma organização. Deste modo, pode ser necessário verificar outras variáveis/dimensões que possam fortalecer a retenção e *word-of-mouth* dos consumidores, como por exemplo, a confiança (Hart & Johnson, 1999).

A construção da confiança tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante na literatura de marketing nas últimas décadas (Brashear et al., 2003; Morgan & Hunt 1994; Moorman, et al., 1993), sendo também considerado um dos principais construtos no marketing relacional (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Desta forma, a confiança pode ser definida como a disposição do consumidor em crer na capacidade da marca/organização em realizar as tarefas a que se propõe fazer (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Morgan & Hunt, 1994).

A confiança revela-se assim um alicerce fundamental no relacionamento entre o cliente e a organização (Wilson, 1995), essencialmente porque a confiança reduz a incerteza presente num ambiente onde os consumidores se sentem vulneráveis, uma vez que podem acreditar na marca em que confiam (Chaudhuri & Holbrook, 2001). A confiança é também um fator essencial na construção de um relacionamento de longo prazo com os consumidores (Junaedi et al., 2020). Desta forma, é importante salientar que para confiar numa marca, os clientes não devem apenas perceber resultados positivos no momento, mas também acreditar que esses resultados positivos irão ser verificados no futuro (Doney & Cannon, 1997).

De acordo com Reichheld e Scheffer (2000), de modo a obter a fidelização dos consumidores, é necessário que, primeiramente, a empresa conquiste a confiança do consumidor, demonstrando assim, a importância deste construto no marketing. Desta forma, se o consumidor confiar na organização, é mais a propenso a desenvolver uma intenção de compra positiva em relação a esta (Lau & Lee, 1999).

Foi encontrado um estudo que demonstra a relação positiva que a qualidade do serviço exerce relativamente à confiança do consumidor (Aydin & Ozer, 2005), mas não num contexto de loja integrada. De acordo com Aydin & Ozer (2005), de modo a que os consumidores confiem na marca/organização, eles devem perceber que existe uma qualidade do serviço bastante positiva. Desta forma, é possível elencar a seguinte hipótese:

***H2: A qualidade do serviço da loja integrada influencia positivamente a confiança no serviço.***

Também se verificam alguns estudos que demonstram a relação positiva entre a satisfação e a confiança (Darmawan, 2021; Trif, 2013; Trini & Salim, 2018). Desta forma, quando os consumidores estão satisfeitos com os serviços prestados pela empresa, eles confiam mais facilmente na organização e nos serviços, o que se traduz numa relação direta e positiva entre a satisfação e a confiança (Darmawan, 2021; Junaedi et al., 2020; Trini & Salim, 2018). Neste sentido, é possível elaborar a seguinte hipótese:

***H3: A satisfação do consumidor com o serviço influencia positivamente a confiança do consumidor, num contexto de loja integrada.***

### **2.6.3. Word-of-mouth (WOM)**

Os consumidores utilizam o *word-of-mouth* diariamente para falar e recomendar dezenas de marcas (Kotler & Keller, 2012). O *word-of-mouth* (boca-a-boca) pode ser assim definido como

uma comunicação informal, entre um comunicador não comercial e um recetor, relativamente a um serviço, produto, organização (Ullah et al., 2018). Neste sentido, o *boca-a-boca* pode desempenhar três papéis, entre os quais, 1) papel influente: o boca-a-boca é feito por alguém em quem se confia e respeita; 2) papel pessoal: a publicidade é realizada através de um diálogo íntimo, refletindo opiniões e experiências pessoais e 3) papel oportuno: o boca-a-boca ocorre quando as pessoas o desejam fazer, sendo muitas vezes seguido a eventos ou experiências notáveis (Kotler & Keller, 2012).

Durante a última década, o boca-a-boca tem vindo a tornar-se a nova definição de lealdade (Kotler et al., 2017). Deste modo, os clientes leais a uma determinada marca são mais propícios a repetir o seu processo de compra e conseqüentemente, influenciarem outros indivíduos das características positivas da empresa, podendo originar potenciais novos clientes (Dick & Basu, 1994). O boca-a-boca também tem vindo a ser impulsionado pelas redes sociais, como o Facebook, Twitter e Instagram e blogs (Kotler & Keller, 2012).

No mundo atual, o boca-a-boca revela-se um tipo de comportamento direto e pessoal, que faz com que a informação seja mais real e credível, exercendo um efeito muito maior nas decisões de outros consumidores do que a publicidade (Ullah et al., 2018). Desta forma, os consumidores confiam e acreditam cada vez mais nas opiniões dos seus amigos, família, pares e outros consumidores em detrimento do discurso das marcas (Kotler et al., 2017). Esta informação pode ser justificada através de um estudo elaborado pelo Marktest (2023), onde este conclui que, os consumidores que fazem compras *online*, são mais influenciados nas suas escolhas pelas opiniões de amigos e familiares, do que pela publicidade em redes sociais ou publicações de famosos, demonstrando assim, o poder do WOM.

Existam alguns estudos que demonstram que o *word-of-mouth* é uma consequência da qualidade do serviço (Jones et al., 2002; Kassim & Abdullah, 2010; Venetis & Ghauri, 2000), sendo que, um estudo realizado por Natarajan e Raghavan (2023), demonstrou que o serviço proporcionado por uma loja integrada impacta positivamente o WOM dos consumidores. Assim, uma qualidade do serviço percebida como positiva aumenta a disposição dos clientes para contar aos amigos/familiares a sua experiência favorável com a marca, ou seja, estão mais dispostos a realizar um boca-a-boca positivo (Venetis & Ghauri, 2000). Portanto, alguns autores concluem que existe uma relação direta e positiva entre a qualidade do serviço e o *word-of-mouth*

(Jones et al., 2002; Kassim & Abdullah, 2010). Neste sentido, é possível elaborar a seguinte hipótese:

**H4:** *A qualidade do serviço da loja integrada influencia positivamente o word-of-mouth do serviço.*

Também é possível verificar na literatura que os consumidores satisfeitos com a marca recomendam os seus produtos/serviços (Oliver, 1980; Kassim & Abdullah, 2010). Neste sentido, as marcas/empresas esforçam-se para proporcionarem uma maior satisfação dos seus clientes, com o intuito de que estes façam um boca-a-boca positivo, através de recomendações e opiniões favoráveis (Kotler & Keller, 2012), demonstrando assim, a importância que a satisfação apresenta no WOM. Os clientes satisfeitos são conhecidos por fornecer um boca-a-boca positivo, que possivelmente irá influenciar as intenções de compra dos recetores desta publicidade (Kassim & Abdullah, 2010). Considerando a literatura evidenciada, é possível sugerir a seguinte hipótese:

**H5:** *A satisfação do consumidor influencia positivamente o word-of-mouth do serviço, num contexto de loja integrada.*

Ademais, quando os consumidores confiam na organização, é mais provável que estes desenvolvam alguma forma de intenção comportamental positiva em relação a esta (Lau & Lee, 1999). Assim, quando um cliente confia numa marca, é mais propenso a desenvolver uma intenção de compra e recomendação relativamente a esta (Lau & Lee, 1999). A confiança na marca revela-se assim um construto importante que ajuda o cliente a tornar-se fiel à marca e encoraja os consumidores a fazer uma publicidade positiva (Ahmed, 2014). Desta forma, é possível concluir que, o WOM pode ser caracterizado como um resultado da confiança na marca e nas suas promessas (Morgan & Hunt, 1994). Atendendo à literatura, é possível formular a seguinte hipótese:

**H6:** *A confiança no serviço influencia positivamente o word-of-mouth do serviço, num contexto de loja integrada.*

#### **2.6.4. Papel mediador da satisfação**

Existem também alguns estudos, que demonstram o papel mediador entre a qualidade do serviço e o *word-of-mouth* (Caruana, 2000; Ullah et al., 2018), mas não num contexto de loja integrada num ambiente omnicanal. Por exemplo, Ullah et al. (2018) revela que, no setor dos serviços, a satisfação tem um peso significativo no que toca à relação entre a qualidade do serviço e o WOM. Assim, os consumidores apresentam maior disposição a recomendar e falar

positivamente sobre uma determinada marca, se esta providenciar altos níveis de satisfação, através da qualidade do serviço proporcionada (Ullah et al., 2018). Tendo em conta a literatura enunciada, é possível formular a seguinte hipótese:

**H7:** *A satisfação do serviço media a relação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o word-of-mouth do serviço.*

### **2.6.5. Papel mediador da confiança**

Existem também alguns estudos, que demonstram o papel mediador entre a qualidade do serviço e o *word-of-mouth* (Indriani & Nurcaya, 2015), mas não num contexto de loja física num ambiente omnicanal. Desta forma, foi concluído que a confiança é uma forte resposta emocional à qualidade do serviço da organização, sendo considerado um incentivo para comentar positivamente sobre o serviço proporcionado (Ranaweera & Jaideep, 2003). Assim, foi concluído que a confiança era uma importante variável mediadora entre a qualidade do serviço e o WOM (Indriani & Nurcaya, 2015; Ranaweera & Jaideep, 2003). Deste modo, é possível elaborar a seguinte hipótese:

**H8:** *A confiança do consumidor no serviço media a relação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o word-of-mouth do serviço.*

### **2.6.6. Papel medidor serial da satisfação e confiança**

De acordo com um estudo realizado por Gil e Jacob (2018), a qualidade do serviço está positivamente relacionada com a intenção de recomendação, primeiramente através da satisfação e, posteriormente, através da confiança. Ou seja, o estudo testou o papel mediador serial da satisfação e confiança, entre a qualidade do serviço e a intenção de recomendação, demonstrando que, existe uma mediação total, mas não num contexto de loja integrada. Tendo em conta a literatura enunciada, é possível formular a seguinte hipótese:

**H9:** *A satisfação do consumidor e a confiança do consumidor mediam sequencialmente a relação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o word-of-mouth do serviço.*

## **2.7. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação**

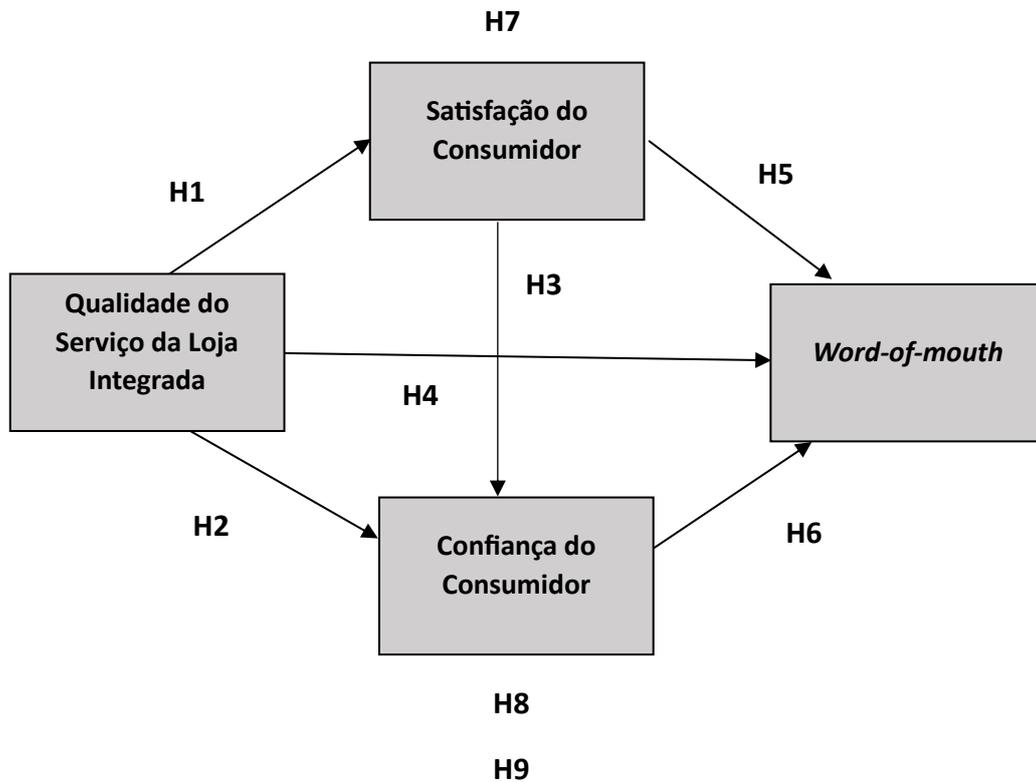
Nesta secção são apresentados o modelo conceptual e as hipóteses de investigação desenvolvidas, tendo por base a revisão da literatura efetuada previamente.

O modelo conceptual (Figura 1) tem como foco o problema de investigação supramencionado e propõe assim que a qualidade do serviço da loja integrada, composta pelas categorias: aparência da loja, tecnologias da loja, consistência de informação de canais, assistência dos funcionários e gratificação instantânea e devoluções influenciam a satisfação e a confiança dos consumidores e, conseqüentemente o *word-of-mouth* do serviço. As hipóteses e o modelo conceptual, apresentam assim como variável independente a qualidade do serviço da loja integrada, a satisfação do serviço e a confiança no serviço como variáveis mediadoras, e o WOM do serviço como variável dependente final.

Assim, de modo a validar ou refutar a literatura, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de investigação:

- **H1:** A qualidade do serviço da loja integrada influencia positivamente a satisfação do consumidor.
- **H2:** A qualidade do serviço da loja integrada influencia positivamente a confiança do consumidor.
- **H3:** A satisfação do consumidor influencia positivamente a confiança do consumidor.
- **H4:** A qualidade do serviço da loja integrada influencia positivamente o *word-of-mouth* do serviço.
- **H5:** A satisfação do consumidor com o serviço influencia positivamente o *word-of-mouth* do serviço
- **H6:** A confiança do consumidor no serviço influencia positivamente o *word-of-mouth* do serviço.
- **H7:** A satisfação do consumidor com o serviço media a relação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o *word-of-mouth* do serviço.
- **H8:** A confiança do consumidor no serviço media a relação entre a qualidade do serviço da loja física omnicanal e o *word-of-mouth* do serviço.
- **H9:** A satisfação do consumidor e a confiança do consumidor mediam sequencialmente a relação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o *word-of-mouth* do serviço.

Figura 1-Modelo Conceptual



### 3. Metodologia

Neste capítulo, será apresentado o contexto da empresa em estudo (Zara), o paradigma da investigação, o desenho de pesquisa, a estrutura do questionário, a operacionalização das variáveis, a estrutura do questionário e os respetivos métodos e procedimentos para a recolha e análise dos dados serão discutidos.

#### 3.1. Contexto: Zara

A Zara pertence ao grupo Inditex e é considerada uma das principais marcas de moda internacional e mais bem-sucedida no mundo, que comercializa vestuário feminino, masculino e infantil, calçado, acessórios, produtos de beleza, perfumes, entre outros. De seguida, serão exploradas e analisadas algumas características de grande importância da marca para o presente estudo e que contribuem em grande parte para o sucesso da marca (Ferdows et al., 2014).

A localização das lojas Zara é selecionada após uma extensa pesquisa de mercado por parte da empresa, com o intuito de que estas lojas se posicionem nos locais mais sofisticados, de maior prestígio e tráfego, o que se traduz em custos de localização bastante elevados (Ferdows et

al., 2014). O ambiente da loja é caracterizado por ser um ambiente minimalista de linhas *clean*, onde predomina o branco e materiais como madeira clara, cujo objetivo é permitir que as peças sejam o verdadeiro destaque (Damião, 2022). Além disso, uma grande parte do espaço de venda de uma loja típica da Zara é deixada livre, com o intuito de criar um ambiente de compras espaçoso, organizado e convidativo. É importante salientar que o *layout* das lojas é pensado de modo a fornecer a mesma imagem a nível mundial, representando assim uma das principais características da marca (Ferdows et al., 2014). Deste modo, a Zara prefere investir nas suas lojas comparativamente a publicidade nos *mass media* (Ferdows et al., 2014), utilizando uma política de publicidade quase nula (Roll, 2021). Assim, segundo o executivo de marketing Miguel Díaz, as lojas Zara e o boca-a-boca fazem a publicidade por eles, ou seja, a localização das lojas e a publicidade feita entre pessoas através do *word-of-mouth* constituem uma parte significativa do sucesso da Zara (Ferdows et al., 2014). A empresa em estudo é uma marca bem-sucedida e reconhecida, onde a experiência proporcionada ao longo da jornada de compra revela-se um contributo chave para o sucesso alcançado a nível mundial (Roll, 2021). Assim, a Zara tem vindo a apostar numa experiência de moda única e integrada, tendo vindo a introduzir, inúmeras tecnologias.

A Zara implementou assim a tecnologia RFID (Radio Frequency Identification) nas suas lojas (Inditex, 2023). Esta tecnologia é uma tecnologia de sensores que se baseia na deteção de sinais eletromagnéticos (Domdouzis et al., 2007) e que permite a identificação individual de cada peça de roupa através de ondas de radiofrequência (Roberts, 2006). A identificação da peça de roupa é registada num *chip* dentro do alarme de segurança, que contém informações essenciais da peça como a cor, tamanho e modelo (Garcia, 2016; Inditex, 2023) o que torna a distribuição mais eficiente e uma gestão de produtos mais precisa (Inditex, 2023). Além disso, este sistema identifica quais os tamanhos e modelos que necessitam de reabastecimento e consegue verificar de imediato a disponibilidade de um tamanho de um produto, quer seja na loja física, em lojas no resto do país ou *online* (Inditex, 2023).

Uma outra tecnologia que tem vindo a ser implementada nas lojas físicas Zara é o “Modo Loja” (*Store Mode*). Esta tecnologia está implementada em praticamente todas as lojas Zara Portugal, podendo ser consultada na APP e/ou *site* da loja, através de um dispositivo móvel. Este modo pode ser ativado ao entrar numa loja física Zara ou sempre que o consumidor assim o desejar (Inditex, 2023). Através do *Store Mode*, é possível realizar o *Click & Go*, ou seja, o

consumidor seleciona uma loja e faz uma compra *online* na aplicação, utilizando o catálogo de itens disponíveis na loja escolhida. Após realizar o pedido, o cliente poderá retirar a sua encomenda do espaço físico selecionado, sendo que esta estará disponível no prazo de 120 minutos (Moran 2021; Zara, 2023). Além disso, o consumidor pode também usufruir do *Click & Find*, onde consegue saber a localização dos produtos da loja física através de um dispositivo móvel, ou seja, pode observar a planta da loja e descobrir onde se encontra o item do seu interesse. Ademais, se a APP detetar que algum dos artigos que já está no carrinho de compras se encontra na loja física, esta indica onde os artigos se encontram, revelando se se encontram em loja ou em armazém (Moran, 2021; Zara, 2023). O cliente pode também usufruir da funcionalidade *Click & Try*, onde pode reservar um provador diretamente através da APP, podendo apenas fazê-lo se se encontrar dentro da loja física. Após efetuar a reserva, a aplicação avisa relativamente ao tempo de espera estimado, sendo que, quando o provador ficar desocupado, o cliente recebe uma notificação, tendo cinco minutos para se dirigir a este (Zara, 2023). Assim, a Zara descreve o *Store Mode* como uma aposta na velocidade e conveniência e com vista a estabelecer um relacionamento personalizado entre a loja e o consumidor (Moran, 2021).

A Zara tem vindo a remodelar algumas das suas lojas pelo mundo, de modo a que estas sejam equipadas com tecnologia de ponta dedicada à experiência de compra do cliente (Quito, 2022). Existem algumas lojas em Portugal, nomeadamente em Braga, Porto e Lisboa, que já dispõem de alta tecnologia, como por exemplo, caixas *self-service*, ponto de recolha de compras *online*, telas digitais, provadores inovadores, entre outros, sendo esperado que sejam implementadas nas restantes lojas do país.

A Zara implementou nestas lojas caixas de pagamento *self-service*. Estas caixas de pagamento são *touch screen* e captam os sinais das etiquetas RFID dos produtos que o cliente está a segurar, adicionando-os automaticamente ao carrinho virtual. Posteriormente, os clientes removem as *tags* de segurança e podem efetuar o pagamento (Diner, 2017). Através da implementação destes quiosques, é possível reduzir as filas extensas nas caixas tradicionais, melhorando assim a eficiência operacional (Clarke, 2018). A empresa também colocou nas lojas supramencionadas pontos de recolha automáticos para levantamento de pedidos *online* com silo robotizado (Alexandre & Kent, 2022), deixando de ser necessário recorrer a um colaborador para que este entregue a encomenda. Desta forma, os clientes fazem o *scan* de um código QR ou introduzem o número da encomenda que recebem no e-mail/ APP, sendo que, de seguida, a

encomenda é identificada e entregue pelo silo robotizado, em segundos (Portugal Têxtil, 2022). A empresa também apostou num processo altamente inovador de entrada e saída dos provadores. O processo consiste em passar as peças escolhidas num ecrã que possui um sensor, que revela o número de peças que o consumidor tem e o número do provador que foi atribuído. Após sair do provador, o cliente tem de passar novamente as peças num ecrã, sendo que, o provador passa a ficar disponível para outros clientes (Damião, 2022).

Além disso, a Zara também tem apostado na implementação de telas digitais, que exibem conteúdo como desfiles de moda, informações sobre produtos e promoções, entre outros, o que ajuda a criar um ambiente imersivo e envolvente para os clientes (Alexandre & Kent, 2022). A empresa também implementa códigos QR no canto superior direito das etiquetas dos produtos. O cliente pode assim fazer o *scan* do código, permitindo que este encontre o produto na aplicação/site e, conseqüentemente, obtenha mais informação sobre o mesmo (Alexandre & Kent, 2022). O cliente pode percorrer assim, de forma intercambiável os diversos canais disponibilizados pela Zara, pelo que se torna bastante relevante que as informações nos mesmos sejam consistentes (Zhang et al., 2022). Neste sentido, na marca Zara, todos os artigos apresentam os mesmos preços nas lojas físicas e *online*, sendo que, em época de promoções e saldos, os preços dos produtos também são iguais em ambos os canais (Zara, 2023).

A par com a evolução das tecnologias, também o atendimento ao cliente proporcionado pela Zara tem vindo a evoluir/melhorar, na medida em que, os funcionários utilizam iPods onde podem verificar se o artigo que o cliente pretende está em loja, armazém, ou se se encontra noutra loja do país. Além disso, através dos iPods, os funcionários podem realizar encomendas *online* de produtos que o cliente deseja e que, por exemplo, não se encontrem na loja física, entre outras funcionalidades (Garcia, 2016; Inditex, 2023). Além disso, os funcionários dispõem de formação, para que possam ajudar o cliente com as novas tecnologias implementadas em loja (caixas self-service, quiosques automáticos de levantamento de encomendas, provadores inovadores, entre outros).

A Zara oferece também uma política de trocas e devoluções. Como já foi referido, a possibilidade de efetuar uma troca ou devolução revelam-se cruciais para a satisfação do consumidor, visto que, há uma grande dificuldade em escolher o produto ideal, especialmente no setor da moda (Hübner et al., 2016), pelo que se torna imprescindível que a Zara apresente uma política flexível de trocas e devoluções. Assim, para trocar ou devolver os artigos, os clientes

dispõem de 30 dias a contar da data de envio da encomenda (no caso de uma compra *online*) ou 30 dias a contar da data de compra (no caso de uma compra na loja física), sendo que, os produtos têm de estar no seu estado original (Zara, 2023). A opção de devolver na loja física está disponível tanto para compras *online* como para as realizadas na loja física, o que demonstra a alta integração que existe entre os canais físico e *online*. O cliente apenas tem de apresentar os artigos para devolução e apresentar o QR *code* ou o recibo de compra na Zara. Além dessa opção, os consumidores podem optar por devolver os artigos através do serviço de recolha ao domicílio, sendo que, o custo por pedido de devolução é de 3,95€. Uma outra opção passa pelos consumidores poderem devolver os artigos, depositando-os num ponto de entrega. Em vez de devolver, o cliente pode querer trocar um produto. A opção de troca na loja física está disponível tanto para compras *online* como para compras presenciais, no entanto, se comprou o artigo em loja pode trocá-lo por um artigo à escolha, já se comprou *online*, pode trocá-lo apenas por outro tamanho ou cor. O cliente pode também trocar *online*, ou seja, se o cliente comprou um artigo pela internet existe a possibilidade de pedir uma troca de tamanho através do site ou aplicação. O processo consiste em seleccionar os artigos para troca e o tamanho que gostaria de receber, sendo que, os artigos seleccionados serão enviados numa nova encomenda e o cliente terá de devolver os artigos que não quer (Zara, 2023).

De acordo com o CEO da Inditex, o modelo de negócio da mesma combina as lojas físicas e o digital perfeitamente, constituindo uma oportunidade para manter os clientes e angariar potenciais consumidores (Clarke, 2018). Assim, a Inditex não vê o digital como um canal separado das lojas físicas e procura conjugar e integrar os canais para criar uma plataforma única de comércio (Damião, 2022). Desta forma, é possível concluir que a Zara tem vindo a apostar numa estratégia omnicanal, tentando assim ultrapassar as fragilidades das lojas físicas e destacando-se dos seus concorrentes (Damião, 2022).

### **3.2. Paradigma de Investigação**

Os paradigmas de investigação representam um guia para o investigador, ajudando-o a compreender e interpretar a realidade (Malhotra et al., 2017). Tendo em conta a natureza do problema de investigação, é possível constatar que o paradigma que melhor se adequa é o positivista. Este paradigma é fundamentado numa ontologia realista e segue uma lógica hipotético-dedutiva, isto é, a partir de um conhecimento prévio, são identificadas lacunas e, posteriormente, são geradas hipóteses, que constituem possíveis respostas (Malhotra & Birks, 2006).

Seguidamente, as hipóteses são testadas, podendo ser refutadas, verificando-se assim a sua falsidade, ou comprovadas, conduzindo a novo conhecimento (Saccol, 2009). Desta forma, no presente estudo recorre-se a um modelo concetual que prevê as relações entre as variáveis propostas, verificando-se também se essas relações são comprovadas ou não. Além disso, por norma, este tipo de paradigma, utiliza métodos quantitativos, nomeadamente o questionário (Malhotra & Birks, 2006), sendo este o método utilizado no presente no estudo.

### **3.3. Desenho da Investigação**

O *design* de pesquisa pode ser caracterizado como uma estrutura/plano/esquema que ajuda o investigador a conduzir um projeto de pesquisa de marketing (Malhotra & Birks, 2006). Este detalha os procedimentos necessários, de modo a conseguir as informações necessárias e relevantes para resolver determinado problema de pesquisa (Malhotra & Birks, 2006). Neste sentido, um *research design* bem estruturado, irá garantir a condução eficiente do projeto (Malhotra & Birks, 2006).

Tendo em conta o problema de investigação, considera-se que, o *design* de investigação mais apropriado é o conclusivo, uma vez que, a investigação tem como objetivo testar hipóteses e examinar relações, recorre a amostras grandes e utiliza métodos quantitativos (Malhotra & Birks, 2006). O *design* conclusivo desdobra-se em pesquisa descritiva e causal, sendo que, o que melhor se adequa à presente investigação é a pesquisa descritiva, visto que, esta é caracterizada pela formulação prévia de questões e hipóteses e informação necessária claramente definida e baseada em grandes amostras. Além disso, a pesquisa descritiva insere-se num *Single Cross-Sectional Design*, uma vez que, é recolhida apenas uma amostra de participantes.

### **3. 4. Design/Estrutura do Questionário**

O método empregue para a recolha de dados foi o questionário, sendo este um método bastante utilizado e recomendado em investigações enquadradas num paradigma positivista. O questionário é uma ferramenta de comunicação à distância e, por isso, deve tentar garantir que o inquirido providencie respostas válidas e honestas, tentando ao máximo minimizar o erro de medição (Malhotra & Birks, 2006).

O questionário (Apêndice 1) foi elaborado, tendo como objetivo, testar as hipóteses previamente elaboradas, tendo sido dividido em quatro secções principais. Na primeira secção é

apresentada uma breve explicação relativamente ao estudo em questão e ao seu objetivo, de modo a que os inquiridos fiquem familiarizados com o tema. Nesta secção, são também dadas as garantias de direitos aos inquiridos, ou seja, é referido que os dados fornecidos são anónimos e confidenciais, apenas destinados a fins académicos, e de que a participação no estudo é totalmente voluntária, pelo que, o inquirido pode desistir a qualquer momento. A segunda parte apresenta duas “perguntas filtro” (pergunta inicial de um questionário que rastreia potenciais indivíduos para garantir que estes correspondem aos requisitos da amostra (Malhotra et al., 2017)), que pretendem aferir se os participantes são clientes da loja física Zara e também se consultam e/ou compram no website/aplicação da empresa em estudo. Deste modo, apenas os participantes que são clientes da loja física Zara e consultam e/ou compram no website/aplicação poderiam continuar a preencher o questionário. A terceira parte tem como objetivo testar as hipóteses elaboradas, através de escalas que operacionalizam as variáveis em análise do modelo conceptual, nomeadamente, a qualidade do serviço da loja integrada (aparência da loja, tecnologias da loja, consistência de canais, assistência dos funcionários, gratificação instantânea e devolução), a satisfação do consumidor, a confiança do consumidor e a comunicação boca-a-boca. Na última secção foram apresentadas algumas questões relativamente ao género, idade, habilitações académicas, situação profissional e rendimento individual mensal líquido, com o intuito de caracterizar a amostra. Após o *design* do questionário, foi efetuado um pré-teste com 5 indivíduos (clientes da loja Zara física e *online*) para testar a compreensão das perguntas por parte dos inquiridos. Neste sentido, foram feitos alguns ajustes e modificações a algumas questões, com o objetivo de melhorar a sua clareza e compreensão.

### **3.5. Operacionalização das variáveis**

Após a identificação dos construtos necessários para o desenvolvimento do modelo conceptual e definição das hipóteses, é necessário proceder à sua operacionalização, tendo por base escalas testadas e validadas na literatura existente. Após a análise exaustiva de escalas existentes, foram seleccionadas as que melhor se adequavam a medir as variáveis em estudo.

#### **3.5.1. Qualidade do serviço da loja integrada (ambiente omnicanal)**

Para medir a variável “qualidade do serviço da loja integrada” foi utilizada a escala produzida por Zhang et al. (2022), uma vez que, é a única escala que mede a qualidade do serviço da loja integrada num ambiente omnicanal. Nesta escala, Zhang et al. (2022) considera sete dimensões da qualidade do serviço, no entanto, apenas cinco dimensões foram consideradas na

conceptualização do construto, uma vez que eram as que melhor se adaptavam à empresa em estudo (Zara). As dimensões consideradas foram: aparência da loja, tecnologias na loja, consistência de informação de canais, assistência dos funcionários e gratificação instantânea e devoluções. É de salientar que, todos os itens foram avaliados através de uma escala tipo Likert de sete pontos, sendo que 1 corresponde a “Discordo totalmente”, 4 corresponde a “Nem concordo nem discordo” e 7 corresponde a “Concordo totalmente”.

Tabela 1- Escala da qualidade do serviço da loja física (ambiente omnicanal)

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>Literatura</b>
<b>Aparência da loja</b>	<p><b>AL1:</b> A Zara possui equipamentos com uma aparência moderna.</p> <p><b>AL2:</b> A Zara possui instalações físicas limpas, convenientes e visualmente atrativas.</p> <p><b>AL3:</b> O layout da Zara faz com que seja mais fácil encontrar os produtos.</p>	<b>Zhang et al. (2022); Dabholkar et al. (1996)</b>
<b>Tecnologia na loja</b>	<p><b>TL1:</b> Considero uma mais valia a Zara utilizar tecnologias inovadoras.</p> <p><b>TL2:</b> As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara são fáceis de utilizar/ operar.</p> <p><b>TL3:</b> As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara tornam as compras mais convenientes, interessantes e interativas.</p>	<b>Zhang et al. (2022)</b>
<b>Consistência de informação de canais</b>	<p><b>CIC1:</b> Considero uma mais valia conseguir aceder ao website/aplicação da Zara na loja física, através de um dispositivo móvel, para saber mais informações sobre determinado(s) produto(s).</p> <p><b>CIC2:</b> Considero uma mais valia o preço dos produtos ser consistente nos canais físico e <i>online</i>.</p> <p><b>CIC3:</b> Considero uma mais valia as promoções dos produtos serem consistente nos canais físico e <i>online</i>.</p>	<b>Zhang et al. (2002)</b>

<b>Assistência dos Funcionários</b>	<p><b>AF1:</b> Os funcionários da Zara apresentam conhecimento profissional para responder às minhas perguntas.</p> <p><b>AF2:</b> Os funcionários da Zara estão sempre dispostos a ajudarem-me.</p> <p><b>AF3:</b> Os funcionários da Zara fornecem um bom atendimento, através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad).</p> <p><b>AF4:</b> Os funcionários da Zara conseguem ajudar-me a realizar um pedido <i>online</i> através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad).</p>	<b>Zhang et al. (2022)</b>
<b>Gratificação Instantânea e Devoluções</b>	<p><b>GID1:</b> A Zara oferece opções flexíveis de devolução e troca de produtos na loja física.</p> <p><b>GID2:</b> Considero uma mais valia poder devolver os produtos que comprei <i>online</i>, na loja física da Zara.</p> <p><b>GID3:</b> Considero uma mais valia poder levantar os produtos que comprei <i>online</i>, na loja física da Zara.</p> <p><b>GID4:</b> Considero uma mais valia a loja física Zara oferecer um serviço de entrega no mesmo dia em que se efetua a compra.</p>	<b>Zhang et al. (2022)</b>

Escala adaptada a partir da escala original de Qualidade do serviço da loja física (retalho omnicanal) de Zhang et al. (2022)

### 3.5.2. Satisfação do Consumidor

De acordo com Levesque & McDougall (1996), a satisfação é considerada um composto das atitudes globais do consumidor e incorpora algumas medidas. Deste modo, o construto satisfação será medido através da escala proposta por Levesque & McDougall (1996), onde estes revelam que, a satisfação deve ser mensurada através das medidas: qualidade geral do serviço (“A qualidade geral dos serviços prestados pela Zara é excelente”), pelo cumprimento das expectativas (“: Os serviços prestados pela Zara correspondem às minhas expectativas”) e pela satisfação em relação ao serviço (“Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara”).

Tabela 2- Escala de Satisfação

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>Literatura</b>
<b>Satisfação do Consumidor</b>	SAT1: Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara.  SAT2: A qualidade geral dos serviços prestados pela Zara é excelente.  SAT3: Os serviços prestados pela Zara correspondem às minhas expectativas.	<b>Levesque &amp; McDougall (1996)</b>

Escala adaptada a partir da escala original de Satisfação de Levesque & McDougall (1996).

### **3.5.3. Confiança do Consumidor**

Morgan e Hunt (1994) definem confiança como “a crença de que a promessa da marca/organização é confiável e que esta cumprirá com as suas obrigações”. O construto confiança do consumidor será medido pela escala proposta por Shpëtim (2012), sendo que, através da escala mencionada, será possível verificar se os clientes sentem confiança no serviço proporcionado pela loja integrada Zara.

Tabela 3- Escala de Confiança

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>Literatura</b>
<b>Confiança</b>	CON1: Os serviços prestados pela Zara transmitem-me confiança.  CON2: Os serviços prestados pela Zara não me dececionam.  CON3: Confio nos serviços prestados pela Zara, para resolver qualquer problema.	<b>Shpëtim (2012)</b>

Escala adaptada a partir da escala original de Confiança de Frassetto et al. (2017).

### **3.5.4.WOM (Word-of-mouth)**

O *Word-of-mouth* (boca-a-boca) pode ser definido como uma comunicação informal, entre um comunicador não comercial e um recetor, relativamente a um serviço, produto, organização (Ullah et al., 2018). De modo a medir o construto *word-of-mouth* (WOM), foi utilizada a escala produzida por Yang et al. (2022). Neste sentido, será possível compreender se os consumidores

estão dispostos a recomendar e falar positivamente sobre os serviços proporcionados pela loja integrada Zara.

Tabela 4- Escala de WOM(Word-of-mouth)

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>Literatura</b>
<b>WOM (Word-of-mouth)</b>	<p>WOM1: Encorajo amigos e familiares a comprar na Zara, quando os encontro pessoalmente.</p> <p>WOM2: Falo positivamente sobre a Zara com outras pessoas.</p> <p>WOM3: Recomendo os serviços da Zara a outras pessoas.</p>	<b>Yang et al. (2022)</b>

Escala adaptada a partir da escala original de WOM de Yang et al. (2022).

### **3.6. População de interesse e técnicas de amostragem**

Neste estudo, a população de interesse consiste em todos os indivíduos que efetuam compras na loja física Zara e consultem o website/aplicação da mesma. Para a recolha de dados, foi utilizada a amostragem não probabilística, mais precisamente, por conveniência e bola de neve. A amostragem não probabilística depende do julgamento pessoal do investigador, ou seja, ele não seleciona os elementos da amostra ao acaso (Malhotra et al., 2017). Este tipo de amostragem é, por norma, menos dispendioso e consome menos tempo. No entanto, pode apresentar alguns problemas relacionados com o enviesamento dos resultados.

A amostragem não probabilística por conveniência é selecionada pelo investigador devido à sua conveniência pessoal e apresenta vantagens ao nível do tempo, acessibilidade e medição. No entanto, acarreta algumas limitações, tais como, viés de seleção (autosseleção dos participantes) e o facto de que não são representativas da população definida pelo investigador (Malhotra et al., 2017). Esta técnica de amostra foi utilizada, uma vez que, se recorreu à divulgação do questionário a pessoas de fácil acesso, através das várias plataformas digitais.

A amostragem não probabilística por bola de neve consiste na escolha de um grupo inicial de participantes e, a partir das referências e informações fornecidas por estes são selecionados os participantes subsequentes. Esta técnica de amostragem aumenta a probabilidade de localizar características ambicionadas na população, no entanto, apresenta riscos de enviesamento (Malhotra et al., 2017). Desta forma, esta técnica foi utilizada, uma vez que foi pedido a

conhecidos/familiares/amigos do investigador que divulgassem o questionário com os seus conhecidos.

O questionário foi desenvolvido na plataforma *Google Forms* e, posteriormente, divulgado em diversas plataformas *online*, tais como, Facebook, Instagram, Whatsapp e através do endereço eletrónico institucional dos alunos da Universidade do Minho. A recolha de dados iniciou-se no dia 20 de setembro, tendo sido cessada no dia 4 de outubro, estando assim disponível durante aproximadamente duas semanas. Após este período, foram registadas 297 respostas, no entanto, 92 participantes foram imediatamente excluídos, tendo em conta as questões filtro apresentadas no início do questionário, ou seja, 30,9% da amostra inicial. Desta forma, 24 respondentes (8,1%) afirmaram que não eram clientes da loja física Zara e 92 (24+68) participantes (31%) responderam que não consultavam o website/aplicação da Zara. Assim, os 205 participantes que responderam “sim” a ambas as perguntas filtro concluíram o preenchimento do questionário. Destas 205 respostas foram excluídas quatro, por serem respostas monótonas, ou seja, os indivíduos responderam a mesma opção em todas as perguntas (“Concordo Totalmente”). Deste modo, a amostra final foi considerada com 201 participantes, maioritariamente do género feminino (84,6%).

### **3.7. Procedimentos de Análise de Dados**

Numa primeira fase, a análise dos dados foi realizada com recurso ao *software* estatístico IBM SPSS Statistics 26. Neste sentido, procedeu-se à caracterização da amostra e a uma análise descritiva e inferencial dos dados. Além disso, também foi realizada uma avaliação da normalidade dos dados e fiabilidade das escalas.

Posteriormente, realizou-se uma análise das equações estruturais, com o auxílio do *software* estatístico AMOS 26. Este *software* é usualmente utilizado para a modelagem de equações estruturais, permitindo assim o desenvolvimento de modelos que conseguem demonstrar relacionamentos bastantes complexos (IBM, 2023). A análise realizou-se em duas etapas, sendo que na primeira etapa foi avaliado o submodelo de medida, de modo a verificar a qualidade psicométrica das escalas e, na segunda etapa, foi testado o modelo estrutural, de modo a testar as hipóteses do modelo conceptual.

## 4. Análise dos Dados

Neste capítulo, será apresentado o processo de análise dos dados e os principais resultados obtidos da amostra em estudo.

### 4.1. Perfil da Amostra

Com o intuito de compreender e analisar a amostra, foram apresentadas algumas questões demográficas. Estas questões abrangeram temas como género, idade, habilitações académicas, situação profissional e rendimento individual mensal líquido. As tabelas a seguir expressam detalhadamente os resultados das variáveis sociodemográficas.

#### 4.1.1 Género

A amostra final de 201 participantes é composta maioritariamente por pessoas do sexo feminino, correspondendo a 84,6% da amostra, enquanto que o género masculino corresponde a 15,4% da mesma. A opção “outro” não obteve qualquer voto. Deduz-se que, pessoas do sexo feminino se interessam mais pelo tema da presente investigação e, por isso, se verifique um maior número de respostas por parte de mulheres.

Tabela 5- Caracterização da amostra (Género)

<b>Género</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Feminino	170	84,6%
Masculino	31	15,4%
Outro	0	0%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

#### 4.1.2 Idade

As opções de idade foram apresentadas em diversos intervalos, entre os quais, [<18], [18-29], [30-39], [40-49], [50-59], [>59]. Considerou-se relevante incluir as pessoas com menos de 18 anos, uma vez que, cada vez mais pré-adolescentes/adolescentes fazem compras sozinhos, sem a presença dos pais (Delgado, 2023). Atendendo às respostas obtidas, foi possível constatar que, mais de metade dos inquiridos (109) apresenta uma idade compreendida entre 18-29

(54,2%). Os intervalos de idade com mais respondentes a seguir a este foram: [40-49], [30-39] e [50-59], correspondendo a 32, 27 e 23 pessoas respetivamente. Por fim, apenas sete pessoas possuem menos de 18 anos e somente três pessoas apresentam uma idade superior a 59 anos.

Tabela 6- Caracterização da amostra (Idade)

<b>Idade</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
[<18]	7	3,5%
[18-29]	109	54,2%
[30-39]	27	13,4%
[40-49]	32	15,9%
[50-59]	23	11,4%
[>59]	3	1,5%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

#### **4.1.3 Habilitações Académicas**

Da amostra final, a maioria dos inquiridos possui uma licenciatura (52,7%), correspondendo a 106 pessoas. Os restantes participantes distribuem-se, maioritariamente entre o “Ensino Secundário” (26,9%) e “Mestrado” (15,9%) e a minoria entre “Doutoramento” (0,5%) e “Ensino Básico” (4%).

Tabela 7- Caracterização da amostra (Habilitações Académicas)

<b>Habilitações</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Ensino Básico	8	4%
Ensino Secundário	54	26,9%
Licenciatura	106	52,7%
Mestrado	32	15,9%
Doutoramento	1	0,5%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

#### 4.1.4. Situação Profissional

Relativamente à situação profissional, verifica-se que 46,3% dos inquiridos é “Trabalhador por conta de outrem”, correspondendo a 93 pessoas da amostra final. Os restantes inquiridos distribuem-se maioritariamente entre “Estudante” (30,8%) e “Trabalhador-Estudante” (16,4%), correspondendo a 62 e 33 indivíduos, respetivamente. Já a minoria dos participantes situa-se entre “Trabalhador por conta própria” (3,5%), “Desempregado” (1,5%) e “Outro” (1,5%).

Tabela 8- Caracterização da amostra (Situação Profissional)

<b>Situação Profissional</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Estudante	62	30,8%
Trabalhador-Estudante	33	16,4%
Trabalhador por conta de outrem	93	46,3%
Trabalhador por conta própria	7	3,5%
Desempregado	3	1,5%
Reformado	0	0%
Outro	3	1,5%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

#### 4.1.5. Rendimento individual líquido mensal

As opções de rendimento foram apresentadas em diversos intervalos, entre os quais: “Sem rendimento (0€)”, [1€-499€], [500€-1000€], [1001€-1500€], [1501€-2000€], [2001€-2500€], [>2500€] e “Prefiro não responder”. Da amostra final de 201 pessoas, as categorias mais escolhidas foram “Sem rendimento (0€)”, [1001€-1500€] e [500€-1000€], tendo sido escolhidas por 53, 48 e 45 respondentes, respetivamente. De seguida, registaram-se as opções “Prefiro não responder”, tendo esta sido selecionada por um total de 20 pessoas e [1501€-2000€], apontada por 16 pessoas. A minoria dos respondentes selecionou [1€-499€], [2001€-2500€] e [>2500€], correspondendo a 10, 7 e 1 pessoas, respetivamente.

Tabela 9- Caracterização da amostra (Rendimento)

<b>Rendimento</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sem rendimento (0€)	53	26,4%
1€-499€	10	5%
500€-1000€	45	22,4%
1001€-1500€	48	23,9%
1501€-2000€	17	8,5%
2001€-2500€	7	3,5%
>2500€	1	0,5%
Prefiro não responder	20	10%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

## 4.2. Avaliação dos dados

### 4.2.1 Normalidade dos dados

De modo a verificar-se, se os dados seguem ou não uma distribuição normal, recorreu-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov*, e posteriormente, à análise da assimetria e curtose. Este teste é geralmente utilizado para amostras consideradas grandes ( $N > 50$ ), e como a amostra do presente estudo é composta por 201 respondentes, é possível aplicá-lo. Neste sentido, realizou-se um teste de *Kolmogorov-Smirnov* para todas as variáveis do estudo (Tabela 10), sendo possível concluir que, todas as variáveis apresentam um teste de significância inferior a 0,05 ( $\text{sig} < 0,05$ ), levando assim à rejeição da hipótese nula (**H0**: os dados da minha distribuição seguem aproximadamente uma distribuição normal) e, conseqüentemente, à aceitação da hipótese alternativa (**H1**: os dados da minha distribuição não seguem uma distribuição normal).

No entanto, é preciso ter em consideração que para amostras grandes, o teste *Kolmogorov-Smirnov* é extremamente sensível a pequenos desvios à normalidade, tendo probabilidade de erro tipo I (concluir que a variável não tem distribuição normal, quando de facto a distribuição da variável é normal) muito elevadas (Marôco, 2010). Em alternativa, é frequente

utilizar as medidas de forma da distribuição, como a assimetria (*sk*) e a curtose (*ku*) para avaliar a plausibilidade da aceitação da distribuição normal das variáveis (Marôco, 2010). Assim, os modelos paramétricos são robustos para valores absolutos de assimetria inferiores a 3 e valores de achatamento/curtose inferiores a 10 (Kline, 2023). A análise da normalidade (Apêndice 2) revela valores absolutos de assimetria (*sk*) inferiores a 3, exceto para os itens GID2 e GID3, que apresentam valores absolutos de assimetria de 3,127 e 3,334. Apesar de ultrapassarem o valor recomendado, encontram-se bastante perto deste. Relativamente à curtose, verifica-se que os itens apresentam valores inferiores a 10, exceto para os itens GID2 e GID3, que apresentam valores de curtose de 11,113 e 14,985, respetivamente. Desta forma, optou-se por eliminar o item GID3, por apresentar um nível de curtose considerado elevado. Como GID2 apresenta um valor relativamente próximo ao valor recomendado, optou-se por não o retirar. Desta forma, é possível concluir que, os itens do presente estudo apresentam um desvio à normalidade considerado razoavelmente aceitável.

#### **4.2.2. Fiabilidade das escalas**

De modo a testar-se a fiabilidade das escalas utilizadas neste estudo, recorreu-se ao alfa de *Cronbach* (Cronbach, 1951). Este coeficiente permite quantificar a consistência interna das variáveis, e, por isso, pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas (Cronbach, 1951). O coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que, de um modo geral, um alfa de pelo menos 0,70 demonstra uma fiabilidade apropriada. No entanto, quanto mais se aproximar de 1, mais consistente e fiável é o instrumento (Marôco, 2010).

Neste sentido, procedeu-se à avaliação do alfa de Cronbach em todos os construtos da investigação e, atendendo aos resultados verificados na tabela 10, conclui-se que, todos os construtos apresentam valores superiores a 0,7 sendo que, pode-se concluir a fiabilidade das escalas utilizadas.

Tabela 10- Alpha de Cronbach

<b>Construtos</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Aparência da loja	0,777
Tecnologias na loja	0,912
Consistência de informação de canais	0,849
Assistência dos funcionários	0,901
Gratificação Instantânea e Devoluções	0,855
Satisfação do consumidor	0,941
Confiança do consumidor	0,940
<i>Word-of-mouth</i>	0,941

Além disso, foram analisados os valores de “Alpha if Item Deleted” (Apêndice 3), com o intuito de verificar se a eliminação de algum item contribui para uma melhoria significativa do alfa de *Cronbach*. Através desta análise verificou-se que o “Alpha if Item Deleted” dos itens ou se encontram abaixo do  $\alpha$  do respectivo construto, ou não apresentam grande discrepância em relação a este valor. Desta forma, optou-se por não eliminar nenhum item.

### **4.3. Análise Descritiva e Inferencial**

Neste capítulo, serão analisados os construtos em estudo, entre os quais, qualidade do serviço de loja, satisfação do consumidor, confiança do consumidor e comunicação boca-a-boca. Cada item foi medido através duma escala de Likert de 7 pontos, em que o número 1 corresponde a “Discordo totalmente”, o valor 4 representa “Nem concordo nem discordo” e o número 7 corresponde a “Concordo totalmente”. Desta forma, o valor mínimo para todos os itens é 1, enquanto que o valor máximo para todos os itens é 7. Tendo em conta os valores apresentados, considera-se que, todos os valores acima de 4 indicam um valor positivo. De modo a proceder a esta análise, foi calculada uma variável compósita para cada construto em estudo, de modo, a compreender a média e o desvio padrão do construto em geral.

### 4.3.1 Qualidade do serviço da loja integrada

De modo a medir o conceito de qualidade do serviço da loja integrada, recorreu-se à escala recentemente produzida por Zhang et al. (2022), onde foi possível medir este construto através dos seguintes itens: aparência da loja, tecnologias na loja, consistência de informação de canais, assistência dos funcionários e gratificação instantânea e devoluções. Atendendo à tabela apresentada, é possível constatar que, o construto “qualidade do serviço da loja integrada” apresenta uma média de 5,82 em 7 valores, o que demonstra que os clientes, em geral, valorizam a qualidade do serviço proporcionada pela loja Zara.

Relativamente à **aparência da loja**, verifica-se que os respondentes fazem uma avaliação positiva relativamente a este item ( $M=5,66$ ). Neste sentido, a afirmação “A Zara possui equipamentos com uma aparência moderna”, obteve o maior número de respostas positivas (93,5%) (Apêndice 4), a maior média ( $M=6,15$ ), mostrando assim, que os consumidores consideram que as lojas Zara são modernas. Por outro lado, a afirmação “O *layout* da Zara faz com que seja mais fácil encontrar os produtos”, apresentou a menor média do construto ( $M=5$ ) e o maior desvio padrão ( $DP=1,602$ ), mostrando ser o item com maior discordância, de entre os elencados. É também o item que apresenta um maior número de respostas de carácter negativo (19,9%) e de respostas neutras (10,4%) (Apêndice 4). Neste sentido, a Zara pode tentar compreender de que forma poderia melhorar o *layout*, de modo a que seja mais fácil encontrar os produtos.

Relativamente às **tecnologias da loja**, verifica-se que, a maioria dos inquiridos considera uma mais valia a implementação de tecnologias em loja ( $M=5,76$ ). Deste modo, a afirmação “Considero uma mais valia a Zara utilizar tecnologias inovadoras” apresenta a média mais elevada ( $M=5,99$ ), tendo também obtido o número maior de respostas consideradas positivas (89%) (Apêndice 4). Já o item “As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara são fáceis de utilizar/operar” apresenta a menor média de 5,64, no entanto, esta continua a ser relativamente elevada.

Em relação à **consistência de informação de canais**, é possível constatar que, a média do construto é 6,26, pelo que, se conclui que os indivíduos consideram uma mais valia a consistência de informação de canais. Os itens deste construto apresentam todas médias elevadas, sendo que, o item com uma maior média é “Considero uma mais valia as promoções dos produtos ser consistente nos canais físico e *online*” ( $M=6,35$ ). Ademais, em todos os itens

deste construto, mais de 50% dos inquiridos selecionou a opção “Concordo totalmente” (Apêndice 4), demonstrando a avaliação positiva e importância que estes atribuem à consistência entre canais.

Relativamente à **assistência dos funcionários**, é possível constatar que, em geral, os inquiridos fazem uma avaliação positiva deste construto ( $M=5,12$ ), apesar de ser o construto com uma menor média. Além disso, verifica-se uma maior dispersão de opiniões em relação a este construto, uma vez que o desvio padrão de todos os itens é superior a 1,4. O item “Os funcionários da Zara conseguem ajudar-me a realizar um pedido online através do auxílio a equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad)” apresenta a maior média ( $M= 5,25$ ), no entanto, apresenta também o maior número de respostas neutras de entre os itens deste construto (20,4%) (Apêndice 4). Este valor poderá ser explicado pelo facto de os inquiridos nunca terem experimentado a realização de um pedido *online*, com a ajuda dos funcionários da loja, auxiliados pelos equipamentos digitais. Já o item “Os funcionários da Zara estão sempre dispostos a ajudarem-me”, apresenta a média menor ( $M=4,85$ ) e o desvio padrão maior ( $DP=1,777$ ), o que revela uma grande dispersão de respostas. Neste sentido, a Zara deve incutir aos funcionários, que devem ajudar e auxiliar mais os clientes, tentando que estes priorizem o cliente.

Relativamente à **gratificação instantânea e devoluções**, verifica-se que, de uma forma geral, os participantes avaliam positivamente este construto, visto que a média deste é bastante elevada ( $M=6,35$ ), sendo a maior relativamente às restantes dimensões. O item “Considero uma mais valia poder levantar os produtos que comprei online, na loja física da Zara”, obteve a maior média ( $M=6,60$ ), tendo obtido 97,5% de respostas positivas, sendo que 73,1% concordaram totalmente com a afirmação (Apêndice 4), demonstrando o agrado dos consumidores em poderem levantar as suas encomendas *online* em loja. Já a afirmação “A Zara oferece opções flexíveis de devolução e troca de produtos na loja física” apresenta a menor média ( $M=5,86$ ), o maior número de respostas neutras (6,5%) (Apêndice 4) e o desvio padrão mais elevado ( $DP=1,278$ ), demonstrando ser o item com maior dispersão neste construto. No entanto, a média do item continua a ser elevada e como já tinha sido referido, a Zara oferece uma política flexível de trocas e devoluções.

Tabela 11- Análise do construto "Qualidade do serviço da loja integrada"

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Qualidade do Serviço</b>	<b>5,82</b>	<b>0,852</b>
<b>Aparência da Loja</b>	<b>5,66</b>	<b>1,105</b>
A Zara possui equipamentos com uma aparência moderna.	6,15	1,103
A Zara possui instalações físicas limpas, convenientes e visualmente atrativas.	5,81	1,230
O layout da Zara faz com que seja mais fácil encontrar os produtos.	5,00	1,602
<b>Tecnologia na Loja</b>	<b>5,76</b>	<b>1,209</b>
Considero uma mais valia a Zara utilizar tecnologias inovadoras.	5,99	1,332
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara são fáceis de utilizar/ operar.	5,64	1,262
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara tornam as compras mais convenientes, interessantes e interativas.	5,66	1,340
<b>Consistência de informação de canais</b>	<b>6,26</b>	<b>1,000</b>
Considero uma mais valia conseguir aceder ao website/aplicação da Zara na loja física, através de um dispositivo móvel, para saber mais informações sobre determinado(s) produto(s).	6,13	1,318
Considero uma mais valia o preço dos produtos ser consistente nos canais físico e <i>online</i> .	6,30	1,044
Considero uma mais valia as promoções dos produtos serem consistentes nos canais físico e <i>online</i> .	6,35	1,038
<b>Assistência dos Funcionários</b>	<b>5,12</b>	<b>1,392</b>
Os funcionários da Zara apresentam conhecimento profissional para responder às minhas perguntas.	5,18	1,472
Os funcionários da Zara estão sempre dispostos a ajudarem-me.	4,85	1,777
Os funcionários da Zara fornecem um bom atendimento, através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad).	5,19	1,596
Os funcionários da Zara conseguem ajudar-me a realizar um pedido <i>online</i> através do auxílio de equipamentos digitais.	5,25	1,473
<b>Gratificação instantânea e Devoluções</b>	<b>6,35</b>	<b>0,874</b>
A Zara oferece opções flexíveis de devolução e troca de produtos na loja física.	5,86	1,278
Considero uma mais valia poder devolver os produtos que comprei <i>online</i> , na loja física da Zara.	6,49	1,001
Considero uma mais valia poder levantar os produtos que comprei <i>online</i> , na loja física da Zara.	6,60	0,843
Considero uma mais valia a loja física Zara oferecer um serviço de entrega no mesmo dia em que se efetua a compra.	6,44	1,019

Categorias de resposta: 1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente; M=Média; DP=Desvio Padrão

### 4.3.2. Satisfação com o serviço

Atendendo à Tabela 12, verifica-se que, de uma maneira geral, os consumidores se encontram satisfeitos com o serviço proporcionado pela Zara (M=5,66). Neste sentido, a afirmação “Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara”, apresenta a média mais elevada (M=5,81), sendo que 90,5% das respostas centraram-se nas respostas “Concordo parcialmente”, “Concordo” e “Concordo totalmente” (Apêndice 5). Assim, é possível concluir que os clientes, em geral, se sentem satisfeitos com o serviço proposto, sendo que, este corresponde às expectativas dos consumidores.

Tabela 12- Análise do construto "Satisfação com o serviço"

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Satisfação com o serviço</b>	<b>5,66</b>	<b>1,132</b>
Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara.	5,81	1,139
A qualidade geral dos serviços prestados pela Zara é excelente	5,55	1,245
Os serviços prestados pela Zara correspondem às minhas expectativas.	5,63	1,206

M=Média; DP=Desvio Padrão

### 4.3.3. Confiança no serviço

Na tabela 13 verifica-se que, de uma maneira geral, os consumidores confiam no serviço proporcionado pela Zara (M=5,60), constatando-se também que a média e o desvio padrão apresentam valores muito semelhantes nos três itens. Neste sentido, o item “Os serviços prestados pela Zara transmitem-me confiança.”, apresenta a média mais elevada (5,68), sendo que 86,1% dos inquiridos selecionou as categorias “Concordo parcialmente”, “Concordo” e “Concordo totalmente” (Apêndice 6), o que demonstra a sensação de confiabilidade transmitida pela empresa.

Tabela 13- Análise do construto "Confiança no serviço"

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Confiança no serviço</b>	<b>5,60</b>	<b>1,182</b>
Os serviços prestados pela Zara transmitem-me confiança.	5,68	1,236
Os serviços prestados pela Zara não me dececionam.	5,57	1,223
Confio nos serviços prestados pela Zara, para resolver qualquer problema.	5,54	1,292

M=Média; DP=Desvio Padrão

#### 4.3.4. Word-of-Mouth (WOM)

Tendo em conta a tabela 14, verifica-se que, de uma maneira geral, os consumidores exercem comunicação boca-a-boca relativamente ao serviço proporcionado pela Zara. O item "Recomendo os serviços da Zara a outras pessoas", apresenta a média mais elevada (M=5,32) e o desvio padrão mais baixo (DP=1,382), de entre os itens analisados nesta variável. Já o item "Encorajo amigos e familiares a comprar na Zara, quando os encontros pessoalmente", apresenta a menor média (M=4,97) e o maior desvio padrão (DP=1,566), demonstrando a elevada dispersão de respostas. Além disso, é de salientar que, em todos os construtos, verifica-se um elevado número de respostas na opção 4 ("Nem concordo nem discordo") (Apêndice 7), o que permite concluir que vários consumidores sentem alguma indiferença em relação ao interesse em fazer uma boa publicidade ao serviço da Zara.

Tabela 14- Análise do construto "Word-of-mouth"

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>WOM (Word-of-mouth)</b>	<b>5,19</b>	<b>1,381</b>
Encorajo amigos e familiares a comprar na Zara, quando os encontro pessoalmente.	4,97	1,566
Falo positivamente sobre a Zara com outras pessoas.	5,27	1,425
Recomendo os serviços da Zara a outras pessoas.	5,32	1,382

M=Média; DP=Desvio Padrão

#### 4.4 Análise da correlação entre os construtos

Após a análise descritiva, foi realizada a análise de correlação entre os construtos em estudo. Utilizou-se o Coeficiente de *Pearson*, pois os itens do presente estudo apresentam um

desvio à normalidade considerado razoavelmente aceitável. Este coeficiente fornece uma medida da força da associação linear entre duas variáveis e pode variar entre -1 e +1, onde, -1 corresponde a uma correlação negativa perfeita, +1 corresponde a uma correlação positiva perfeita e 0 implica que não há uma correlação linear. Além disso, uma correlação menor de 0,40 é considerada baixa, entre 0,40 e 0,60 é considerada moderada e superior a 0,60 é alta (Marôco, 2010).

Deste modo, atendendo à tabela abaixo, é possível concluir que todos os itens da qualidade do serviço apresentam uma correlação média com a satisfação do serviço, exceto o item “assistência dos funcionários”, que apresenta uma correlação alta (0,687). Ademais, verifica-se que todos os itens do construto “qualidade do serviço da loja integrada” apresentam uma correlação média com o construto confiança, com exceção do item “assistência dos funcionários”, que apresenta uma correlação alta (0,641). Além disso, é possível constatar que, a “consistência de informação de canais” e “gratificação instantânea e devoluções” apresentam uma correlação fraca com o construto “Word-of-mouth” (0,353 e 0,306, respetivamente), enquanto que, os restantes itens apresentam uma correlação média. Ademais, verifica-se que a satisfação apresenta uma correlação alta com a confiança no serviço (0,817) e com o WOM (0,714), verificando-se também uma correlação alta entre a confiança e WOM (0,657), ainda que menor do que as verificadas anteriormente.

Tabela 15-Correlação de Pearson

<b>Qualidade do serviço da loja integrada (ambiente omnicanal)</b>	<b>Satisfação do consumidor</b>	<b>Confiança do consumidor</b>	<b>Word-of-Mouth</b>
• Aparência da loja	0,553**	0,543**	0,484**
• Tecnologias na loja	0,566**	0,521**	0,446**
• Consistência de informação de canais	0,446**	0,476**	0,353**
• Assistência dos funcionários	0,687**	0,641**	0,564**
• Gratificação Instantânea e Devoluções	0,460**	0,510**	0,306**
<b>Satisfação do consumidor</b>	1	0,817**	0,714**
<b>Confiança no consumidor</b>	0,817**	1	0,657**
<b>Word-of-mouth</b>	0,714**	0,657**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0.01 (2-tail teste)

## 4.5. Análise de Equações Estruturais

O modelo proposto é de natureza reflexiva, e é constituído por uma variável latente exógena, a qualidade do serviço da loja integrada e por três variáveis latentes endógenas, satisfação, confiança e *word-of-mouth*. Neste sentido, a variável latente exógena foi avaliada através de 16 itens, enquanto que as variáveis endógenas foram medidas através de três itens cada uma, perfazendo um total de 25 itens/variáveis observadas. É importante ressaltar que o conceito de qualidade do serviço da loja integrada é complexo, sendo composto por cinco dimensões (aparência da loja, tecnologia na loja, consistência de informação de canais, assistência dos funcionários e gratificação instantânea e devoluções). Desta forma, a qualidade do serviço é analisada como um construto de segunda ordem e as suas dimensões, como dimensões de primeira ordem.

Tendo por base a complexidade do modelo, recorreu-se à Análise de Equações Estruturais (AEE), de modo a testar as hipóteses previamente formuladas. Esta é uma técnica de modelação generalizada bastante popular nas ciências sociais e humanas, sendo utilizada para testar a validade de modelos teóricos, que definem relações causais, hipotéticas entre variáveis (Marôco, 2010). A AEE revela-se assim como uma extensão dos modelos lineares generalizados, podendo ser definida como uma combinação das técnicas de análise fatorial (modelo de medida que operacionaliza variáveis latentes/construtos) e de regressão linear (estabelece no modelo estrutural, a relação entre diferentes variáveis em estudo) (Marôco, 2010).

Posteriormente, para proceder à análise dos dados recorreu-se ao *Analysis Moment Structures* (IBM SPSS AMOS, versão 26), sendo este uma extensão do software estatístico SPSS e comumente utilizado para modelagem de equações estruturais (Amorim et al., 2013). É assim um *software* potente, que permite o desenvolvimento de modelos de comportamentos e atitudes que conseguem refletir os relacionamentos complexos com uma maior precisão, quando comparado com as técnicas estatísticas multivariadas padrão (IBM, 2023). Este programa permite estimar as covariâncias que são recomendadas ao invés do uso de correlações, o que representa uma mais valia, uma vez que estas oferecem um conteúdo de informação relativamente maior, proporcionando uma maior flexibilidade (Hair et al., 2014).

No processo de análise optou-se por utilizar uma abordagem em duas etapas, tal como sugerido por Anderson e Gerbing (1998). Assim, primeiramente foi realizada uma análise do

submodelo de medida, através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) de modo a verificar a qualidade psicométrica das escalas e posteriormente, foi executado um teste do modelo estrutural, com o intuito de testar as hipóteses e o modelo conceptual (Kline, 2023).

#### **4.5.1 Submodelo de medida**

Primeiramente foi realizado o teste do submodelo de medida, que define a forma como as variáveis latentes são operacionalizadas e tem como intuito averiguar a fiabilidade e validade das escalas utilizadas (Marôco, 2010). Verificar a validade do modelo de medida revela-se bastante importante, pois a avaliação da teoria no modelo estrutural pode ser desprovida de significado, se não se verificar que o modelo de medida é adequado (Joreskog & Sorbom, 1993).

O teste dos submodelos de medição foi realizado em duas fases. Numa primeira fase, considerou-se apenas os construtos de primeira ordem, entre os quais, satisfação do consumidor com o serviço, confiança do consumidor no serviço, WOM do serviço e as dimensões da qualidade do serviço (aparência da loja, tecnologia na loja, consistência entre canais, assistência dos funcionários e a gratificação instantânea e devoluções). Numa segunda fase, realizou-se outro submodelo, no entanto, utilizou-se o construto de segunda ordem “qualidade do serviço da loja integrada”, refletido nas variáveis compósitas.

##### **4.5.1.1. 1ª fase**

Após o desenho do submodelo de medida, foi avaliada a qualidade do ajustamento aos dados. Esta etapa tem como objetivo avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis observadas na amostra em estudo (Marôco, 2010). De modo a avaliar a qualidade do ajustamento do modelo, é tradicionalmente utilizado o teste  $\chi^2$  (qui-quadrado), no entanto, este teste apresenta uma elevada sensibilidade à dimensão da amostra e compara os dados a um modelo hipotético perfeito, apresentando assim algumas limitações (Bentler, 2007; Marôco, 2010).

Estas limitações conduziram à criação de várias outras medidas para avaliar o ajustamento do modelo teórico. Desta forma, neste estudo foram considerados os seguintes índices:  $\chi^2/df$  (Qui-square/Degrees of freedom); CFI (Comparative Fit Index); NFI (Normed of Fit Index); RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (Marôco, 2010). Estas medidas são referidas na literatura como as mais utilizadas em aplicações de Análise de Equações Estruturais

(Marôco, 2010). Os valores na tabela seguinte demonstram os valores apropriados para cada medida.

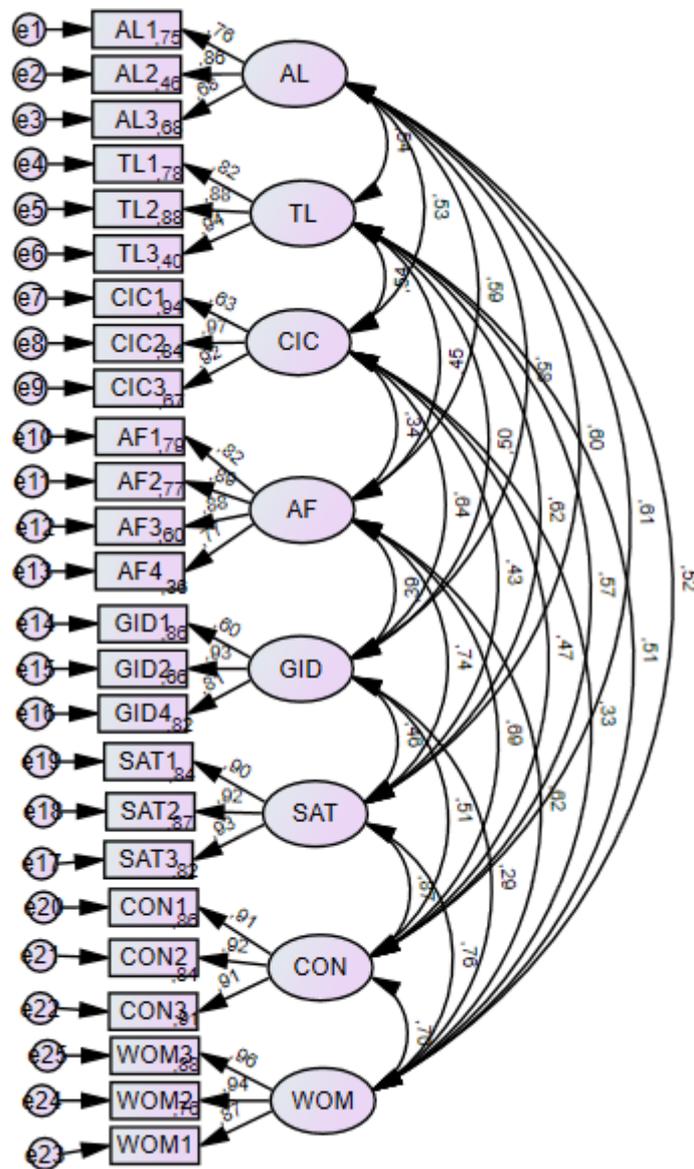
Tabela 16- Medidas de ajustamento e valores de referência

<b>Estatística</b>	<b>Valor de Referência</b>
$\chi^2$ ; p-value	Quanto menor, melhor; $p > 0.05$
$\chi^2/df$	>5 Mau; ]2,5] Aceitável; ]1;2] Bom; <1 Muito Bom
CFI; NFI	<0,8 Mau; [0.8; 0.9] Aceitável; [0.9; 0.95] Bom; ≥0.95 Muito Bom
RMSEA	≥ 0.10 Inaceitável; [0.08; 0.10] Mediocre; [0.05; 0.08] Bom; ≤0.01 Muito Bom

Adaptado de Marôco (2010) e MacCallum et al. (1996)

O submodelo de medida inicial (Figura 2) é constituído por 8 construtos e por 25 itens. Como já tinha sido referido o item “GID3: Considero uma mais valia poder levantar os produtos que comprei online, na loja física da Zara” foi removido, por apresentar uma violação severa ao pressuposto da normalidade. Neste sentido, foi avaliada a qualidade do ajustamento dos dados e os resultados foram os seguintes:  $\chi^2 = 568,887$ ,  $df = 247$ ,  $p = 0,000$ ;  $\chi^2/df = 2,303$ ; CFI=0,930; NFI=0,884; RMSEA=0,081. Tendo por base os valores apresentados, verifica-se que o ajustamento do modelo é sofrível, sendo por isso necessário realizar alguns ajustes, de modo a obter um melhor ajustamento do modelo.

Figura 2- Submodelo de Medida (1ª fase)



$\chi^2 = 568,887$ ,  $df=247$ ,  $p=0,000$ ;  $\chi^2/df=2,303$ ; CFI=0,930; NFI=0,884; RMSEA=0,081

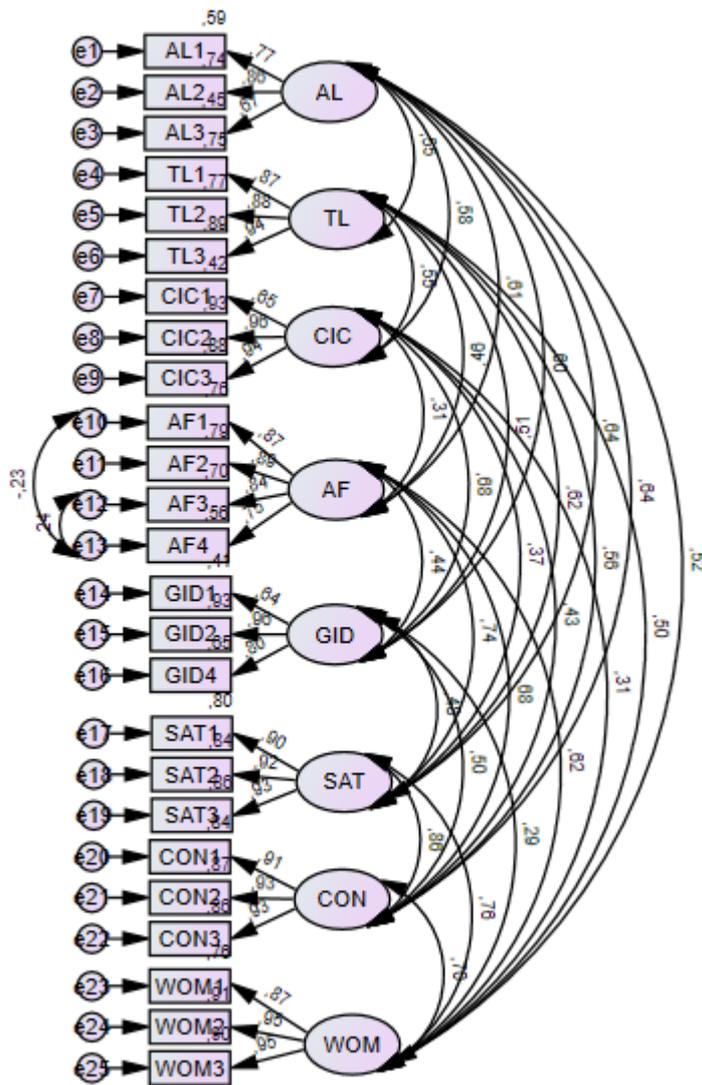
Primeiramente, analisou-se os *factor loadings* dos construtos, tendo-se verificado que todos os itens apresentam pesos fatoriais superiores a 0,5 e, por isso, são considerados estatisticamente significativos (Marôco, 2010). No entanto, alguns autores (Hair et al., 2019) sustentam que as cargas fatoriais devem preferencialmente ser superiores a 0,7. Contudo, como os *factor loadings* são considerados significativos optou-se por não eliminar nenhum item. Além disso, uma outra razão que sustenta a não eliminação dos itens passa pelo facto de que os construtos devem ser medidos por pelo menos 3 itens, de modo a assegurar a medição correta do mesmo (Marôco, 2010).

Posteriormente, analisou-se a Distância de Mahalanobis ao quadrado ( $DM^2$ ) que indica a distância de desvio padrão entre um conjunto de resultados para um caso individual e as médias amostrais para todas as variáveis, de modo a corrigir as inter-correlações (Marôco, 2010). Através da  $DM^2$  verificou-se a presença de alguns *outliers* multivariados ( $p_1$  e  $p_2 < 0.001$ ), pelo que se removeu as quatro observações com maior  $DM^2$  (observações 162, 67, 131 e 11) (Marôco, 2010).

Após a eliminação dos *outliers*, torna-se importante analisar os índices de modificação (MI), de modo a perceber se é possível melhorar o ajustamento do modelo (Marôco, 2010). Os índices de modificação (MI) representam o valor global do modelo  $\chi^2$  que seria reduzido através da libertação de qualquer caminho específico que não esteja estimado (Hair et al., 2014). Os maiores índices de modificação dentro do mesmo construto ocorrem para as correlações entre os erros do item 10 (e10) e do item 13 (e13) do construto “Assistência dos Funcionários”; e do item 12 (e12) e do item 13 (e13) também do construto “Assistência dos Funcionários”. Este facto sugere que a fração do comportamento destes itens que não é explicada pelos respetivos fatores (neste caso, o fator “Assistência dos Funcionários”), está correlacionada, podendo demonstrar que estes itens partilham uma outra causa comum não considerada no modelo. Assim, quando itens que pertencem ao mesmo construto, apresentam erros correlacionados, é habitual adicionar esta trajetória ao modelo, justificando-a, do ponto de vista teórico, pela semelhança de formulação ou conteúdo dos itens (Marôco, 2010). Desta forma, adicionou-se trajetórias entre os erros correlacionados mencionados anteriormente.

Após efetuadas as alterações mencionadas, verifica-se uma melhoria significativa dos índices de ajustamento, comparativamente ao modelo inicial, como é possível verificar através dos seguintes dados:  $\chi^2 = 459,673$ ,  $df=245$ ,  $p=0,000$ ;  $\chi^2/df=1,876$ ;  $CFI=0,954$ ;  $NFI=0,907$ ;  $RMSEA=0,062$ . O modelo (Figura 3) apresenta assim, um ajustamento considerado satisfatório.

Figura 3- Submodelo de medida ajustado



$\chi^2 = 459,673$ ;  $df=245$ ;  $p=0,000$ ;  $\chi^2/df=1,876$ ;  $CFI=0,954$ ;  $NFI=0,907$ ;  $RMSEA=0,062$ .

No âmbito da Análise Fatorial Confirmatória, para além de se avaliar a qualidade do ajustamento, é usual também avaliar-se a fiabilidade e validade dos instrumentos de medida (Marôco, 2010). Assim, de modo a verificar a fiabilidade das escalas recorreu-se à Fiabilidade Compósita (CR), sendo que, esta estima a consistência interna dos itens reflexivos do construto, indicando o grau em que estes são, consistentemente, manifestações do fator latente (Marôco, 2010). De acordo com Hair et al. (2019), os valores de fiabilidade compósita superiores a 0,70 são considerados apropriados. Atendendo à tabela 18 verifica-se que todos os construtos apresentam um  $CR > 0,70$  e cinco dos construtos apresentam valores superiores a 0,90, sendo que o construto que apresenta um maior CR é o WOM do serviço ( $CR=0,945$ ).

Para averiguar a validade das escalas utilizadas aferiu-se a validade fatorial, validade convergente e validade discriminante (Marôco, 2010). A validade fatorial ocorre quando a especificação dos itens de um determinado construto é correta, sendo verificada através da avaliação dos pesos fatoriais estandardizados, onde todos os itens com pesos estandardizados iguais ou superiores a 0,5 são estatisticamente significativos (Marôco, 2010).

Através da análise da tabela 17, verifica-se que, todos os itens apresentam um *factor loading* > 0,5, pelo que, são considerados estatisticamente significativos. Assim, é possível concluir que se verifica a validade fatorial.

Tabela 17- Factor Loadings (construtos de primeira ordem)

<b>Construtos/ Itens</b>	<b><i>Factor Loadings</i></b>
<b>Qualidade do Serviço</b>	
<b>• Aparência da loja</b>	
A Zara possui equipamentos com uma aparência moderna.	0,770
A Zara possui instalações físicas limpas, convenientes e visualmente atrativas.	0,857
O layout da Zara faz com que seja mais fácil encontrar os produtos.	0,671
<b>• Tecnologias da loja</b>	
Considero uma mais valia a Zara utilizar tecnologias inovadoras.	0,866
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara são fáceis de utilizar/ operar.	0,875
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara tornam as compras mais convenientes, interessantes e interativas.	0,942
<b>• Consistência de informação de canais</b>	
Considero uma mais valia conseguir aceder ao website/aplicação da Zara na loja física, através de um dispositivo móvel, para saber mais informações sobre determinado(s) produto(s).	0,649
Considero uma mais valia o preço dos produtos ser consistente nos canais físico e <i>online</i> .	0,962
Considero uma mais valia as promoções dos produtos serem consistentes nos canais físico e <i>online</i> .	0,936
<b>• Assistência dos funcionários</b>	
Os funcionários da Zara apresentam conhecimento profissional para responder às minhas perguntas.	0,870

Os funcionários da Zara estão sempre dispostos a ajudarem-me.	0,889
Os funcionários da Zara fornecem um bom atendimento, através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad).	0,838
Os funcionários da Zara conseguem ajudar-me a realizar um pedido <i>online</i> através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad).	0,747
<b>• Gratificação instantânea e devoluções</b>	
A Zara oferece opções flexíveis de devolução e troca de produtos na loja física.	0,643
Considero uma mais valia poder devolver os produtos que comprei <i>online</i> , na loja física da Zara.	0,963
Considero uma mais valia a loja física Zara oferecer um serviço de entrega no mesmo dia em que se efetua a compra.	0,803
<b>Satisfação do serviço</b>	
Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara.	0,897
A qualidade geral dos serviços prestados pela Zara é excelente	0,917
Os serviços prestados pela Zara correspondem às minhas expectativas.	0,928
<b>Confiança no serviço</b>	
Os serviços prestados pela Zara transmitem-me confiança.	0,914
Os serviços prestados pela Zara não me dececionam.	0,932
Confio nos serviços prestados pela Zara, para resolver qualquer problema.	0,928
<b>WOM do serviço</b>	
Encorajo amigos e familiares a comprar na Zara, quando os encontro pessoalmente.	0,872
Falo positivamente sobre a Zara com outras pessoas.	0,952
Recomendo os serviços da Zara a outras pessoas.	0,949

A validade convergente revela que os itens que são indicativos de um construto específico devem convergir ou partilhar uma proporção alta comum, podendo ser medido através do AVE (Average Variance Extracted) (Hair et al., 2014). A AVE é calculada através da variância média dos itens num construto e deve ser igual ou superior a 0,5, visto que, um AVE > 0,5 indica que um construto explica 50% ou mais variância dos indicadores que compõem o construto (Hair et al., 2017). Relativamente à AVE (Tabela 23), verifica-se que todos os construtos apresentam um AVE

superior a 0,5, sendo que o construto “Aparência da loja” apresenta o menor valor de AVE (AVE=0,671) e o construto “WOM do serviço” apresenta o maior valor de AVE (AVE=0,851).

A validade discriminante permite verificar que não existe mais do que um construto a medir o mesmo fenómeno/ideia (Hair et al., 2017). A validade discriminante foi avaliada tendo em conta o critério Fornell-Larcker (1981), onde o valor da raiz quadrada do AVE de cada construto deve ser maior do que a correlação deste construto com todos os outros construtos do estudo. Neste sentido, através da análise da tabela 23, verifica-se que existe validade discriminante para todos os construtos.

Tabela 18- Fiabilidade e Validade (modelo de primeira ordem ajustado)

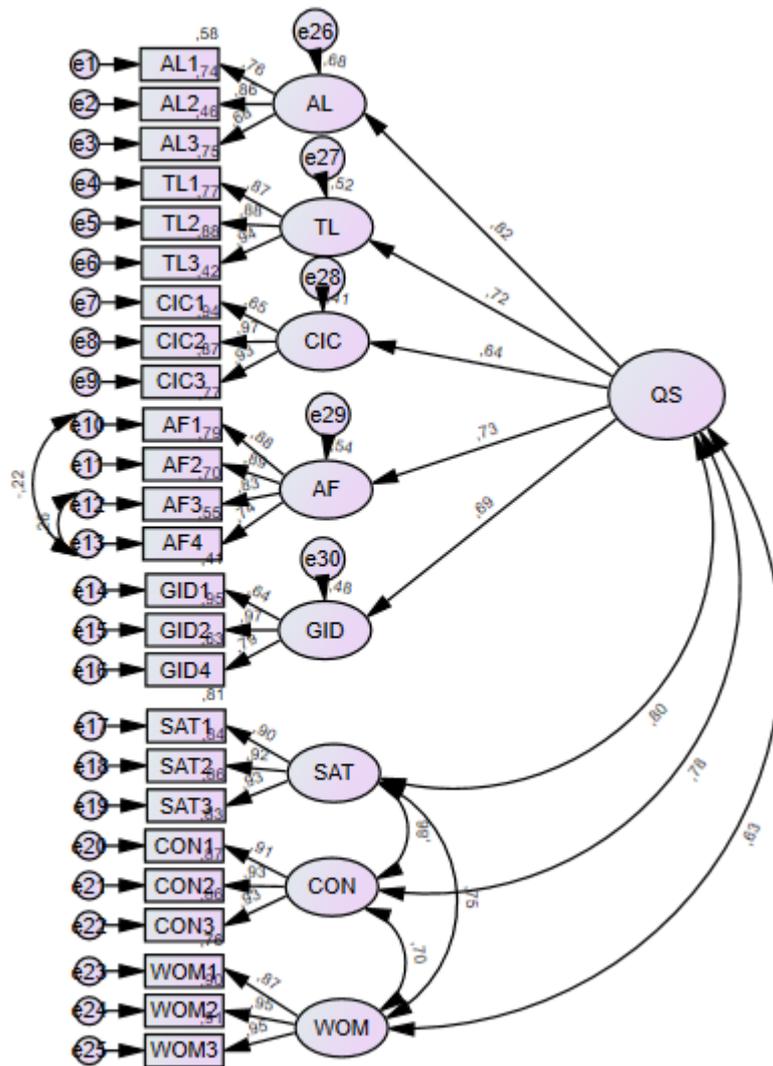
<b>Construtos/ Itens</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1. Aparência da loja	0,812	0,593	<b>0,770</b>							
2. Tecnologias na loja	0,923	0,801	0,548	<b>0,895</b>						
3. Consistência de canais	0,893	0,741	0,584	0,549	<b>0,861</b>					
4. Assistência funcionários	0,904	0,702	0,608	0,455	0,306	<b>0,838</b>				
5. Gratificação l. e Devoluções	0,851	0,662	0,600	0,512	0,679	0,442	<b>0,814</b>			
6. Satisfação do consumidor	0,938	0,835	0,640	0,617	0,375	0,745	0,476	<b>0,914</b>		
7. Confiança do consumidor	0,946	0,855	0,638	0,558	0,426	0,680	0,505	0,858	<b>0,925</b>	
8. WOM do serviço	0,947	0,856	0,523	0,500	0,305	0,623	0,290	0,756	0,699	<b>0,925</b>

CR-Fiabilidade Compósita; AVE-Average Variance Extracted; Valores da raiz quadrada do AVE a negrito na diagonal. Todas as correlações entre os constructos são estatisticamente significativas ( $p \leq 0.001$ )

#### **4.5.1.2. 2ª fase**

Concluída a primeira fase do submodelo de medida, foi realizada a segunda etapa, utilizando o construto de segunda ordem (qualidade do serviço da loja integrada), construído a partir das variáveis compósitas de cada dimensão do respetivo construto, como é possível observar na figura seguinte.

Figura 4- Submodelo de medida (2ª fase)



$\chi^2 (217) = 564,6, p=0,000; \chi^2/df=2,155; CFI=0,934; NFI=0,891; RMSEA=0,076.$

Relativamente ao ajustamento do modelo teórico aos dados, foi possível concluir que  $\chi^2 (217) = 564,6, p=0,000; \chi^2/df=2,155; CFI=0,934; NFI=0,891; RMSEA=0,076.$  Tendo por base estes valores, conclui-se que, o submodelo apresenta um ajustamento aos dados aceitável.

Posteriormente, avaliou-se a fiabilidade e validade das escalas. De modo a verificar a fiabilidade das escalas recorreu-se à Fiabilidade Compósita (CR), que nesta fase, apresentou valores superiores a 0,70, pelo que a fiabilidade é considerada satisfatória (tabela 20). Para averiguar a validade das escalas utilizadas aferiu-se a validade fatorial, validade convergente e validade discriminante (Marôco, 2010). Tendo por base a tabela 19 verifica-se que, todos os itens apresentam um *factor loading* >0,5, pelo que se verifica a validade fatorial.

Tabela 19- Factor Loadings (com construtos de segunda ordem)

<b>Construtos/itens</b>	<b>Factor Loadings</b>
Aparência da loja	0,823
Tecnologias na loja	0,719
Consistência de informação de canais	0,637
Assistência dos funcionários	0,734
Gratificação Instantânea e Devoluções	0,692
<b>Satisfação do serviço</b>	
Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara.	0,897
A qualidade geral dos serviços prestados pela Zara é excelente	0,917
Os serviços prestados pela Zara correspondem às minhas expectativas.	0,927
<b>Confiança no serviço</b>	
Os serviços prestados pela Zara transmitem-me confiança.	0,913
Os serviços prestados pela Zara não me decepcionam.	0,932
Confio nos serviços prestados pela Zara, para resolver qualquer problema.	0,928
<b>WOM do serviço</b>	
Encorajo amigos e familiares a comprar na Zara, quando os encontro pessoalmente.	0,875
Falo positivamente sobre a Zara com outras pessoas.	0,948
Recomendo os serviços da Zara a outras pessoas.	0,953

A validade convergente, foi medida através do AVE (Average Variance Extracted), verificando-se que todos os construtos apresentam um AVE superior a 0,5 (Tabela 20), pelo que, é possível concluir que o modelo apresenta validade convergente. Já a validade discriminante foi avaliada tendo em conta o critério Fornell-Larcker (1981), onde o valor da raiz quadrada do AVE

de cada construto deve ser maior do que a correlação deste construto com todos os outros construtos do estudo.

Tabela 20- Fiabilidade e Validade (modelo de segunda ordem)

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Qualidade do Serviço	0,845	0,523	<b>0,723</b>			
2.Satisfação com o serviço	0,938	0,835	0,799	<b>0,914</b>		
3.Confiança no serviço	0,946	0,855	0,781	0,858	<b>0,925</b>	
4.WOM do serviço	0,947	0,857	0,627	0,752	0,700	<b>0,926</b>

CR-Fiabilidade Compósita; AVE-Average Variance Extracted; Valores da raiz quadrada do AVE a negrito na diagonal. Todas as correlações entre os constructos são estatisticamente significativas ( $p \leq 0.001$ )

Através da análise da Tabela 20, verifica-se que existe validade discriminante, exceto para as correlações entre a “qualidade do serviço” e a “satisfação” e a “qualidade do serviço” e a “confiança”. No entanto, o critério Fornell-Larcker (1981) é considerado um teste exigente, pelo que, para se verificar se existe validade discriminante para as correlações em questão, decidi calcular-se as diferenças entre dois modelos, sendo que, num deles a correlação entre os construtos é fixada para 1 (ou seja, correlação perfeita) e noutro, as correlações entre os construtos são livres (Iverson & Maguire, 2000). Deste modo, são calculados modelos CFA para cada par de construtos, com múltiplos itens (Bagozzi, Yi & Phillips 1991; Iverson & Maguire, 2000). Assim, verifica-se que existe validade discriminante, quando a diferença em  $\chi^2$  for superior a 3,84 ( $df=1$ ;  $p < 0,05$ ), quando comparados os modelos (Bagozzi, Yi & Phillips 1991; Iverson & Maguire, 2000).

Deste modo, foram avaliados os modelos para os pares de construtos onde não se verificou a validade discriminante anteriormente, sendo eles, entre a “qualidade do serviço” e “satisfação”, e entre a “qualidade do serviço” e a “confiança”. Para avaliar a correlação entre a qualidade do serviço e a satisfação, foi testado o primeiro modelo, onde a correlação dos construtos é 1 e verificou-se que:  $\chi^2 (265) = 777,276$ ;  $p < 0,001$ . No segundo modelo, onde a correlação é livre entre os construtos, verificou-se que:  $\chi^2 (264) = 685,885$ ;  $p < 0,001$ . A diferença entre os dois modelos ( $\chi^2 (1) = 91,391$ ;  $p < 0,001$ ), indica que os construtos “qualidade do serviço” e “satisfação” apresentam validade discriminante, já que  $91,391 > 3,84$ . Relativamente à

correlação entre a qualidade do serviço e a confiança, verificou-se que, para o primeiro modelo:  $\chi^2 (265) = 758,105$ ;  $p < 0,001$ , enquanto que, para o segundo modelo estimou-se que:  $\chi^2 (264) = 682,153$ ;  $p < 0,001$ . A diferença entre os dois modelos ( $\chi^2 (1) = 75,952$ ;  $p < 0,001$ ) demonstra que existe validade discriminante, já que,  $75,952 > 3,14$ . Desta forma, é possível concluir que, o modelo apresenta validade discriminante.

## **4.5.2. Análise do submodelo estrutural**

### **4.5.2.1 Avaliação do poder explicativo do submodelo estrutural**

A capacidade explicativa do modelo foi medida através do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) das variáveis latentes endógenas, sendo esta uma medida da variância da variável endógena que é explicada pela variação das variáveis que a influenciam (Hair et al., 2021). Os valores de  $R^2$  variam entre 0 e 1, sendo que, valores de  $R^2$  superiores a 0,5 são indicadores de modelos com capacidade explicativas adequadas. No entanto, quanto mais próximo estiver de 1, melhor será o poder explicativo do modelo (Marôco, 2010).

Através da análise da Tabela 21, verifica-se que a satisfação é explicada em cerca de 63,3% ( $R^2=0,638$ ) pela variável “qualidade do serviço da loja integrada”, enquanto que, a variância da variável confiança é explicada pelas variáveis “qualidade do serviço da loja integrada” e “satisfação do consumidor” em 76,2% ( $R^2=0,762$ ). Relativamente à variável “word-of-mouth”, é possível constatar que esta é explicada em 57,6% ( $R^2=0,576$ ), pelas variáveis “qualidade do serviço da loja integrada”, “satisfação do consumidor” e “confiança do consumidor”. Através desta análise, é possível constatar que o modelo apresenta uma capacidade explicativa adequada, visto que, todos os valores do coeficiente de determinação são superiores a 0,5 pelo que, se pode prosseguir com o teste de hipóteses.

Tabela 21- Avaliação do poder explicativo do modelo

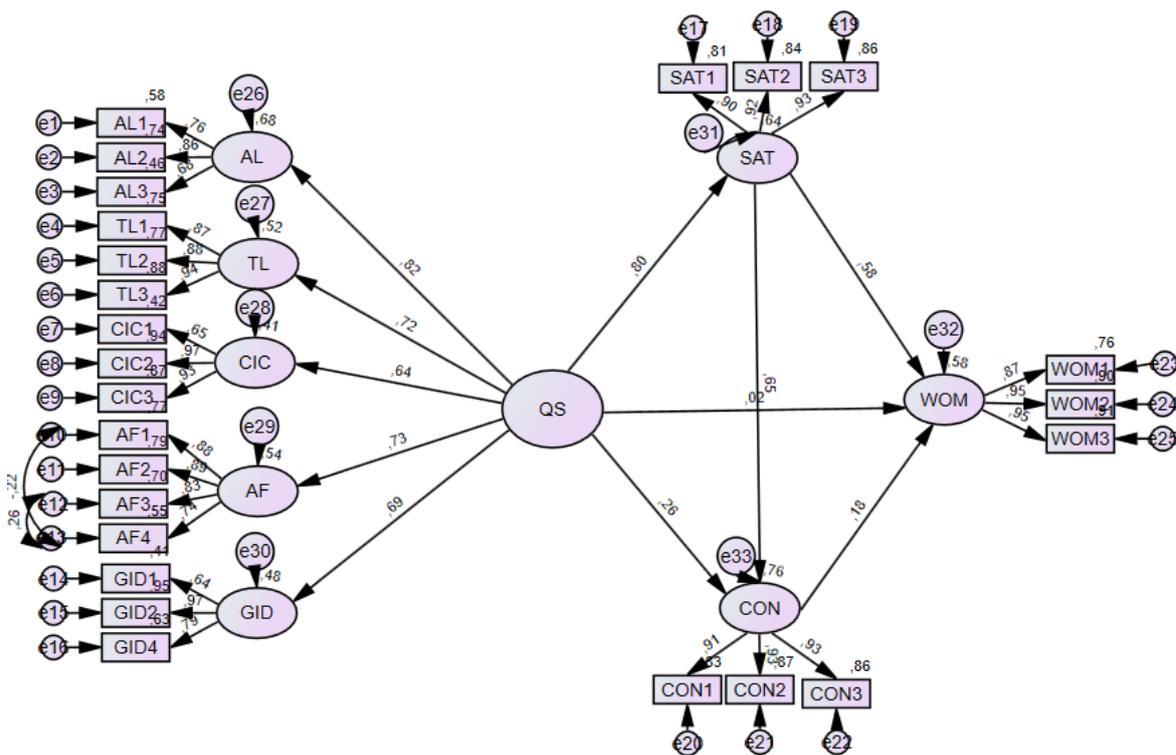
<b>Construtos</b>	<b><math>R^2</math></b>
<b>Satisfação do Consumidor</b>	0,638
<b>Confiança do Consumidor</b>	0,762
<b>Word-of-mouth</b>	0,576

$R^2$ : Coeficiente de determinação

#### 4.5.2.2. Teste de hipóteses

Como demonstrado no capítulo anterior, o submodelo de medida foi considerado como adequado, pelo que, se procedeu à análise do submodelo estrutural (AEE). Este modelo (Figura 5) tem uma natureza reflexiva e tem como variável independente/exógena a qualidade do serviço, como variáveis mediadoras a satisfação e a confiança e, como variável dependente/exógena o *word-of-mouth*. Neste sentido, o submodelo é composto por quatro construtos e 25 itens. Relativamente ao modelo estrutural verificou-se que existe um ajustamento razoável dos dados, como é possível verificar através dos seguintes dados:  $\chi^2 (263) = 564, 6$   $p=0,000$ ;  $\chi^2/df=2,155$ ; CFI=0,934; NFI=0,891; RMSEA=0,076.

Figura 5- Submodelo estrutural



$$\chi^2 (263) = 564, 6 \quad p=0,000; \quad \chi^2/df=2,155; \quad CFI=0,934; \quad NFI=0,891; \quad RMSEA=0,076.$$

Para testar as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5 e H6 serão considerados os efeitos totais, ou seja, os efeitos sem a presença da variável mediadora. Desta forma, foram analisados os coeficientes de caminho padronizados (*path-coefficients* ou  $\beta$ - Betas), que variam entre -1 e 1, sendo que, os valores mais próximos de +1 representam relacionamentos positivos fortes, enquanto que, os valores mais próximos de -1 apresentam relacionamentos negativos fortes. Além

disso, quanto mais próximo de zero estiver o coeficiente, mais fraco é o relacionamento (Hair et al., 2017). De modo a avaliar o Beta, foram utilizados os seguintes parâmetros:  $0,10 < \beta < 0,29$  indica efeitos pequenos;  $0,30 < \beta < 0,49$  indica efeitos médios;  $\beta > 0,50$  indica um efeito grande (Cohen, 1998).

Para testar a hipótese “H1: A qualidade do serviço da loja física influencia positivamente a satisfação do serviço” foram analisados os coeficientes de caminho estandardizados que indicaram que existe um efeito bastante forte e significativo da qualidade do serviço na satisfação do consumidor ( $\beta = 0,799$ ;  $t = 9,748$ ;  $p < 0,001$ ). Estes resultados permitem testar a hipótese H1, permitindo concluir-se que a qualidade do serviço da loja integrada e a satisfação do serviço apresentam uma relação positiva e significativa. Além disso, como já tinha sido verificado anteriormente, a satisfação é explicada em 63,8% pela variável “qualidade do serviço da loja integrada”, pelo que, já era expectável que a relação entre ambos fosse significativa. Relativamente à hipótese “H2: A qualidade do serviço da loja integrada influencia positivamente a confiança no serviço”, verifica-se que existe um efeito forte e significativo entre os construtos, como é possível comprovar pelos resultados ( $\beta = 0,781$ ;  $t = 17,354$ ;  $p < 0,001$ ). Os resultados obtidos dão suporte à hipótese H2. Também foi comprovado que a satisfação do consumidor influencia positivamente a confiança do consumidor, tal como é possível comprovar pelos resultados obtidos:  $\beta = 0,647$ ;  $t = 2,783$ ;  $p = 0,043$ . Estes resultados permitem suportar a H3 “A satisfação do consumidor influencia positivamente a confiança do consumidor, num contexto de loja integrada”. Em relação à hipótese H4 “A qualidade do serviço da loja integrada influencia positivamente o *word-of-mouth* do serviço”, verifica-se que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa com o WOM, como é possível comprovar através dos resultados obtidos:  $\beta = 0,627$ ;  $t = 12,121$   $p < 0,001$ . Estes resultados dão suporte à hipótese 4. Relativamente à hipótese 5 “A satisfação do serviço influencia positivamente o *word-of-mouth* do serviço”, verifica-se que existe um efeito forte e significativo nesta relação ( $\beta = 0,694$ ;  $t = 2,566$ ;  $p = 0,049$ ). Assim, verifica-se que a satisfação influencia positivamente e significativamente o *word-of-mouth*, o que permite dar suporte à H5. No que toca à hipótese H6, que estuda a relação entre a confiança do consumidor no serviço e o *word-of-mouth*, num contexto de loja integrada, verifica-se que existe um efeito não significativo ( $\beta = 0,182$ ;  $t = 0,943$ ;  $p = 0,341$ ). Com o  $p\text{-value} > 0,05$ , verifica-se que a hipótese não é suportada, pelo que, tem de ser rejeitada. Neste sentido, está demonstrado na tabela 22, o teste de hipóteses onde as hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5 foram suportadas, enquanto que, a hipótese H6 não foi suportada.

Tabela 22- Teste de hipóteses (efeitos totais)

<b>Hipóteses</b>	<b>Relação</b>	$\beta$	$t$	$P$	<b>Teste de Hipóteses</b>
<b>H1</b>	QUAL -> SAT	0,799	9,748	<0,001	<b>Suportada</b>
<b>H2</b>	QUAL -> CON	0,781	17,354	<0,001	<b>Suportada</b>
<b>H3</b>	SAT -> CON	0,647	2,783	0,043	<b>Suportada</b>
<b>H4</b>	QUAL -> WOM	0,627	12,121	<0,001	<b>Suportada</b>
<b>H5</b>	SAT -> WOM	0,694	2,566	0,049	<b>Suportada</b>
<b>H6</b>	CON -> WOM	0,182	0,943	0,341	<b>Não Suportada/ Rejeitada</b>

$\beta$ =Coeficiente Estandarizado;t=t statistic; p= p-value

#### **4.5.2.3. Teste das hipóteses: mediação**

De acordo com Nitzl et al. (2016), a mediação ocorre quando o efeito de uma variável independente na variável dependente é explicado parcialmente ou totalmente por uma outra variável – variável mediadora. Neste estudo, irão ser testadas as hipóteses que demonstram o papel mediador das variáveis “satisfação” e “confiança” entre a qualidade do serviço (variável independente) e o WOM (variável dependente). Além disso, o presente estudo também considera uma mediação múltipla que considera a relação de causalidade serializada entre as variáveis mediadoras (Medeiros et al., 2021) partindo da premissa de que a variável satisfação é antecedente da variável confiança, conforme já foi comprovado no teste de hipóteses (Hipótese 3). Ademais, como se trata de um modelo com mais do que um mediador é denominado de “modelo de múltiplos mediadores” (Chen & Hung, 2016).

Para verificar os efeitos mediadores foram seguidas as orientações do estudo de Nitzl et al. (2016), que refere que o teste de mediação deve ser realizado seguindo duas etapas: 1) Determinar a importância dos efeitos indiretos e 2) Determinar o tipo de efeito/mediação (Nitzl et al., 2016). Assim, de modo a testar as hipóteses H7 “A satisfação do consumidor com o serviço media a relação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o WOM do serviço”, H8 “A confiança do consumidor no serviço media a relação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o WOM do serviço” e H9 “A satisfação do consumidor e a confiança do consumidor mediam

sequencialmente a relação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o *word-of-mouth* do serviço” e verificar a significância da mediação, foi utilizado o método Bootstratp, auxiliado pelo *software* Amos 26, de modo a estimar a significância dos efeitos indiretos específicos, diretos e indiretos. Este procedimento é uma técnica inferencial não paramétrica que extrai aleatoriamente diversas subamostras (neste caso, 5.000 subamostras) com reposição do conjunto de dados original (Nitz et al., 2016).

Através deste método, constatou-se que a relação indireta total entre a qualidade do serviço e o WOM foi estatisticamente significativo, como é possível verificar através dos resultados obtidos:  $\beta = 0,603$ ;  $t=2,884$ ; e  $p\text{-value}=0,028$ . Como já foi referido, o modelo em análise é um modelo de múltiplos mediadores, pelo que, se torna necessário compreender os *Specific Indirect Effects*, com o intuito de compreender a significância de cada variável mediadora no efeito total de mediação. Desta forma, foram estimados os efeitos indiretos específicos através da definição e especificação de novas estimativas no AMOS 26. Os resultados obtidos estão dispostos na tabela 23.

Através da análise da tabela 23, é possível concluir que, o papel de mediação da “satisfação do consumidor” na relação entre a variável independente “qualidade do serviço” e a variável dependente “WOM”, é estatisticamente significativo ( $\beta=0,460$ ;  $t=1,536$ ;  $p=0,037$ ), o que permite dar suporte à hipótese H7 “A satisfação do serviço media a relação entre a qualidade do serviço da loja física e o WOM do serviço”. No entanto, através da análise dos dados dispostos na tabela, verifica-se que o papel de mediação da “confiança do consumidor”, entre a “qualidade do serviço” e o “WOM” não é estatisticamente significativa ( $\beta=0,048$ ;  $t=0,171$ ;  $p=0,302$ ). Assim, a confiança não media a relação entre os dois construtos, o que já era previsto, uma vez que a hipótese H5 “A confiança no serviço influencia positivamente o WOM do serviço” não foi suportada. Avaliou-se também a mediação serial das variáveis satisfação e confiança (em sequência) entre a “qualidade do serviço” e o “word-of-mouth”. Através da análise da tabela 23, verifica-se que esta relação não é estatisticamente significativa ( $\beta=0,095$ ;  $t= 0,188$ ;  $p=0,246$ ), pelo que, a hipótese H9 não é suportada.

Após se concluir acerca dos efeitos indiretos, torna-se importante compreender o tipo de efeito/mediação. Atendendo à tabela 23, verifica-se que, o efeito indireto específico entre a qualidade do serviço e o WOM, através da variável mediadora “satisfação” é significativo ( $\beta=0,460$ ;

$t=1,536$ ;  $p=0,037$ ), no entanto o efeito direto entre os mesmos construtos não é significativo ( $\beta=0,025$ ;  $t=0,033$ ;  $p=0,833$ ). Desta forma, é possível concluir que a satisfação apresenta mediação total entre o construto “qualidade do serviço” e WOM, uma vez que se verifica que existe mediação total quando o efeito direto não é estatisticamente significativo, mas o efeito indireto é significativo (Nitz et al., 2016). Relativamente ao papel mediador da “confiança” entre a “qualidade do serviço da loja integrada” e o “WOM”, verifica-se que o efeito indireto não é estatisticamente significativo ( $\beta=0,048$ ;  $t=0,171$   $p=0,302$ ), tal como o efeito direto ( $\beta=0,025$ ;  $t=0,033$ ;  $p=0,833$ ), pelo que, se trata de uma mediação sem efeito (Nitz et al., 2016). Em relação ao papel mediador serial da satisfação e confiança (de forma sequencial) entre a “qualidade do serviço da loja integrada” e o “WOM”, verifica-se que o efeito indireto específico não é estatisticamente significativo ( $\beta=0,095$ ;  $t=0,188$   $p=0,254$ ), tal como o efeito direto ( $\beta=0,025$ ;  $t=0,033$ ;  $p=0,833$ ), pelo que, também se trata de uma mediação sem efeito (Nitz et al., 2016)

Tabela 23- Análise dos efeitos indiretos específicos, efeitos indiretos e totais

Hipótese	Relação (Efeitos Indiretos Específicos)	B	t	P	Teste de Hipóteses
H7	QUAL -> SAT ->WOM	0,460	1,536	0,037	<b>Supportada</b>
H8	QUAL -> CON -> WOM	0,048	0,171	0,302	<b>Não Supportada</b>
H9	QUAL -> SAT -> CON -> WOM	0,095	0,188	0,254	<b>Não Supportada</b>
<b>Relação (Efeitos Indiretos Totais)</b>					
	QUAL -> WOM	0,603	2,884	0,028	
<b>Relação (Efeitos Diretos)</b>					
	QUAL -> WOM	0,025	0,033	0,833	

$\beta$ =Coeficiente Estandardizado;  $t$ =t statistic;  $p$ = p-value

## 5. Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão discutidos os principais resultados da investigação, tendo por base a revisão da literatura efetuada. Além disso, serão também apresentados os contributos teóricos do estudo e limitações e sugestões para investigações futuras.

### 5.1 Discussão dos Resultados e Conclusões

A loja integrada tem um papel preponderante na experiência do consumidor, visto que o cliente gosta de ver, sentir e experienciar os produtos (Cook, 2014). No entanto, tendo em conta o mundo altamente conectado que experienciamos atualmente, é necessário que as lojas apostem em novas técnicas e experiências, de modo a garantirem a sua atratividade e subsistência (Badrinarayanan & Becerra, 2019). Neste sentido surge o conceito de omnicanal, que consiste na integração dos canais *online* e físicos, com o intuito de providenciar uma experiência de consumo contínua e consistente. Optou-se assim por escolher a marca Zara por ser uma marca pioneira neste tipo de retalho, tendo já implementado em várias lojas tecnologias inovadoras e métodos que conectam os canais físico e *online* (Inditex, 2023).

De uma forma geral, os consumidores encontram-se agradados com a qualidade do serviço proporcionado pela Zara, visto que, a média do respetivo construto é 5,82. Além disso, os consumidores avaliam com maior agrado a dimensão “Gratificação Instantânea e Devoluções” (M=6,35; DP=0,874), demonstrando que os consumidores consideram uma mais valia devolver/levantar os produtos que compram *online*, na loja física Zara. No entanto, avaliam com menos agrado a dimensão “Assistência dos Funcionários”, que apresenta uma média de 5,12 e um desvio-padrão de 1,392. Nesta dimensão, o item com uma menor média revela-se “os funcionários da Zara estão sempre dispostos a ajudarem-me” (M=4,85; DP=1,777), demonstrando que a empresa deve inculcar nos seus funcionários a responsabilidade de ajudarem e auxiliarem mais os clientes.

A presente investigação tinha assim como principal objetivo responder ao problema de investigação “Como se relaciona a qualidade do serviço proporcionado pela loja integrada Zara no ambiente omnicanal com a satisfação e confiança do consumidor e o WOM do serviço?”. De modo a responder a este problema de investigação, optou-se por implementar um método de recolha de dados quantitativo, através da divulgação de um questionário, constituído por escalas testadas empiricamente. Posteriormente, foram analisados os dados, através da análise descritiva, análise

do modelo de medida e da análise de equações estruturais, de modo a testar as hipóteses formuladas. Após a realização das análises, foram obtidos os resultados, que serão discutidos.

O presente estudo revela que a qualidade do serviço da loja integrada está fortemente relacionada com a satisfação do consumidor com o serviço. Ou seja, o serviço proporcionado pela loja integrada Zara no ambiente omnicanal apresenta uma forte relação com a satisfação do consumidor com o serviço. Esta conclusão está em concordância com os estudos realizados por Kassim e Abdullah (2010), Silvadas e Baker-Prewitt (2000), Tam (2010) e Zhang et al. (2022), que afirmam que a qualidade do serviço está intimamente relacionada e conectada com a satisfação do consumidor. Assim, uma melhoria da qualidade do serviço resulta num cliente mais satisfeito, sendo que, em grande medida, esta relação é intuitiva (Anderson et al., 1994). Desta forma, a percepção de uma qualidade do serviço apropriada na loja integrada Zara irá aumentar a satisfação dos consumidores, que está de acordo com o estudo realizado por Zhang et al. (2022), que revela que, a qualidade do serviço de lojas integradas e a satisfação apresentam uma relação positiva.

Verificou-se também que, a qualidade do serviço é um forte preditor da confiança do consumidor, o que está de acordo com um estudo encontrado (Aydin & Ozer, 2005), que demonstra esta relação, mas não num contexto de loja integrada. Desta forma, ficou comprovado a hipótese “A qualidade do serviço da loja integrada influencia positivamente a confiança no serviço”, o que se traduz em novo conhecimento para a literatura. Ademais, constatou-se que existe uma relação estatisticamente significativa entre a qualidade do serviço e o WOM, tal como é demonstrado por alguns estudos (Jones et al., 2002; Kassim & Abdullah, 2010; Natarajan & Raghavan 2023; Venetis & Ghauri, 2000). Através do presente estudo é possível comprovar o conhecimento apurado no estudo de Natarajan e Raghavan (2023), onde se verifica que a qualidade do serviço da loja integrada influencia o WOM dos consumidores.

Além disso, também ficou comprovado que a satisfação apresenta um forte impacto na confiança do consumidor. Esta relação também já tinha sido verificada noutros estudos (Darmawan, 2021; Trif, 2013; Trini & Salim, 2018), mas não num contexto de loja integrada. Assim, fica comprovado que, os consumidores satisfeitos com o serviço proporcionado pela loja integrada, confiam mais facilmente nesta, o que se traduz em novo conhecimento para a literatura. Também foi possível concluir que a satisfação do consumidor apresenta um forte impacto no WOM (*word-of-mouth*). Este resultado concorda assim com alguns estudos elaborados previamente

(Oliver, 1980; Kassim & Abdullah, 2010), onde está demonstrado que uma maior satisfação dos consumidores leva a que estes façam um *word-of-mouth* positivo acerca do produto ou empresa, através de opiniões favoráveis e recomendações (Carpenter & Fairhurst, 2005), ou seja, a satisfação do consumidor quando positiva, está fortemente ligada a intenções de recomendação (Kim et al., 2015). Desta forma, ficou comprovado a hipótese “A satisfação do consumidor influencia positivamente o WOM do serviço, num contexto de loja integrada”, o que se traduz numa nova hipótese testada na literatura. Assim, ficou comprovado que os clientes satisfeitos com o serviço proporcionado pela Zara nas lojas físicas integradas são mais propensos a fazer publicidade boca-a-boca, o que se revela de uma extrema importância, uma vez que o *word-of-mouth* constitui uma parte significativa do sucesso da Zara (Ferdows et al., 2014). O WOM revela-se bastante importante, visto que a Zara não investe praticamente em publicidade, sendo os próprios clientes que a fazem. Desta forma, é relevante que os clientes estejam satisfeitos com o serviço proporcionado, de modo a realizarem uma publicidade positiva acerca do serviço da empresa. Além disso, tal como nos estudos de Caruana (2000), Tam (2010) e Ullah et al. 2018, o presente estudo também comprovou que a satisfação tem um papel mediador entre a qualidade do serviço e o WOM, mas esta relação comprovou-se num contexto de loja integrada, ao contrário dos estudos previamente elaborados. Ou seja, os consumidores apresentam maior disposição a recomendar um serviço/marca, se esta providenciar altos níveis de satisfação, através da qualidade do serviço proporcionada (Ullah et al., 2018). Assim, ficou comprovado que a satisfação media a relação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o WOM do serviço, verificando-se também que a satisfação apresenta uma mediação total, visto que, o efeito direto entre o construto “qualidade do serviço” e “WOM” não é significativo. Neste sentido, a verificação do papel mediador da satisfação entre a qualidade do serviço da loja integrada e o *word-of-mouth* sugere que as empresas devem ter em consideração a satisfação dos consumidores e tentar implementar medidas que aumentem cada vez mais o contentamento dos mesmos, já que esta se revela um importante mediador entre a qualidade proporcionada e a vontade de recomendar.

Adicionalmente, verificou-se que a relação entre a “confiança” e o “word-of-mouth”, não é estatisticamente significativa, o que contradiz a literatura, que demonstra que quando os consumidores confiam numa organização, torna-se mais provável que desenvolvam uma intenção de recomendação relativamente a esta (Lau & Lee, 1999). Além disso, também ficou comprovado que a confiança não exerce um efeito mediador entre a “qualidade do serviço da loja integrada” e o “word-of-mouth”, o que também não está em concordância com a literatura, já que, Indriani e

Nurcava (2015), concluíram que a confiança era uma importante variável mediadora entre os dois construtos em questão. Desta forma, comprovou-se que, num contexto de loja integrada, a confiança não exerce um papel mediador entre a variável independente (qualidade do serviço) e dependente (boca-a-boca). Também ficou comprovado que não se verifica um efeito mediador serial da satisfação e confiança, entre a qualidade do serviço da loja integrada e o *word-of-mouth*, o que não vai ao encontro da literatura, onde foi demonstrado que existe um efeito mediador serial da satisfação e confiança, entre a variável independente (qualidade do serviço) e dependente (*word-of-mouth*) (Gil & Jacob, 2018). Neste sentido, os gestores de marketing da Zara podem averiguar de que forma podem elaborar estratégias para que a confiança dos consumidores se traduza num maior *word-of-mouth* e conseqüentemente, tentar que a confiança também apresente um papel mediador entre a “qualidade do serviço” e o “boca-a-boca”.

Em suma, a presente investigação encontrou respostas ao problema de investigação, concluindo-se que os consumidores valorizam a qualidade do serviço da loja integrada Zara, sendo que esta tem uma relação forte com a satisfação, confiança e *word-of-mouth*. No entanto, ao introduzir as variáveis mediadoras, verifica-se que, a relação direta entre a qualidade do serviço e o WOM torna-se estatisticamente não significativa, concluindo-se que apenas a variável satisfação apresenta um papel mediador entre os construtos. Por outro lado, constatou-se que a variável confiança não apresenta um papel mediador, verificando-se também que a variável satisfação e confiança não mediam sequencialmente a relação entre a qualidade do serviço e o WOM.

## **5.2. Contribuições do estudo**

Esta investigação apresenta como principal contributo teórico a proposta e validação empírica ainda que parcial, do modelo de investigação proposto. Neste modelo as hipóteses H2, H3, H5, H6, H7, H8 e H9 são novas na literatura de serviços, no entanto, destas apenas as hipóteses H2, H3, H5 e H7 foram suportadas e por isso, estas constituem novo conhecimento para a literatura.

Neste sentido, este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento relativamente à qualidade do serviço da loja integrada no ambiente omnicanal, sendo este um tema ainda pouco estudado na literatura e, por isso, uma mais valia ser aprofundado (Zhang et al., 2022). Através deste estudo, foi possível compreender que os indivíduos prezam e priorizam cada vez mais a implementação de estratégias omnicanal nas lojas físicas, demonstrando que as

escalas que medem a qualidade do serviço da loja física devem ser aprimoradas e devem ter em conta o ambiente interconectado onde nos encontramos atualmente.

Desta forma, o presente estudo poderá ter uma alargada relevância para a empresa em estudo, a Zara, uma vez que os seus profissionais de marketing terão acesso à avaliação das dimensões da qualidade do serviço e, neste sentido, poderão fazer alterações na sua estratégia, com o intuito de atender melhor as necessidades dos clientes. Além disso, terão acesso às hipóteses suportadas e rejeitadas do estudo, o que permite que os profissionais implementem estratégias de modo a colmatarem os resultados menos positivos encontrados ao longo da investigação.

Além disso, poderá também ser relevante para outras empresas/marcas que disponham deste tipo de estratégia ou que tencionem implementá-la, de modo a compreenderem o que os consumidores mais apreciam/valorizam na experiência omnicanal na loja física integrada. Por fim, é importante ressaltar que o presente estudo forneceu diversas informações pertinentes, como por exemplo, o facto de que 68 inquiridos que afirmaram ser clientes da loja física, não visualizam o website e/ou aplicação da Zara. Este número releva-se elevado, o que se pode traduzir numa oportunidade para a Zara apostar em mais sinalização nas suas lojas físicas para a sua aplicação/website. Por exemplo, a marca pode implementar placas/avisos que remetem para o website/aplicação nas lojas físicas e incutir aos funcionários que apelem à utilização do uso da aplicação.

### **5.3. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras.**

Ao longo da investigação surgiram algumas limitações que devem ser mencionadas, de modo a que em estudos futuros possam, eventualmente, ser ultrapassadas.

Assim, uma das principais limitações centra-se no facto de se ter recorrido a uma amostra não probabilística por conveniência e bola-de-neve, o que impossibilita a generalização dos resultados obtidos à população total. Neste sentido, sugere-se que em investigações futuras, seja recolhida uma amostra de participantes maior e abrangente, o que possibilitará uma representação mais exímia da população e, por consequente, resultados mais fidedignos. Ademais, o estudo deve ser também aplicado a nível nacional, uma vez que atualmente existem 77 lojas Zara espalhadas por Portugal (Statista, 2023) e o presente estudo teve uma maior incidência na zona de Braga, uma vez que é a cidade da investigadora.

Além disso, sugere-se a complementação de metodologias qualitativas, através de, por exemplo, entrevistas. Este método é mais detalhado e específico e, por isso, consegue captar as motivações mais profundas, que, muitas vezes, a pesquisa conclusiva não consegue captar (Malhotra & Birks, 2006). Assim, seria possível recolher mais informação sobre o tópico em estudo, o que representaria uma mais valia, visto que é um tema muito atual e em constante progresso.

Uma outra limitação reflete-se no facto de os dados recolhidos estarem apenas relacionados com a loja Zara e, conseqüentemente produtos de moda. Neste sentido, seria interessante aplicar o estudo a outras marcas/empresas e a outras categorias de produtos. Por exemplo, seria interessante aplicar o estudo em cadeias de hipermercados, de modo a tentar compreender como a utilização da APP (aplicação) no supermercado físico impacta a qualidade do serviço proporcionado por este.

Uma outra sugestão passa pelo foco em estudos sobre o impacto que a tecnologia digital tem nas compras em lojas físicas, já que Azhari e Bennet (2015), argumentam que existe um gap na literatura em relação a este assunto. Através do presente estudo, concluiu-se que as tecnologias são vistas como uma mais valia nas lojas físicas integradas, pelo que, seria interessante compreender com mais detalhe que tipo de tecnologias são mais valorizadas e que melhorias seria possível fazer.

Além disso, para medir o construto “qualidade do serviço da loja integrada” foi utilizada uma escala testada na literatura, desenvolvida por Zhang et al., (2022). No entanto, atualmente, esta é a única escala que mede este construto, pelo que, se revela interessante que, pesquisas futuras desenvolvam outras escalas que meça o construto em estudo, já que, cada vez mais empresas empregam e tencionam implementar uma estratégia omnicanal, sendo necessário criar escalas específicas para os diferentes setores.

Por fim, neste estudo, foi estudado o efeito da confiança no WOM e o papel mediador da confiança entre a “qualidade do serviço da loja integrada” e o WOM. Ambas as hipóteses foram refutadas, pelo que, seria interessante investigar outros construtos, para além da satisfação, que possam assumir um papel mediador entre a qualidade do serviço e o WOM.

## 6. Referências Bibliográficas

Alazzawi, J., & Farcuta, L. (2012). Store design: A comparison between luxurious and normal/regular fashion stores. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:541158>

Alexander, B., & Cano, M. B. (2019). Futurising the physical store in the omnichannel retail environment. *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities*, 197–223. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1\\_9/COVER](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_9/COVER)

Alexander, B., & Kent, A. (2022). Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102338. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2020.102338>

Ameen, N., Tarhini, A., Shah, M. & Madichie, N.O. (2021). Going with the flow: smart shopping malls and omnichannel retailing. *Journal of Services Marketing*, 35 (3), 325-348. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2020-0066>

Aydin, S., & Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39(7–8), 910–925. <https://doi.org/10.1108/03090560510601833/FULL/XML>

Ayensa, J., Mosquera, A. & Murillo, Y.S. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7(125). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>

Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417–430. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2006.02.005>

Badrinarayanan, V. & Becerra, E.P. (2018) Shoppers' attachment with retail stores: Antecedents and impact on patronage intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.012>

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458. <https://doi.org/10.2307/2393203>

Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>

Bennett, D. R., & Azhari, J. (2015). Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process. *XXIV AEDEM International Conference*. <https://openresearch.lsbu.ac.uk/item/87613>

Bentler, P. M. (2007). On tests and indices for evaluating structural models. *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 825-824.

Bijmolt, T. H., Broekhuis, M., de Leeuw, S., Hirche, C., Rooderkerk, R. P., Sousa, R., & Zhu, S. X. (2021). Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. *Journal of Business Research*, 122, 864-874. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.034>.

Blázquez, M. (2014). *Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience on JSTOR*. <https://www.jstor.org/stable/24695840>

Bloemer, J., & De Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of marketing*, 32(5/6), 499-513. <https://doi.org/10.1108/03090569810216118>

Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of marketing Science*, 31, 189-200. <https://doi.org/10.1177/0092070302250902>

Brown, M., Moriarty, M., & Mendoza-Pena, A. (2014). On solid Ground: Brick and Mortar is the Foundation of Omnichannel Retailing. 31(16), 171-176. <https://annualmeeting.simon.com/static-files/faf400d3-c6ae-4f1d-aa54-d8e4bb340b3f>

Burke, R. R. (2009) Behavioral Effects of Digital Signage. *Journal of Advertising Research*, 49 (2), 180-185. <https://doi.org/10.2501/S0021849909090254>

Cadogan, J. W., Cui, C. C., Morgan, R. E., & Story, V. M. (2006). Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 634–647. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2005.06.014>

Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828. <https://doi.org/10.1108/03090560210430818>

Çerri, S. (2012). Exploring the Relationships among Service Quality, Satisfaction, Trust and Store Loyalty among Retail Customers. *Journal of Competitiveness*, 4(4), 16–35. <https://doi.org/10.7441/JOC.2012.04.02>

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81-93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>

Cobanoglu, C., Bilgihan, A., Nusair, K. K., & Berezina, K. (2012). The Impact of Wi-Fi Service in Restaurants on Customers' Likelihood of Return to a Restaurant. *Journal of Foodservice Business Research*, 15(3), 285–299. <https://doi.org/10.1080/15378020.2012.706194>

Collier, J. E., & Bienstock, C. C. (2006). Measuring service quality in e-retailing. *Journal of service research*, 8(3), 260-275. <https://doi.org/10.1177/1094670505278867>

Conchar, M., Zinkhan, G., Peters, C., & Olavarrieta, S. (2004). An Integrated Framework for the Conceptualization of Consumers' Perceived-Risk Processing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4). <https://doi.org/10.1177/0092070304267551>

Cook, G (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15, 262–266. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Cummins, S., Peltier, J.W. & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10, 2-16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>

Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. & Rentz, J.O. (1996). *A measure of service quality for retail stores: scale development and validation*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 3-16. <https://doi.org/10.1007/BF02893933>

Damião, A.F. (2022, September 9). Peças Exclusivas, tecnologia inovadora e zero filas de espera. Assim é a nova Zara do Porto. <https://www.maxima.pt/moda/tendencias/detalhe/pecas-exclusivas-tecnologia-inovadora-e-zero-filas-de-espera-assim-e-a-nova-zara-do-porto>

Daniel, E. (2018, June 5). Could smart mirrors change the way we shop? <https://www.verdict.co.uk/smart-mirrors-shopping-retail/?cf-view&cf-closed>

Darmawan, D. (2021). Understanding Impulsive Buying Behavior in Marketplace. *Journal of Social Science Studies*, 1, 11 – 18.

Daugherty, P.J., Bolumole, Y. & Grawe, S.J. (2019). The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49, 4-32. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2018-0143>

Delgado, C. (2023). *Geração Alpha: o que os adolescentes fazem com a “mesada digital” - Consumidor Moderno*. <https://consumidormoderno.com.br/2023/08/01/mesada-digital-geracao-alpha/>

Deloitte. (2015). Omni-channel retail: A Deloitte Point of View Deloitte E-commerce Point of View (2015 ed., pp. 24)

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22, 99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>

Diner, J. (2017). *Zara Self Service Checkouts Review | British Vogue | British Vogue*. <https://www.vogue.co.uk/article/zara-self-service-checkout-shopping-review-fast-fashion>

Domdouzis, K., Kumar, B., & Anumba, C. (2007). Radio-Frequency Identification (RFID) applications: A brief introduction. *Advanced Engineering Informatics*, 21(4), 350–355. <https://doi.org/10.1016/J.AEI.2006.09.001>

Dominguez, L. (2022, November 21). H&M Taps RFID Tech For New Store Experience. <https://risnews.com/hm-taps-rfid-tech-new-store-experience>

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51. <https://doi.org/10.1177/002224299706100203>

Escobar-Rodríguez, T., & Carvajal-Trujillo, E. (2014). Online purchasing tickets for low cost carriers: An application of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model. *Tourism Management*, 43, 70–88. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2014.01.017>

Ferdows, K., Lewis, M.A., Machuca, J.A.D. (2004). Rapid-Fire Fulfilment. *Harvard Business Review*, 82(11).

Gajanova, L., Majerova, J., & Nadanyiova, M. (2020). Wifi Technology as an Important Channel of Marketing Strategy in the Retail Environment. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 115-120.

Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*, 126, 12–22. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.12.056>

Garcia, B. (2016). *Zara “matricula” sus prendas: sus dependientas no volverán a pisar el almacén - Libre Mercado*. <https://www.libremercado.com/2016-03-12/zara-matricula-sus-prendas-sus-dependientas-no-volveran-a-pisar-el-almacen-1276569526/>

Gensler, S., Neslin, S. A., & Verhoef, P. C. (2017). The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 29-43. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.003>

Gil, M. T., & Jacob, J. (2018). The relationship between green perceived quality and green purchase intention: A three-path mediation approach using green satisfaction and green trust. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(3), 301-319. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.089750>

Green, D. T., & Pearson, J. M. (2011). Integrating website usability with the electronic commerce acceptance model. *Behaviour & Information Technology*, 30(2), 181-199. [https://www.researchgate.net/publication/220208498\\_Integrating\\_website\\_usability\\_with\\_the\\_electronic\\_commerce\\_acceptance\\_model](https://www.researchgate.net/publication/220208498_Integrating_website_usability_with_the_electronic_commerce_acceptance_model)

Gummesson, E. (1988). Service quality and product quality combined. *Review of business*, 9(3), 14-19. Juaneda-Ayensa et al., 2016

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Hajdas, M., Radomska, J., & Silva, S. C. (2022). The omni-channel approach: A utopia for companies? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102131>

Hart, C. W., & Johnson, M. D. (1999). A framework for developing trust relationships. *Marketing Management*, 8(1), 20.

Hauser, M., Gunther, S., Flath, C., & Thiesse, F. (2019). Towards Digital Transformation in Fashion Retailing: A Design-Oriented IS Research Study of Automated Checkout Systems. *Business & Information Systems Engineering*, 61, 51–66. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0566-9>

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360/ASSET//CMS/ASSET/E9ABF254-419F-4AC3-BE74-760E4B2B6E23/03637750903310360.FP.PNG>

Hayes, Ó. & Kelliher, F. (2022). The emergence of B2B omni-channel marketing in the digital era: a systematic literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37, 2156-2168. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2021-0127>

Hübner, A., Wollenburg, J. & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46 (6/7), 562-583. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179>

IBM SPSS STATISTICS (2023). <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>

Inditex (2023). <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>

Indriani, A. A. S. I., & Nurcaya, I. N. (2015). The influence of service quality on word-of-mouth mediated by belief customers at Pt. Nice Auto Rent a Car. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4 (5), 1301-1321

Inman, J.J. & Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: a retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93 (1), 7-28.

Iverson, R. D., & Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human relations*, 53(6), 807-839. <https://doi.org/10.1177/0018726700536003>

Jena, S. K., & Meena, P. (2022). Competitive sustainable processes and pricing decisions in omnichannel closed-up supply chains under different channel power structures. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103-114. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2022.103114>

Jin, M., Li, G., & Cheng, T. C. E. (2018). Buy online and pick up in-store: Design of the service area. *European Journal of Operational Research*, 268 (2), 613-623. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.02.002>

Jones, M.A., Beatty, S.E. & Mothersbaugh, D.V. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55, 441-50.

Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*.

Junaedi, A. T., Wijaya, E., & Manullang, M. (2020). Building Consumer Satisfaction to Improve Consumer Trust through Service Quality and Consumer Experience in JNE Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18 (3), 504-510. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020>

Kassim, N., & Asiah Abdullah, N. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 22(3), 351-371. <https://doi.org/10.1108/13555851011062269>

Kim, S., & Stoel, L. (2004). Apparel retailers: website quality dimensions and satisfaction. *Journal of retailing and consumer services*, 11(2), 109-117. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(03\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(03)00010-9)

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modelling* (5th ed.).

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & He, H. (2020). *Principles of Marketing* (8<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Kumar, A., Chaudhuri, S., Satpathy, I., & Patnaik, B. M. (2018). A Measure of Service Quality in the Grocery Stores. *The Indian Economic Journal*, 66 (3-4), 375-395. <https://jfm.ufm.edu.vn/index.php/jfm/article/view/351/202>
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & Keyser, A. (2017). “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2017.03.008>
- Lau, G. T., & Lee, S. H. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4, 341-370. <https://doi.org/10.1023/A:1009886520142>
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From Multichannel to “Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. <https://doi.org/10.13140/2.1.1802.4967>
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
- Lehrer, C. & Trenz, M. (2022). Omnichannel Business. *Electron Markets* 32, 687–699. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1>
- Levesque, T., & Mcdougall, G. H. g. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12–20. <https://doi.org/10.1108/02652329610151340/FULL/XML>
- Li, Y., Tan, R., & Gong, X. (2023). How omnichannel integration promotes customer word-of-mouth behaviors: the mediating roles of perceived personal preference fit and perceived social relatedness. *Information Technology and People*, 36(4), 1726–1753. <https://doi.org/10.1108/ITP-06-2021-0440/FULL/XML>
- Liu, C. H. S., & Lee, T. (2016). Service quality and price perception of service: Influence on word-of-mouth and revisit intention. *Journal of Air Transport Management*, 52, 42–54. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2015.12.007>

Lynch, S. & Barnes, L. (2020). Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey". *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24 (3), 471-493. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2019-0192>

Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (5th ed.). Pearson.

Malhotra, N.K. & Birks, D. (2006). *Marketing Research An Applied Approach* (3<sup>rd</sup> ed.). Pearson

Manser Payne, E., Peltier, J.W. & Barger, V.A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197. <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>

Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais - Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber.

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais - Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2nd ed.). ReportNumber.

Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M.& Tappia, E. (2018). E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 391-414. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0101>

Medeiros, M. M., Maçada, A. C. G., & Hoppen, N. (2021). O papel da administração e análise de big data como habilitadoras da gestão do desempenho corporativo. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(6), 1–32. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD210063

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of marketing*, 57(1), 81-101. <https://doi.org/10.1177/002224299305700106>

Moran, G. (2021, July 9). Zara launches Store Mode technology in UK. <https://www.drapersonline.com/news/zara-launches-store-mode-technology-in-uk>

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>

Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., Ayensa, E. J., & Murillo, Y. S. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store Assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(1), 63–82. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-008/FULL/PDF>

Munusamy, J., & Chelliah, S. (2011). An investigation of impact of service strategy on customers' satisfaction in the budget airline industry in Malaysia: a case study of air Asia. *Contemporary Marketing Review*, 1(1), 1-13.

Natarajan, T., & Raghavan, D. R. (2023). How integrated store-service quality promotes omnichannel shoppers' word-of-mouth behaviors: the moderating role of perceived relationship investment and the shopper's perceived value. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2022-0364/FULL/XML>

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>

Ngoh, C. lyn, & Groening, C. (2022). The effect of COVID-19 on consumers' channel shopping behaviors: A segmentation study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103065. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2022.103065>

Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions on JSTOR. *Journal of Marketing Research*, 460. <https://doi.org/3150499>

Osborne Clarke. (2018, June 18). *Zara opens store of the future with interactive mirrors and automated order collection points*. Osborne Clarke. <https://connectedconsumer.osborneclarke.com/retail/zara-opens-store-future-interactive-mirrors-automated-order-collection-points/>

Pantano, E. (2016). Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 149–154. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2015.09.007>

Pantano, E., Priporas, C. V., Sorace, S., & Iazzolino, G. (2017). Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 88–94. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2016.10.001>

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67, 420.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, 7(3), 213-233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>

Park, J. S., Ha, S., & Jeong, S. W. (2021). Consumer acceptance of self-service technologies in fashion retail stores. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 25(2), 371–388. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2019-0221/FULL/PDF>

Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182–197. <https://doi.org/10.1016/J.JRETAI.2015.02.001>

Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014) Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 5-16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>

Poncin, I., & Ben Mimoun, M. S. (2014). The impact of “e-atmospherics” on physical stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 851–859. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2014.02.013>

Portugal Têxtil. (2022, April 12). Zara inova no digital. Portugal Têxtil. <https://portugaltextil.com/zara-inova-no-digital/>

Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15–30. <https://doi.org/10.1016/J.JRETAI.2008.11.003>

Pullen, W. T. (1993). Definition and measurement of quality of service for local public transport management: Foreign summaries. *Transport Reviews*, 13(3), 247–264. <https://doi.org/10.1080/01441649308716849>

Quito, F. (2022, September 8). Zara reabre no coração do Porto com tecnologia de ponta. Diário de Notícias. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/zara-reabre-no-coracao-do-porto-com-tecnologia-de-ponta-15146014.html>

Rahman, S. M., Carlson, J., Gudergan, S. P., Wetzels, M., & Grewal, D. (2022). Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept, measurement, and impact. *Journal of Retailing*, 98(4), 611-632. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.003>

Ranaweera, C., & Jaideep, P. (2003). The Influence of Satisfaction, Trust, and Switching Barriers on Customer Retention in a Continuous Purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), 374-395.

Raza, S.A. & Govindaluri, S.M. (2021). Omni-channel retailing in supply chains: a systematic literature review", *Benchmarking: An International Journal*, 28 (9), 2605-2635. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0547>

Reichheld, F., & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard business review*. [http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/text/cyr/readings/Reichheld\\_SchefferT2P1R1.pdf](http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/text/cyr/readings/Reichheld_SchefferT2P1R1.pdf)

Riadh Alazzawi, J., & Alexandrina Farcuta, L. (2012). Store design: A comparison between luxurious and normal/regular fashion stores. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:541158>

Ribbink, D., Streukens, S., van Riel, A. C. R., & Liljander, V. (2004). Comfort your online customer: Quality, trust and loyalty on the internet. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(6), 446-456. <https://doi.org/10.1108/09604520410569784/FULL/XML>

Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>

Rigby, D., Miller, K., Chernoff, J., & Tager, S. (2012). *Omnichannel retailing: Digital disruption and retailer opportunities*. *Bain Retail Holiday Newsletter*, 1-22. [https://www.bain.com/contentassets/dca90a67cbfb470aaed8df662f3bb456/bain\\_brief\\_retail\\_holiday\\_newsletter\\_232\\_2012-2013new.pdf](https://www.bain.com/contentassets/dca90a67cbfb470aaed8df662f3bb456/bain_brief_retail_holiday_newsletter_232_2012-2013new.pdf)

Roberts, C. M. (2006). Radio frequency identification (RFID). *Computers and Security*, 25(1), 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2005.12.003>

Rodríguez-Torrico, P., San José Cabezudo, R., & San-Martín, S. (2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, 68, 465-471. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.064>

Roll, M. (2021, November). The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation. <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>

Rosa, R. (2021, February 17). Compras online crescem, mas Portugal está na cauda da Europa. <https://eco.sapo.pt/2021/02/17/compras-online-crescem-mas-portugal-esta-nacauda-da-europa/>

Sabbadin, E & Aiolfi, S. (2017). The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p85>

Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269. <https://doi.org/10.5902/198346591555>

Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>

Salvietti, G., Ziliani, C., Teller, C., Ieva, M. & Ranfagni, S. (2022). Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: building a research agenda, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50 (8/9), 1156-1181. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0485>

Savastano, M., Bellini, F., D'Ascenzo, F., & de Marco, M. (2019). Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(5), 474–492. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2018-0270/FULL/XML>

Setiawan, R., Rani, K., Cavaliere, L. P. L., Hiep, N. T., Halder, S., Raisal, I., Mishra, R., & Rajest, S. S. (2020). References for Shopping Online Versus in Stores What Do Customers Prefer and How Do Offline Retailers Cope with It? <http://productivitymanagement.org/pm2520201024.html>

Shankar, V., Inman, J.J, Mantrala, M., Kelley, E. & Rizley, R. (2011). Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.007>

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die, *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>

Shpëtim, Ç. (2012). Exploring the Relationships among Service Quality, Satisfaction, Trust and Store Loyalty among Retail Customers, *Journal of Competitiveness*, 4(4), 16-35

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>

Sivadas, E., & Baker-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 73-82. <https://doi.org/10.1108/09590550010315223>

Snoeck, J. (2020, September 17). This is how Zara connects the store to the smartphone. Retail Detail. <https://www.retaildetail.eu/news/fashion/how-zara-connects-store-smartphone/>

Statista. (2019). Retail: main purchase channel of consumers worldwide 2019. <https://www.statista.com/statistics/1117372/main-purchase-channel-of-consumers-worldwide/>

Statista. (2023). Global retail e-commerce sales. <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

Terblanche, N. S. (2018). Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 48-59 <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.004>

Trif, S.M. (2013). The Influence of Overall Satisfaction and Trust on Customer Loyalty. *Management & Marketing*, 8 (1), 109-128

Trini, D., & Salim, M. N. (2018). Customer Experience Marketing (CEM), Customer Satisfaction and Customer Trust Affects Customer Loyalty: A Study on Star Hotels in Jakarta Province. *Business Management and Strategy*, 9(2), 100–116. <https://doi.org/10.5296/bms.v9i2.13615>

Ullah, N., Ranjha, M. H., & Rehan, M. (2018). The impact of after sale service and service quality on word of mouth, mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Services and Operations Management*, 31(4), 494-512. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2018.096170>

Valadares, J. (2023, March 7). Depois do Porto, há mais uma Zara tecnológica e luxuosa no País (e fica num centro comercial da capital). MAGG. <https://magg.sapo.pt/moda/artigos/depois-do-porto-ha-mais-uma-zara-tecnologica-e-luxuosa-no-pais-e-fica-num-centro-comercial-da-capital>

Venetis, K.A., & Ghauri, P.N. (2000). The importance of service quality on customer retention: an empirical study of business service relationships. *Proceedings of the Marketing in a Global Economy Conference*, 215-224.

Verhoef, P. (2021). Omni-channel retailing: some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 608-616, <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1892163>

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Weijters, B., Rangarajan, D., Falk, T., & Schillewaert, N. (2007). Determinants and Outcomes of Customers' Use of Self-Service Technology in a Retail Setting. *Journal of Service Research*, 10(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/1094670507302990>

Yang, D., Chen, X., Ma, B., & Wei, H. (2022). When can interaction orientation create more service value? The moderating role of frontline employees' trust in managers and employee deep acting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102841. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2021.102841>

Youn, S. Y., Lee, J. E., & Ha-Brookshire, J. (2021). Fashion Consumers' Channel Switching Behavior During the COVID-19: Protection Motivation Theory in the Extended Planned Behavior Framework. *Clothing and Textiles Research Journal*, 39(2), 139–156. [https://doi.org/10.1177/0887302X20986521/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177\\_0887302X20986521-FIG1.JPEG](https://doi.org/10.1177/0887302X20986521/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_0887302X20986521-FIG1.JPEG)

Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F., & Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 271–277. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2016.01.009>

Zara (2023). <https://www.zara.com/pt/>

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

Zhang, J., Farris, P., Kushwaha, T., Irvin, J., Steenburgh, T., & Weitz, B. (2009). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168–180. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1389644>

Zhang, M., Li, Y., Sun, L., & Moustapha, F. A. (2022). Integrated store service quality measurement scale in omni-channel retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 50(7), 839–859. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2021-0056/FULL/PDF>

Zhang, M., Ren, C., Wang, G. A., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181–193.

## 7. Apêndices

### Apêndice 1: Questionário

#### **A qualidade do serviço da loja integrada Zara no ambiente omnicanal: impacto na satisfação, confiança e WOM**

Caro(a) participante,

O presente questionário surge no âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidade do Minho e tem como principal objetivo compreender de que forma a qualidade do serviço da loja física integrada Zara pode contribuir para a satisfação, confiança e comunicação boca-a-boca (WOM).

A Zara tem vindo progressivamente a implementar uma estratégia omnicanal, sendo que, esta pode ser traduzida pela integração dos canais físico (loja física) e *online* (website, aplicação), tendo como principal objetivo providenciar uma experiência de consumo contínua, consistente e perfeita. Neste sentido, cada vez mais, as lojas físicas têm apostado em novas técnicas e tecnologias inovadoras, de modo a oferecerem a melhor experiência integrada possível. Assim, o questionário destina-se a clientes da loja física Zara, que também consultem/comprem na aplicação/website.

A participação neste estudo é voluntária e, caso considere necessário, poderá desistir a qualquer momento. Todos os dados que fornecer são anónimos e confidenciais, tendo uma finalidade unicamente académica. O tempo de resposta deste questionário tem uma duração aproximada de 5-7 minutos. A sua colaboração é muito importante para este trabalho. Obrigada!

Bárbara Pinheiro

pg46184@alunos.uminho.pt

\* Indica uma pergunta obrigatória

#### **Q1. É cliente da loja física Zara? \***

- Sim
- Não

#### **Q2. Consulta o website/aplicação da Zara? \***

- Sim
- Não

## Dimensões da qualidade do serviço proporcionado pela Zara

Pense numa loja física Zara. Responda às seguintes questões, tendo por base a loja Zara que elegeu.

**Q3. Com a seguinte questão pretende-se compreender a sua opinião relativamente à aparência da loja física Zara.** \* Indique, por favor, o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
“A Zara possui equipamentos com uma aparência moderna”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“A Zara possui instalações físicas limpas, convenientes e visualmente atrativas”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“O layout da Zara faz com que seja mais fácil encontrar os produtos”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4. Com a seguinte questão pretende-se compreender a sua opinião relativamente às tecnologias da loja física Zara** (as tecnologias inovadoras dizem respeito a, por exemplo, comprar com recolha rápida e verificar a disponibilidade e a localização dos produtos através de um dispositivo móvel, caixas self-checkout, quiosque para pick-up de encomendas, reservar um provador, etc.). \* Indique, por favor, o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
“Considero uma mais valia a Zara utilizar tecnologias inovadoras”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara são fáceis de utilizar/ operar”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara tornam as compras mais convenientes, interessantes e interativas”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5. Com a seguinte questão pretende-se compreender a sua opinião relativamente à consistência de canais da loja Zara.** \* Indique, por favor, o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
“Considero uma mais valia conseguir aceder ao website da Zara na loja física, através de um dispositivo móvel, para saber mais informações sobre determinado(s) produto(s)”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Considero uma mais valia o preço dos produtos ser consistente nos canais físico e online”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Considero uma mais valia as promoções dos produtos serem consistentes nos canais físico e online”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6. Com a seguinte questão pretende-se compreender a sua opinião relativamente à assistência dos funcionários da loja física Zara. \* Indique, por favor, o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
“Os funcionários da Zara apresentam conhecimento profissional para responder às minhas perguntas”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Os funcionários da Zara estão sempre dispostos a ajudarem-me”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Os funcionários da Zara fornecem um bom atendimento, através do auxílio de equipamentos digitais”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Os funcionários da Zara conseguem ajudar-me a realizar um pedido online através do auxílio de equipamentos digitais”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7. Com a seguinte questão pretende-se compreender a sua opinião relativamente à gratificação instantânea e devolução de produtos da loja Zara\*** Indique, por favor, o seu grau de

concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
“A Zara oferece opções flexíveis de devolução e troca de produtos na loja física”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Considero uma mais valia poder devolver os produtos que comprei online, na loja física da Zara”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Considero uma mais valia poder levantar os produtos que comprei online, na loja física da Zara”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Considero uma mais valia a loja física Zara oferecer um serviço de entrega no mesmo dia em que se efetua a compra”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8. Com a seguinte questão pretende-se compreender a sua satisfação relativamente à qualidade do serviço proporcionado pela loja Zara, no ambiente omnicanal. \* Indique, por favor, o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
“Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“A qualidade geral dos serviços prestados pela Zara é excelente”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Os serviços prestados pela Zara correspondem às minhas expectativas”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q9. Com a seguinte questão pretende-se compreender a confiança que atribui à qualidade do serviço proporcionado pela loja Zara, no ambiente omnicanal. \* Indique, por favor, o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
“Os serviços prestados pela Zara transmitem-me confiança”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Os serviços prestados pela Zara não me dececionam”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Confio nos serviços prestados pela Zara.”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q10. Com a seguinte questão pretende-se compreender as suas intenções de recomendação relativamente ao serviço proporcionado pela loja Zara. \* Indique, por favor, o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
“Encorajo amigos e familiares a comprar na Zara, quando os encontro pessoalmente”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Falo positivamente sobre a Zara com outras pessoas”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Recomendo os serviços da Zara a outras pessoas”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q11. Género: \***

- Feminino
- Masculino
- Outro

**Q12. Idade: \***

- <18
- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- >59

**Q13. Habilitações Académicas: \***

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Q14. Situação Profissional: \***

- Estudante
- Trabalhador-Estudante
- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador por conta própria
- Desempregado
- Reformado
- Outro

**Q15. Rendimento individual mensal líquido: \***

- Sem rendimento (0€)
- 1€-499€
- 500€-1000€
- 1001€-1500€
- 1501€-2000€
- 2001€-2500€
- >2500€
- Prefiro não responder

## Apêndice 2: Análise da Normalidade (Kolmogorov-Smirnov), Assimetria e Achatamento

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>Estatística</b>	<b>df</b>	<b>Sig</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
<b>Aparência da loja</b>	0,181	201	<,001	-1,730	4,265
A Zara possui equipamentos com uma aparência moderna.	0,272	201	<,001	-2,149	6,395
A Zara possui instalações físicas limpas, convenientes e visualmente atrativas.	0,297	201	<,001	-1,895	4,597
O layout da Zara faz com que seja mais fácil encontrar os produtos.	0,205	201	<,001	-0,797	-0,106
<b>Tecnologias da loja</b>	0,230	201	<,001	-1,916	4,340
Considero uma mais valia a Zara utilizar tecnologias inovadoras.	0,281	201	<,001	-1,844	3,535
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara são fáceis de utilizar/ operar.	0,275	201	<,001	-1,549	2,875
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara tornam as compras mais convenientes, interessantes e interativas.	0,291	201	<,001	-1,554	2,551
<b>Consistência de informação de canais</b>	0,230	201	<,001	-2,843	10,337
Considero uma mais valia conseguir aceder ao website/aplicação da Zara na loja física, através de um dispositivo móvel, para saber mais informações sobre determinado(s) produto(s).	0,286	201	<,001	-2,289	5,492
Considero uma mais valia o preço dos produtos ser consistente nos canais físico e online.	0,307	201	<,001	-2,593	9,537
Considero uma mais valia as promoções dos produtos serem consistente nos canais físico e online.	0,269	201	<,001	-2,742	9,818
<b>Assistência dos funcionários</b>	0,147	201	<,001	-1,053	0,485
Os funcionários da Zara apresentam conhecimento profissional para responder às minhas perguntas.	0,269	201	<,001	-1,111	0,528
Os funcionários da Zara estão sempre dispostos a ajudarem-me.	0,230	201	<,001	-0,820	-0,325
Os funcionários da Zara fornecem um bom atendimento, através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad).	0,221	201	<,001	-1,104	0,613
Os funcionários da Zara conseguem ajudar-me a realizar um pedido online através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad).	0,246	201	<,001	-1,006	0,709
<b>Gratificação instantânea e devoluções</b>	0,227	201	<,001	-2,958	12,622
A Zara oferece opções flexíveis de devolução e troca de produtos na loja física.	0,271	201	<,001	-1,569	2,789
Considero uma mais valia poder devolver os produtos que comprei online, na loja física da Zara.	0,367	201	<,001	-3,127	11,113
Considero uma mais valia poder levantar os produtos que comprei online, na loja física da Zara.	0,413	201	<,001	-3,334	14,985

Considero uma mais valia a loja física Zara oferecer um serviço de entrega no mesmo dia em que se efetua a compra.	0,365	201	<,001	-2,695	9,170
<b>Satisfação do serviço</b>	0,245	201	<,001	-1,745	3,988
Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara.	0,329	201	<,001	-1,848	4,575
A qualidade geral dos serviços prestados pela Zara é excelente	0,314	201	<,001	-1,571	2,631
Os serviços prestados pela Zara correspondem às minhas expectativas.	0,298	201	<,001	-1,631	3,540
<b>Confiança no serviço</b>	0,216	201	<,001	-1,556	3,231
Os serviços prestados pela Zara transmitem-me confiança.	0,298	201	<,001	-1,507	2,745
Os serviços prestados pela Zara não me dececionam.	0,298	201	<,001	-1,502	2,740
Confio nos serviços prestados pela Zara, para resolver qualquer problema.	0,282	201	<,001	-1,501	2,719
<b>WOM do serviço</b>	0,135	201	<,001	-0,876	0,788
Encorajo amigos e familiares a comprar na Zara, quando os encontro pessoalmente.	0,163	201	<,001	-0,714	0,141
Falo positivamente sobre a Zara com outras pessoas.	0,217	201	<,001	-0,923	0,661
Recomendo os serviços da Zara a outras pessoas.	0,225	201	<,001	-1,034	1,186

### Apêndice 3. Consistência interna das escalas

Construtos	Alpha de Cronbach	Alpha if Item Deleted
<b>Aparência da loja</b>	<b>0,777</b>	
A Zara possui equipamentos com uma aparência moderna.		0,737
A Zara possui instalações físicas limpas, convenientes e visualmente atrativas.		0,567
O layout da Zara faz com que seja mais fácil encontrar os produtos.		0,799
<b>Tecnologias na loja</b>	<b>0,912</b>	
Considero uma mais valia a Zara utilizar tecnologias inovadoras.		0,906
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara são fáceis de utilizar/ operar.		0,872
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara tornam as compras mais convenientes, interessantes e interativas.		0,840
<b>Consistência de informação de canais</b>	<b>0,849</b>	
Considero uma mais valia conseguir aceder ao website/aplicação da Zara na loja física, através de um dispositivo móvel, para saber mais informações sobre determinado(s) produto(s).		0,942

Considero uma mais valia o preço dos produtos ser consistente nos canais físico e online.		0,685
Considero uma mais valia as promoções dos produtos serem consistentes nos canais físico e online.		0,751
<b>Assistência dos funcionários</b>	<b>0,901</b>	
Os funcionários da Zara apresentam conhecimento profissional para responder às minhas perguntas.		0,885
Os funcionários da Zara estão sempre dispostos a ajudarem-me.		0,855
Os funcionários da Zara fornecem um bom atendimento, através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad).		0,853
Os funcionários da Zara conseguem ajudar-me a realizar um pedido online através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad).		0,893
<b>Gratificação Instantânea e Devoluções</b>	<b>0,855</b>	
A Zara oferece opções flexíveis de devolução e troca de produtos na loja física.		0,917
Considero uma mais valia poder devolver os produtos que comprei online, na loja física da Zara.		0,753
Considero uma mais valia poder levantar os produtos que comprei online, na loja física da Zara.		0,782
Considero uma mais valia a loja física Zara oferecer um serviço de entrega no mesmo dia em que se efetua a compra.		0,811
<b>Satisfação do consumidor</b>	<b>0,941</b>	
Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara.		0,924
A qualidade geral dos serviços prestados pela Zara é excelente		0,907
Os serviços prestados pela Zara correspondem às minhas expectativas.		0,909
<b>Confiança do consumidor</b>	<b>0,940</b>	
Os serviços prestados pela Zara transmitem-me confiança.		0,915
Os serviços prestados pela Zara não me dececionam.		0,918
Confio nos serviços prestados pela Zara, para resolver qualquer problema.		0,902
<b>Word-of-mouth</b>	<b>0,941</b>	
Encorajo amigos e familiares a comprar na Zara, quando os encontro pessoalmente.		0,940
Falo positivamente sobre a Zara com outras pessoas.		0,918
Recomendo os serviços da Zara a outras pessoas.		0,882

**Apêndice 4:** Análise do construto "Qualidade do Serviço da Loja integrada": Percentagem de respostas para cada categoria, media e desvio padrão

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Aparência da loja</b>								<b>5,66</b>	<b>1,105</b>
A Zara possui equipamentos com uma aparência moderna.	1,5%	0%	2,0%	3,0%	10,9%	37,3%	45,3%	<b>6,15</b>	<b>1,103</b>
A Zara possui instalações físicas limpas, convenientes e visualmente atrativas.	2,5%	0%	4,5%	1,5%	17,9%	45,8%	27,9%	<b>5,81</b>	<b>1,230</b>
O layout da Zara faz com que seja mais fácil encontrar os produtos.	4,0%	4,5%	11,4%	10,4%	22,4%	31,3%	15,9%	<b>5,00</b>	<b>1,602</b>
<b>Tecnologias na loja</b>								<b>5,76</b>	<b>1,209</b>
Considero uma mais valia a Zara utilizar tecnologias inovadoras.	2,0%	1,5%	3,5%	4,0%	11,4%	33,3%	44,3%	<b>5,99</b>	<b>1,332</b>
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara são fáceis de utilizar/ operar.	1,5%	3,0%	2,5%	5,0%	21,9%	43,8%	22,4%	<b>5,64</b>	<b>1,262</b>
As tecnologias inovadoras fornecidas pela Zara tornam as compras mais convenientes, interessantes e interativas.	2,0%	3,0%	2,5%	7,0%	16,4%	43,3%	25,9%	<b>5,66</b>	<b>1,340</b>
<b>Consistência de informação de canais</b>								<b>6,26</b>	<b>1,000</b>
Considero uma mais valia conseguir aceder ao website/aplicação da Zara na loja física, através de um dispositivo móvel, para saber mais informações sobre determinado(s) produto(s).	2,5%	1,5%	2,5%	2,0%	7,5%	33,3%	50,7%	<b>6,13</b>	<b>1,318</b>
Considero uma mais valia o preço dos produtos ser consistente nos canais físico e online.	1,5%	0,5%	0%	2,0%	10,4%	31,8%	53,7%	<b>6,30</b>	<b>1,044</b>
Considero uma mais valia as promoções dos produtos serem consistentes nos canais físico e online.	1,5%	0,5%	0%	2,0%	9,0%	29,9%	57,2%	<b>6,35</b>	<b>1,038</b>

<b>Assistência dos funcionários</b>								<b>5,12</b>	<b>1,392</b>
Os funcionários da Zara apresentam conhecimento profissional para responder às minhas perguntas.	2,0%	7,0%	1,472	9,0%	20,4%	43,8%	11,9%	<b>5,18</b>	<b>1,472</b>
Os funcionários da Zara estão sempre dispostos a ajudarem-me.	8,0%	5,5%	1,777	6,5%	24,4%	29,9%	15,4%	<b>4,85</b>	<b>1,777</b>
Os funcionários da Zara fornecem um bom atendimento, através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad ).	4,5%	5,5%	1,596	9,0%	23,9%	33,8%	18,9%	<b>5,19</b>	<b>1,596</b>
Os funcionários da Zara conseguem ajudar-me a realizar um pedido online através do auxílio de equipamentos digitais (por exemplo, iPod, iPad ).	3,0%	4,0%	1,473	20,4%	15,4%	36,8%	18,4%	<b>5,25</b>	<b>1,473</b>
<b>Gratificação instantânea e devoluções</b>								<b>6,35</b>	<b>0,874</b>
A Zara oferece opções flexíveis de devolução e troca de produtos na loja física.	1,5%	1,5%	3,0%	6,5%	14,9%	36,8%	35,8%	<b>5,86</b>	<b>1,278</b>
Considero uma mais valia poder devolver os produtos que comprei online, na loja física da Zara.	1,0%	1,0%	0,5%	1,5%	5,0%	23,9%	67,2%	<b>6,49</b>	<b>1,001</b>
Considero uma mais valia poder devolver os produtos que comprei online, na loja física da Zara.	1,0%	1,0%	0,5%	1,5%	5,0%	23,9%	67,2%	<b>6,49</b>	<b>1,001</b>
Considero uma mais valia a loja física Zara oferecer um serviço de entrega no mesmo dia em que se efetua a compra.	1,0%	0,5%	0%	5%	4,5%	23,4%	65,7%	<b>6,44</b>	<b>1,019</b>

Categorias de resposta: 1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente; M=Média; DP=Desvio Padrão

**Apêndice 5:** Análise do construto "Satisfação com o serviço": Percentagem de respostas para cada categoria, media e desvio padrão

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Satisfação com o serviço</b>								<b>5,66</b>	<b>1,132</b>
Em geral, estou bastante satisfeito(a) com os serviços prestados pela Zara.	1,5%	0,5%	4,0%	3,5%	14,4%	52,7%	23,4%	<b>5,81</b>	<b>1,139</b>
A qualidade geral dos serviços prestados pela Zara é excelente	1,5%	2,0%	6,5%	3,0%	19,9%	51,7%	15,4%	<b>5,55</b>	<b>1,245</b>
Os serviços prestados pela Zara correspondem às minhas expectativas.	2,0%	1,0%	3,0%	7,0%	19,4%	48,8%	15,4%	<b>5,63</b>	<b>1,206</b>

Categorias de resposta: 1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente; M=Média; DP=Desvio Padrão

**Apêndice 6:** Análise do construto "Confiança no serviço": Percentagem de respostas para cada categoria, media e desvio padrão

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Confiança no serviço</b>								<b>5,60</b>	<b>1,182</b>
Os serviços prestados pela Zara transmitem-me confiança.	1,5%	1,5%	3,5%	7,5%	16,4%	46,3%	23,4%	<b>5,68</b>	<b>1,236</b>
Os serviços prestados pela Zara não me dececionam.	1,5%	2,0%	3,5%	7,5%	19,4%	48,8%	17,4%	<b>5,57</b>	<b>1,223</b>
Confio nos serviços prestados pela Zara, para resolver qualquer problema.	2,5%	1,5%	3,0%	9,0%	19,9%	45,3%	18,9%	<b>5,54</b>	<b>1,292</b>

Categorias de resposta: 1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente; M=Média; DP=Desvio Padrão

**Apêndice 7:** Análise do construto WOM: Percentagem de respostas para cada categoria, media e desvio padrão

<b>Construtos/ Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>WOM (Word-of-mouth)</b>								<b>5,19</b>	<b>1,381</b>
Encorajo amigos e familiares a comprar na Zara, quando os encontro pessoalmente.	4,5%	4,5%	3,5%	24,4%	21,4%	24,4%	17,4%	<b>4,97</b>	<b>1,566</b>
Falo positivamente sobre a Zara com outras pessoas.	2,5%	2,5%	5,0%	16,9%	20,9%	32,8%	19,4%	<b>5,27</b>	<b>1,425</b>
Recomendo os serviços da Zara a outras pessoas.	3,0%	1,0%	4,0%	17,4%	20,9%	34,8%	18,9%	<b>5,32</b>	<b>1,382</b>

Categorias de resposta: 1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente; M=Média; DP=Desvio Padrão