

O Cliente Ficou Constrangido... E Agora? Constrangimento E Rapport Em Encontros Presenciais No Varejo

Autoria

Iracema Medeiros D` Abreu - iramedeirosabreu@gmail.com

Mestr em Admin e Desenv Empresarial - MADE/UNESA - Universidade Estácio de Sá

Irene Raguene Troccoli - irene.troccoli@estacio.br

Mestr em Admin e Desenv Empresarial - MADE/UNESA - Universidade Estácio de Sá

João Felipe Rammelt Sauerbronn - joao.sauerbronn@gmail.com

Mestr e Dout Acad em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Ciências Sociais Aplicadas -

PPGA/ECSA/UNIGRANRIO - Universidade do Grande Rio

Paulo Roberto da Costa Vieira - paulo.vieira@estacio.br

Mestr em Admin e Desenv Empresarial - MADE/UNESA - Universidade Estácio de Sá

Resumo

Esta pesquisa qualitativa descreve como a comunicação interpessoal não verbal (CINV) em encontros presenciais dos funcionários da linha de frente (FLFs) do varejo farmacêutico pode criar rapport e como o rapport reduz o constrangimento dos clientes. Foram trianguladas quatro técnicas na etapa de obtenção de evidências: levantamento bibliográfico, aplicação de questionários enquanto suporte à adoção da Técnica do Incidente Crítico (TIC), entrevistas em profundidade, e observação não participante. Os resultados indicaram seis formas de como a CINV praticada pelos FLFs pode criar rapport em situações de constrangimento na situação enfocada: quando esses funcionários exercitam comunicação proxêmica, e ou praticam a paralinguagem, e ou atentam ao gênero comum, e ou inibem a identificação do produto por outras pessoas, e ou agilizam o atendimento, e ou optam pela omissão ao não cumprimentar um cliente conhecido. Esta pesquisa agrega à teoria do rapport ao desafiar a preconcepção de que suas categorias sejam mutuamente exclusivas e exaustivas. Sua aplicabilidade advém da indicação da necessidade de recrutamento de equipes mais sensíveis ao constrangimento de clientes, bem como do seu treinamento formal. As limitações da investigação são elencadas e oito sugestões de futuros estudos são colocadas.



O Cliente Ficou Constrangido... E Agora? Constrangimento E *Rapport* Em Encontros Presenciais No Varejo

Resumo - Esta pesquisa qualitativa descreve como a comunicação interpessoal não verbal (CINV) em encontros presenciais dos funcionários da linha de frente (FLFs) do varejo farmacêutico pode criar *rapport* e como o *rapport* reduz o constrangimento dos clientes. Foram trianguladas quatro técnicas na etapa de obtenção de evidências: levantamento bibliográfico, aplicação de questionários enquanto suporte à adoção da Técnica do Incidente Crítico (TIC), entrevistas em profundidade, e observação não participante. Os resultados indicaram seis formas de como a CINV praticada pelos FLFs pode criar *rapport* em situações de constrangimento na situação enfocada: quando esses funcionários exercitam comunicação proxêmica, e ou praticam a paralinguagem, e ou atentam ao gênero comum, e ou inibem a identificação do produto por outras pessoas, e ou agilizam o atendimento, e ou optam pela omissão ao não cumprimentar um cliente conhecido. Esta pesquisa agrega à teoria do *rapport* ao desafiar a preconcepção de que suas categorias sejam mutuamente exclusivas e exaustivas. Sua aplicabilidade advém da indicação da necessidade de recrutamento de equipes mais sensíveis ao constrangimento de clientes, bem como do seu treinamento formal. As limitações da investigação são elencadas e oito sugestões de futuros estudos são colocadas.

Palavras-chave: *Rapport*, Constrangimento, Comunicação Não Verbal, Encontro de Serviços, Técnica do Incidente Crítico

INTRODUÇÃO

Ao adquirirem presencialmente um produto ou serviço em estabelecimentos de varejo – segmento que está inserido no dia a dia das pessoas (Parente, 2014) – os clientes interagem com uma interface concreta de serviço: os funcionários de linha de frente (FLFs). Este momento, conhecido na literatura de Marketing como encontro de serviços (Surprenant & Solomon, 1987), se dá em ambientes de múltiplas configurações, dada a infinita diversificação do mundo varejista, composto tanto pelos *layouts* peculiares a cada tipo de negócio como pelo perfil de consumidores que os frequentam. Esse composto de elementos traz, em sua essência, aspectos sociais interessantes para o estudo de atitudes e de comportamentos, tanto de clientes como dos FLFs (Aguiar & Farias, 2015; He, Chen & Alden, 2012).

Em um encontro de serviços, clientes e FLFs podem expressar emoções por meio da comunicação tanto verbal como não verbal (Lin & Lin, 2017), as quais interferem nas reações afetivas dos clientes (Zajonc, 1980) e ajudam a reforçar os pressupostos do relacionamento que são fundamentais nas tomadas de decisões do consumidor (Sundar et al., 2017). Nesta linha de raciocínio, destacam-se as emoções (Lohmann, Pyka & Zanger, 2017; Matilla & Enz, 2002; Penz & Hogg, 2011; Zablah, Sirianni, Korschun, Gremler & Beatty, 2016), construto relevante porque pesquisas sugerem que está ligado a intenções comportamentais tais como lealdade, recomendação e vontade de pagar mais (Ladhari, Souiden & Dufour, 2017; Ng & Russell-Bennett, 2015).

Considerando que o *rapport* trata da percepção, por parte do cliente, de que sua interação com FLF em um encontro de serviços é agradável e embute uma conexão pessoal entre ambos (Gremler & Gwinner, 2008), este elemento revela-se importante durante encontros de serviços (Fatima & Razzaque, 2014; Gremler & Gwinner, 2000, 2008; (Lin & Lin, 2017). Isto porque os encontros entre clientes e FLFs são interações sociais, cujo valor é influenciado pela presença – ou ausência – de comportamentos que construam *rapport*, tais como sorriso, contato visual e compartilhamento de conhecimento (Giebelhausen et al., 2014).

Independente do esforço dos FLFs para estabelecer interações agradáveis, em função de diversas variáveis – o produto que o cliente está adquirindo, o ambiente de consumo, ou percalços do próprio cliente – é possível que uma emoção em especial venha à tona durante

um encontro de serviços: o constrangimento (Dahl, Manchanda & Argo, 2001; Grace, 2007, 2009; Modigliani, 1968, 1971; Sauerbronn, Ayrosa & Barros, 2005; Wu & Mattila, 2013).

Podendo ter efeitos prejudiciais sobre os comportamentos dos clientes, ao lhes afetar inclusive sua tomada de decisão (Sundar et al., 2017), normalmente o constrangimento pode ser identificado por meio da comunicação interpessoal não verbal (CINV), composta por evidências físicas tais como tipo de olhar, postura, rubor na face (Keltner & Buswell, 1997).

Levando em consideração os efeitos prejudiciais que o constrangimento pode ter sobre os comportamentos dos clientes (Wu & Mattila, 2013), todo e qualquer esforço para amenizá-lo é mais do que válido. Por sua vez, um dos *loci* favoráveis à criação de situações de constrangimento são as farmácias enquanto instituição; isto se dá porque, embora seu ambiente seja menos formal do que o de uma instituição (Pharmacy, 2018), elas não estão isentas de serem palco favorável a situações de compra constrangedora ao público.

Por isto mesmo, o estudo do constrangimento assume contornos especialmente interessantes no caso dos FLFs atuantes no varejo farmacêutico. No caso, esses profissionais podem facilmente se ver diante de clientes constrangidos durante a compra de medicamentos e ou de produtos de cuidados pessoais (Isabella, Barros & Mazzon, 2015), mas sem normalmente receberem treinamento formal para aprenderem a lidar com essas situações (Instituto Racine, 2018), – o que poderia impeli-los a, por conta própria, lançar mão de atitudes que, intuitivamente, considerassem adequadas.

À luz destes elementos, a presente pesquisa descreve como a CINV pode criar *rapport* e como o *rapport* reduz o constrangimento em encontros presenciais no varejo farmacêutico. Para tanto, ela está estruturada, além desta introdução, em quatro seções: referencial teórico, aspectos do método, resultados e conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação Interpessoal Não Verbal (CINV) em Encontros de Serviços

Os encontros de serviços podem existir sob três tipos de mediação: de forma remota, pessoalmente e intermediados pela tecnologia (Shostack, 1985). Neste último caso, exemplos são o processo de entrega de serviços tais como transferência de fundos entre contas bancárias, ou a compra passagens aéreas *on-line*, onde alguns clientes podem até mesmo preferir interagir com a tecnologia.

Em tempos recentes tem havido aumento exponencial de utilização de meios tecnológicos aplicados à prestação de serviços, mas, usualmente, ainda permanece algum tipo de comunicação interpessoal entre funcionário e (Giebelhausen et al., 2014; Henkel, Boegershausen, Rafaeli, & Lemmink, 2017). Tal se dá porquanto o contato pessoal continua a ser aquele com maior potencial de conexão entre as partes, porque suplanta as oportunidades limitadas da tecnologia de, por si só, desenvolver vínculos interpessoais da empresa com seus clientes. Ademais, dado que ainda existem situações em que os clientes preferem interagir com um indivíduo em vez de direta e unicamente com a tecnologia, estes momentos interpessoais podem ser capazes de motivar os clientes a não mudarem de provedores (Giebelhausen et al., 2014).

Esta abordagem se alinha com pesquisas que apontam que os clientes desejam flexibilidade e personalização em encontros de serviços (Gwinner et al., 2005; Zablah et al., 2016), fenômeno que, por sua vez, implica que os FLFs reconheçam as necessidades dos clientes em tempo real, para que seja possível atender suas exigências (Berry, 2001). Assim, torna-se de suma importância dar autonomia aos FLFs e capacitá-los para que possam responder aos pedidos dos clientes e solucionar seus problemas de maneira efetiva (Bitner, Booms & Tetreault, 1990). Esta capacitação, por sua vez, passa pelo entendimento de diversos aspectos que a formam, tais como a comunicação interpessoal não verbal (CINV) em encontros de serviço.

Embora seres humanos passem boa parte do seu tempo em contato com outras pessoas – aprendendo, trabalhando, brincando, comprando ou simplesmente conversando – a comunicação entre eles não se restringe ao contato face a face, nem ao que é visto e ouvido via os meios de comunicação. Muito pelo contrário, a maior parte do processo de comunicação consiste naquilo que não é dito (Burgoon, Guerrero & Floyd, 2016).

Enquanto parte integrante de muitas situações de entrega de serviços, a CINV refere-se ao processo pelo qual um dos indivíduos em interação utiliza recursos que não aqueles da linguagem oral, como a corporal ou a dos sentidos. Estes são, então, percebidos e interpretados pelo outro parceiro de interação, traduzindo o estado emocional, a personalidade ou as intenções comportamentais de um indivíduo (Hall, Coats, & LeBeau, 2005).

Representando pelo menos 60% de toda a comunicação interpessoal (Lin & Lin, 2017; Wood, 2006), a CINV é importante porquanto as relações humanas bem-sucedidas dependem da capacidade de as pessoas se expressarem não verbalmente e de compreenderem a comunicação não verbal dos outros ((Burgoon et al., 2016).

Em termos de tipologias da CINV, destaca-se a de Sundaram & Webster (2000), devido à ênfase desta abordagem no impacto da CINV dos provedores de serviços na satisfação dos clientes. Ela é formada por quatro aspectos, considerados os principais influenciadores da percepção entre as partes que estão em interação neste tipo de comunicação: a) Paralinguagem: diz respeito ao tom, à intensidade e à amplitude vocal, bem como à fluência ou às pausas utilizadas durante a transmissão de uma mensagem, utilizadas como pistas para identificar o real estado emocional do emissor; b) Cinética: trata dos movimentos do corpo, em especial da postura, dos olhos nos olhos, da inclinação da cabeça, dos movimentos das mãos e das expressões faciais; c) Apresentação pessoal do provedor de serviços: engloba a higiene pessoal e o estilo aplicado às roupas, aos acessórios, às tatuagens, bem como ao estado de conservação dos uniformes; e d) Comunicação proxêmica: trata-se de uma modalidade de comunicação não verbal que estuda a estruturação inconsciente do homem no espaço.

2.2 Rapport em Encontros de Serviços

Rapport é a percepção do cliente sobre sua interação com FLF em um encontro de serviços como sendo agradável, selada por uma conexão pessoal entre ambos (Gremler & Gwinner, 2000). Tendo sido objeto de estudos em uma variedade de contextos e conceitualizado de muitas maneiras diferentes, embora relacionadas, trata-se de construto de natureza variada e específica aos contextos onde ocorre (Gremler & Gwinner, 2008). Assim, vez que pode se dar no momento de encontro que influencia diretamente a avaliação da experiência vivenciada pelo cliente (Hyun & Kim, 2014), o *rapport* pode causar impactos significativos na satisfação, na lealdade e no boca a boca do cliente.

O *rapport* é fenômeno muito presente em encontros de serviços onde haja expressiva interação cliente-empregado no momento da entrega (Anderson & Smith, 2016). Ao lado da satisfação do cliente e da sua intenção de fidelidade futura, o *rapport* entre clientes e FLFs constitui-se em uma das três principais consequências das interações entre esses dois *players* que são consideradas particularmente relevantes para as empresas de serviços (Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006). Assim, vez que pode ocorrer no momento de encontro que influencia diretamente a avaliação da experiência vivenciada pelo cliente (Hyun & Kim, 2014), o *rapport* pode causar impactos significativos na satisfação, na lealdade e no boca a boca do cliente.

Gremler & Gwinner (2000) desenvolveram o primeiro estudo sobre *rapport* com foco no setor de serviços, assim como Gremler & Gwinner (2008) investigaram o construto especificamente em contextos comerciais. Este último estudo deu origem a tipologia composta por quatro categorias principais e suas respectivas subcategorias de comportamentos para criação de *rapport* em contextos comerciais, a qual parcialmente

inspirou a presente pesquisa: 1) Comportamento particularmente atento, definido como situações em que o empregado, conforme percebido pelo cliente, executa ações fora do comum, sendo formado por três subcategorias: ações atípicas, reconhecimento pessoal e intenso interesse pessoal; 2) Comportamento de identificação de similaridades, ou base comum, definido como situações em que o FLF procura descobrir algo que tenha em comum com o cliente, sendo formado por duas subcategorias: identificação de interesses mútuos, e identificação de outras similaridades (ex.: ambos têm a mesma idade, ambos têm avós da mesma cidade); 3) Comportamento de conexão, definido como situações em que o empregado tenta explicitamente desenvolver uma conexão com o cliente por meio de uma das subcategorias ao lado, sendo formado por três subcategorias: humor, conversas agradáveis, e interação amigável; e 4) Comportamento de compartilhamento de informações, definido como situações em que os funcionários tentam compartilhar ou coletar informações do cliente para entendê-lo melhor e atender as suas necessidades de forma mais eficaz, sendo formado por três subcategorias: dar conselhos, transmitir conhecimento e fazer perguntas.

A pesquisa sobre *rappport* em contextos comerciais foi enriquecida pela verificação de que as pessoas julgam estranhos intuitivamente, e com precisão, com base em seus rostos ou em breves observações de seu comportamento (Willis & Todorov, 2006). Lim, Lee e Foo (2017) chamaram de similaridade expressiva a semelhança entre o comportamento não verbal, ou expressivo, dos FLF e a receptividade dos clientes de emoções não expressadas verbalmente, fenômeno que seria capaz de produzir primeiras impressões positivas (Human & Biesanz, 2011).

Consequentemente, as impressões dos clientes sobre as características dos FLF - por exemplo, o nível de competência e de profissionalismo - serão mais favoráveis quando houver um maior nível de similaridade expressiva. Quando os clientes percebem níveis mais elevados de similaridade expressiva com um empregado de serviço - e, portanto, experimentam alto *rappport* com ele - ficam mais propensos a avaliar a experiência de serviço de forma positiva.

2.3 Emoções em Encontros de Serviços

Emoção refere-se a um estado mental de prontidão que decorre de avaliações cognitivas de eventos ou de pensamentos; tem um tom fenomenológico; é acompanhada por processos fisiológicos; é frequentemente expressa fisicamente (por exemplo, em gestos, postura, características faciais); e pode resultar em ações específicas (Bagozzi, Gopinath & Nyer, 1999).

Emoções como raiva, desgosto, medo, felicidade e tristeza emergem da combinação dos chamados ingredientes psicológicos básicos (Lindquist, 2013). A linguagem ajuda a dar sentido às representações internas e externas destes ingredientes no corpo humano e, com base neste conhecimento, pode tornar estas sensações significativas em determinado contexto (Lindquist, MacCormack & Shablack, 2015).

Tema muito presente na academia, as emoções desempenham papel importante nos encontros de serviços – ver, por exemplo, Lohmann, Pyka & Zanger (2017), Zablah et al. (2016), Penz & Hogg (2011) e Matilla & Enz (2002) – por dois motivos. O primeiro é que se liga a intenções comportamentais tais como lealdade e recomendação, e à vontade de pagar mais (Jani & Han, 2015; Ng & Russell-Bennett, 2015). O segundo motivo é que, dependendo do grau de envolvimento que o tipo de serviço implique para os sujeitos envolvidos, o contato entre prestador e cliente pode obrigar o primeiro a gerenciar emoções e expressões emocionais para atender aos requisitos organizacionais (Lee et al., 2017). Nesta execução de um trabalho emocional (Hochschild, 2012) estarão em jogo as competências emocionais dos funcionários de contato, cuja percepção, por parte dos clientes, pode afetar tanto suas avaliações de serviço como as intenções de fidelidade (Delcourt et al., 2016).

A habilidade dos funcionários para ler as emoções dos outros também afeta a eficácia do serviço. Portanto, as diferenças individuais na capacidade de reconhecimento de emoção

ajudam a explicar por que os funcionários têm variações no desempenho em trabalhos de serviço (Doucet et.al, 2016). Por outro lado, embora seja esperado que os funcionários do serviço tenham consistência no padrão de atendimento a clientes, o comportamento dos FLFs está sujeito a muitas variações emocionais, ditadas por razões tais como falta de habilidade em identificar as emoções dos clientes, ou falta de consciência sobre suas respostas aos traços dos clientes (Tan, Foo & Kwek, 2004).

Originalmente publicado em 1983, o trabalho seminal de Hochschild (2012) inspirou outros pesquisadores, entre eles Rafaeli e Sutton (1987, 1989, 1990). Em seu quadro teórico, esta dupla de pesquisadores propõe dois determinantes primários das emoções expressadas por FLF: 1) normas societárias, ocupacionais e organizacionais, e 2) características do papel do FLF, incluindo disposições e sentimentos internos no trabalho (Rafaeli & Sutton, 1989). Essas dimensões são chamadas, respectivamente, de atuação superficial e de atuação profunda (Lee et al., 2017).

Na atuação superficial, os funcionários se concentram em gerenciar a expressão emocional externa para cumprir as regras organizacionais, enquanto seus sentimentos internos permanecem inalterados (Hochschild, 2012; Lee et al., 2017). No caso, emoções reais permanecem escondidas ou reprimidas, e emoções falsas são exibidas ou intensificadas (Grandey, 2000; Lee et al., 2017), num processo de despersonalização que reduz a orientação para o cliente. A atuação profunda, por outro lado, refere-se a um real esforço dos FLFs em modificar seus sentimentos internos para invocar e expressar emoções verdadeiras (Grandey, 2000; Lee et al., 2017). É parte de um serviço com orientação para o cliente porque diminui a despersonalização (Lee et al., 2017).

2.4 Vergonha e Constrangimento

A vergonha e o constrangimento fazem parte do grupo de emoções classificadas como sociomoraís (Keltner, 1996) ou autoconscientes (Verbeke & Bagozzi, 2002), e, como o cerne de ambas é a remediação de erros e de transgressões, muitas vezes têm seus conceitos confundidos entre si. Em vista disto, sua distinção depende da compreensão de seus respectivos antecedentes (Keltner, 1996): constrangimento é emoção associada à transgressão de convenções que governam as interações públicas, enquanto vergonha é emoção conectada ao fracasso no alcance dos padrões determinados por si próprio ou por outros. Como a vergonha relaciona-se com o 'eu' de uma pessoa, pode ocorrer durante períodos de tempo relativamente longos - por exemplo, uma pessoa pode permanecer, durante dias, intensamente envergonhada das suas próprias falhas (Verbeke & Bagozzi, 2002).

A presente pesquisa tem foco restrito às emoções decorrentes de um encontro presencial de serviços (Matilla & Enz, 2002), ocasião em que necessariamente haverá pelo menos mais uma pessoa presente além do cliente: o FLF (Wu & Mattila, 2013). Além disto, o ambiente do varejo favorece a transgressão de alguma regra social (Aguiar & Farias, 2015). Isto posto, em detrimento da vergonha, aqui destaca-se o constrangimento, emoção mais comum em ambientes sociais e que necessariamente demanda a presença de alguém para ocorrer (Grace, 2007).

Envolvendo violações de convenções sociais que aumentam a exposição (Verbeke & Bagozzi, 2002), o constrangimento necessita da presença de outros para acontecer (Dahl; Manchanda & Argo, 2001; Grace, 2007, 2009). Tratando-se de emoção negativa que pode ter efeitos prejudiciais sobre os comportamentos dos clientes, é interessante que os prestadores de serviços compreendam seus antecedentes, a fim de tentar evitar incidentes que a façam aflorar (Wu & Mattila, 2013). As pessoas comumente relatam sentir constrangimento quando: a) cometem falhas de ordem física (por exemplo, tropeçar); b) expõem deficiências cognitivas (por exemplo, esquecer o nome de alguém); c) perdem de controle do corpo (por exemplo, flatulências descontroladas); d) sentem sua privacidade invadida (por exemplo, ao terem seus

sentimentos revelados); e e) recebem atenção social indesejável, fruto de interações sociais estranhas, e ou de avaliações e ou de provocações (Keltner & Buswell, 1997).

Especificamente para entender os antecedentes da vergonha e do constrangimento nos encontros presenciais de serviço, Wu & Mattila (2013) identificaram que a Teoria dos Papéis (Sarbin & Allen, 1954) é a mais adequada. Muito utilizada em Marketing de serviços, esta teoria prevê que os FLFs tenham *scripts* que os orientem na entrega dos serviços, sendo esses roteiros muito importantes porque, quando vagos, podem causar constrangimento (Solomon, Surprenant, Czepiel & Gutman, 1985).

3 ASPECTOS DO MÉTODO

Esta pesquisa baseia-se no método científico indutivo, utilizando raciocínio que partiu da observação de fatos particulares para uma proposição ampliada (Michel, 2000). Tem abordagem qualitativa pois se propõe a “entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” (Creswell, 2010, p. 26), sendo apropriada quando um problema precisa ser explorado e compreendido com profundidade e riqueza de detalhes.

Realizada no varejo farmacêutico da cidade de Teresópolis, trata-se de pesquisa de campo descritiva, dado que utilizou investigação que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (Cervo, Bervian & Silva, 2007, p. 61).

Este estudo contou com evidências secundárias obtidas por meio de pesquisa bibliográfica (Vergara, 2016). Também usou evidências primárias, cujo levantamento foi realizado por meio da aplicação de questionário para a operacionalização da Técnica do Incidente Crítico (TIC) (Flanagan, 1954), complementada por entrevistas em profundidade e por observação não participante

A TIC apoia-se em um conjunto de procedimentos para levantar observações diretas de fatos importantes - tidos como críticos - relativos ao comportamento humano no ambiente em que ocorrem (Flanagan, 1954). No presente estudo, o uso da TIC possibilitou observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir, com a máxima precisão possível, a frequência com que estes fenômenos ocorrem e suas conexões com outros fenômenos, bem como sua natureza e suas características.

Houve dois tipos de sujeitos selecionados nesta pesquisa: submetidos à TIC (denominados de pesquisados) e submetidos às entrevistas em profundidade (denominados de entrevistados). Na primeira fase, foi aplicada a TIC a 52 sujeitos, dentre FLFs, farmacêuticos e gerentes, sendo que os primeiros eram abordados no balcão de medicamentos e os dois outros em seus recintos de trabalho. Na segunda fase, oito gerentes destes FLFs foram entrevistados.

A aplicação da TIC e das entrevistas se deu de forma presencial, a primeira com o apoio de um questionário composto por perguntas objetivas e uma única descritiva, em que o pesquisado buscava, na memória, o dito incidente crítico para relatá-lo. Já nas entrevistas em profundidade, assim como recomenda a técnica, as perguntas foram exploratórias e seguiram o fluxo do discurso dos entrevistados. Todas as aplicações da TIC e as entrevistas em profundidade foram gravadas e transcritas.

Antes da aplicação final da TIC foram realizados dois pré-testes para exercitar o corpo a corpo da pesquisadora e, eventualmente, ajustar as perguntas colocadas aos pesquisados; esses últimos somaram 57, e as respostas aproveitáveis indicaram 51 incidentes críticos. Em seguida, oito gerentes destes FLFs foram entrevistados.

O tratamento das informações levantadas por meio da aplicação do questionário da TIC se deu sob os preceitos da análise de conteúdo (Neuendorf, 2002) e foi categorizado (Moretti et al., 2011) em grade mista (Vergara, 2016). Nesta etapa a pesquisadora contou com a ajuda de dois juízes, que utilizaram, como ponto de partida, as mencionadas categorias criadas por Gremler & Gwiner (2008). Com base nas evidências primárias e inicialmente sem se falarem, estes três participantes realizaram a análise de conteúdo e identificaram quais

comportamentos foram utilizados pelos FLFs do varejo farmacêutico como facilitadores do *rappor* em situações de constrangimento; em reunião posterior, as avaliações de cada um foram alinhadas para se (Olsen, 2015) chegar ao resultado final.

O material obtido nas entrevistas foi analisado por meio da análise interpretativa das entrevistas (Figueiredo & Cupolillo, 2013), também chamada de AD *soft* (Villaça & Troccoli, 2016), variante da análise de discurso (AD) formal, técnica adequada ao estudo das respostas a questões exploratórias (Bardin, 2016; Olsen, 2015) (Bardin, 2016; Olsen, 2015).

A observação não participante refere-se ao que a pesquisadora observou e registrou em suas notas de campo quando visitou as redes de farmácias de Teresópolis para aplicação da TIC ou para realização das entrevistas. Incluíram o ambiente de loja, a quantidade, o fluxo e alguns comportamentos de clientes, a fisionomia dos funcionários e dos gestores assim como sua expressão corporal. Estas evidências foram utilizadas como suporte aos demais métodos, ora iniciando ou complementando determinada análise.

4 RESULTADOS

O tratamento das informações primárias obtidas a partir da triangulação de métodos gerou três categorias de comportamento de *rappor* em função da ênfase da comunicação – comportamento de *rappor* com ênfase não verbal, comportamento de *rappor* com ênfase verbal, e comportamento de *rappor* chamado de ‘multifacetado’, assim denominado por não apresentar ênfase específica. Três das quatro categorias sugeridas por Gremler & Gwiner (2008) foram utilizadas como subcategorias, além de outras 12 que foram criadas. O material foi analisado com base nas classificações criadas, que necessitaram de revisão, com exclusão ou inclusão de novas subcategorias. O resultado final encontra-se na Figura 1.

Seis subcategorias associadas à categoria comportamento de <i>rappor</i> com ênfase não verbal , com nomenclatura parcialmente inspirada Sundaram e Webster (2000)	1) Paralinguagem (ex.: falar baixo) 2) Proxêmica (ex.: chamar o cliente num canto do balcão) 3) Camuflagem (ex.: tirar medicamento da caixa, embalar) 4) Agilidade (ex.: atender o mais rápido possível) 5) Omissão (ex.: não cumprimentar cliente conhecido) 6) Gênero comum (ex.: atendente do mesmo sexo do cliente)
Cinco subcategorias associadas à categoria comportamento de <i>rappor</i> com ênfase verbal	7) Tranquilização (ex.: dizer que isso é normal) 8) Amenidades (ex.: falar de coisas do dia a dia) 9) Compartilhamento de informações (dizer o que sabe sobre o medicamento, explicar) 10) Questionamento (ex.: fazer perguntas que possibilitem o atendimento) 11) Imitação nominal (ex.: chamar o medicamento da mesma forma que o cliente ‘azulzinho’)
Quatro subcategorias associadas à categoria comportamento de <i>rappor</i> multifacetado , sem ênfase específica , em padrões de comportamento complexos	12) Atendimento com distanciamento profissional (ex.: fisionomia mais fechada, postura profissional, perguntas/respostas diretas) 13) Atendimento caloroso (ex.: tom de voz empolgante, fisionomia acolhedora, gesticulação farta) 14) Atendimento natural (ex.: manter a mesma postura que estava até o cliente chegar) 15) Atendimento discreto (ex.: tom de voz baixo, gesticulação contida, postura discreta)

Figura 1 - Subcategorias Identificadas na Pesquisa, com Nomenclatura Customizada ao Tema *Rappor* em Situações de Constrangimento

Fonte: Elaboração própria

As subcategorias associadas à categoria comportamento de *rappor* multifacetado emergiram nos pré-testes, sem ênfase específica. Trata-se de padrões de atendimento complexos com nomenclatura tida como padrão. Atender com naturalidade pode ser entendido como a associação de comportamentos não verbais - tais como fisionomia natural e

tom de voz padrão - a comportamentos verbais de compartilhamento de informação e questionamento, ambos com conteúdo sendo tratado com naturalidade.

O que a pesquisa primária mostrou foi que a CINV pode criar *rappport* em situações de constrangimento em encontros presenciais no varejo principalmente quando os FLF: 1) exercitam comunicação proxêmica, levando o cliente para um lugar mais reservado do balcão; 2) praticam a paralinguagem, falando baixo; 3) atentam ao gênero comum, para que o gênero do FLF coincida com o do cliente; 4) inibem a identificação do produto por outras pessoas, retirando os medicamentos da caixa ou apelando à camuflagem; 5) agilizam o atendimento, tornando o encontro o mais rápido possível; e 6) optam pela omissão ao não cumprimentar um cliente conhecido, para que ele possa permanecer anônimo.

Assim, considerando o contexto em que o *rappport* durante a compra de medicamentos no varejo farmacêutico, estudado nesta pesquisa, é possível afirmar que a CINV é capaz de reduzir eventual constrangimento dos clientes.

Dentre os achados que gravitaram à volta desta descoberta os mais destacados foram os seguintes:

1. Os maiores causadores do constrangimento são os remédios para disfunção erétil (RDE) e a “pílula do dia seguinte”. Porém, produtos e situações do dia a dia dos clientes também foram citados: aferir pressão, tomar injeção, comprar absorvente, adquirir “coisas íntimas” e preservativos, entre outros;

2. O sinal de constrangimento não verbal mais facilmente identificado pelos FLFs é a procura, por parte do cliente, por atendentes do mesmo gênero; em seguida tem-se o de “chamar num canto”, o tom de voz, a fisionomia, o não olhar nos olhos, a expressão corporal, o disfarçar falando no celular e o “rodar” a loja;

3. Dentre os comportamentos de *rappport* citados pelos FLFs, nenhum foi relacionado à cinética, embora os FLFs tenham mencionado observar este tipo de comportamento por parte dos clientes;

4. Alguns FLFs reconheceram que o constrangimento ocorre em alguns momentos da experiência de compra em uma farmácia, outros disseram que isso seria “coisa do passado”;

5. Em um dos estabelecimentos visitados, havia clara construção de “perfil” de gênero masculino dos FLFs do balcão ao longo dos anos, sem maiores preocupações da gerência quanto a isto afastar eventuais clientes femininas que precisassem de produto que lhes causaria constrangimento;

6. Mesmo quando sem recursos institucionais, os FLFs tentam, com base naquilo que acreditam que pode ser útil aos clientes constrangidos, amenizar-lhes este sentimento usando comportamentos de *rappport* não verbais, verbais e multifacetados, bem como combinações entre estes;

7. Segundo os FLFs, é preciso preservar a intimidade do cliente, não o expor além de o que ele mesmo possa fazer para comprar aquilo de que precisa. Na visão dos FLFs, amenizar o constrangimento com CINV significa levar para um canto da loja, falar baixo, chamar uma pessoa do mesmo gênero para o atendimento, ser discreto o suficiente para camuflar uma embalagem, isentar-se de cumprimentar o cliente quando isso for necessário, e atender com agilidade para contribuir para estancar o sofrimento do cliente. Já nas táticas de *rappport* com CIV tem-se a tranquilização, falar de amenidades, fornecer informações sobre os produtos, fazer perguntas que ajudem a entender a necessidade do cliente, e chamar o produto da mesma forma que o cliente (imitação nominal). Nos comportamentos multifacetados tem-se o comportamento natural, o atendimento caloroso, e o distanciamento profissional e discreto.

8. Os FLFs indicaram ter consciência de que alguns deslizes agravam o constrangimento do cliente como, por exemplo, após começar o atendimento e ter que passar o cliente para outro FLF dar continuidade, dizer em voz alta o nome do produto que o cliente está adquirindo;

9. De forma consciente, os FLFs não reconhecem usar a similaridade expressiva. Já o comportamento atento foi identificado como antecedente a qualquer ação posterior com intenção de diminuir o constrangimento;

10. Menos de 10% dos FLFs afirmaram ter recebido treinamento específico para lidar com cliente constrangido. Apesar de ratificarem ser um treinamento específico, a pesquisadora identificou que o relato era mais coerente com um tópico inserido em um treinamento genérico de atendimento; e

11. Não existe *script*, nem institucional nem próprio, que os FLFs sigam no atendimento a clientes constrangidos; os FLFs agem de forma quase sempre intuitiva, fazendo aquilo que julgam mais apropriado em cada situação.

5 CONCLUSÃO

Matute, Palau-Saumell e Viglia (2018) chamaram de “química” o efeito da conexão construída pelo *rapport* e afirmaram com as competências emocionais (CE) ajudam a construí-la. No caso do *rapport* ao cliente constrangido, a presente pesquisa reforçou que, para se ter algum sucesso no sentido de amenizar o constrangimento, primeiramente é preciso usar de toda a CE para percebê-lo, demonstrando habilidade para ler as emoções dos outros (Doucet et al., 2016). Especificamente no caso do constrangimento, isto se dá por meio de o que é dito utilizando a CIV ou, mais frequentemente, pela interpretação dos sinais da CINV.

Chamou a atenção que, dentre os comportamentos de *rapport* citados pelos FLFs, nenhum foi relacionado à cinética, que trata dos movimentos do corpo, em especial da postura, dos olhos nos olhos, da inclinação da cabeça, dos movimentos das mãos e das expressões faciais, podendo, conseqüentemente, ser mais observada nos outros do que em si mesmo (Newman et al., 2016). Contudo, este tipo de comportamento foi muito observado nos clientes por parte dos FLFs.

Também relacionada à falta de consciência de um comportamento em si mesmo está a similaridade expressiva. Referida à semelhança entre o comportamento não verbal - ou expressivo - dos FLF e a receptividade dos clientes de emoções não expressadas verbalmente (Lim, Lee & Foo, 2017), trata-se de fenômeno que seria capaz de produzir primeiras impressões positivas (Human & Biesanz, 2011). Talvez por alguns fazerem isso naturalmente, nenhum dos FLFs citou a similaridade expressiva como um comportamento de *rapport*.

Por seu turno, a relação entre clientes, FLFs e o constrangimento adquiriu contornos paradoxais nesta pesquisa quando alguns FLFs reconheceram que o constrangimento ocorre em alguns momentos da experiência de compra em uma farmácia, enquanto outros disseram que isso seria “coisa do passado”. Mas os que disseram não reconhecer esta emoção deram sinais de que, na realidade, não a compreendem na sua totalidade, e de que menosprezam os efeitos que o constrangimento tem sobre os comportamentos em geral.

Este fenômeno pode ser convergente a outros que fazem crer que, no comércio pesquisado, muito é feito empiricamente. Por exemplo, a construção de “perfil” de gênero masculino dos FLFs do balcão de determinado estabelecimento ao longo dos anos sugere insensibilidade da gerência quanto ao favorecimento que a disponibilização de atendentes femininas representaria na administração do constrangimento de clientes mulheres. É possível que a ausência de treinamento específico ultrapasse o caso apenas dos FLFs do balcão, indicando que os próprios gestores do estabelecimento estariam alheios a formas de buscar aprimorar o atendimento aos clientes.

A reboque deste fenômeno podem se seguir outros contributivos à existência de mais elementos que levam ao afastamento do cliente constrangido, tais como a ausência da utilização de *scripts*, tanto institucional quanto pessoal, no atendimento. A Teoria dos Papéis (Sarbin & Allen, 1954) prevê que os FLFs tenham *scripts* que os orientem na entrega dos serviços, já que esses roteiros são muito importantes porque, quando vagos, podem causar constrangimento (Shostack, 1985).

Com relação à contribuição acadêmica, esta pesquisa complementa o que já foi pesquisado referente aos temas *rappport*, CIV, CINV e constrangimento em encontros presenciais de serviços no varejo. Além disso, ela contribui à teoria do *rappport*, que tradicionalmente remete, de forma exclusiva, a comportamentos separados em verbal e não verbal, não contemplando uma terceira categoria – aqui identificada – capaz de mesclar ambos comportamentos.

Vale frisar que esta descoberta não é incompatível com a recomendação expressa da literatura quanto à exclusão mútua, ou unidimensionalidade, quando da codificação de categorias (Crowley & Delfico, 1996; Bardin, 2016). Ou seja, não se enquadra na situação indesejada de se terem duas ou mais categorias sem exclusividade mútua, o que frequentemente leva à “prática bem intencionada de adicionar categorias como ‘indecidível’, ‘ambíguo’ ou ‘aplicável a duas ou mais categorias’ a conjuntos de categorias com significados sobrepostos” (Krippendorff, 2004, p. 132). No caso da presente pesquisa, tratou-se da criação de uma terceira categoria principal. Isto significa que se respeitou a exigência de aplicação da unidimensionalidade a qualquer categoria principal, enquanto a multidimensionalidade foi registrada – como é normal que aconteça – no quadro de codificação como um todo (Schreier, 2014). A comprovação deste argumento, por sinal, advém de a classificação dos comportamentos dos sujeitos pesquisados ter sido realizada respeitando as separações entre os três tipos identificados de comportamento – verbal, não verbal e multifacetado.

Como contribuição prática tem-se que boa parte dos FLFs pesquisados informou já ter recebido algum treinamento genérico sobre atendimento ao cliente, porém apenas cinco deles afirmaram ter tido treinamento específico para lidar com cliente constrangido. Por outro lado, a pesquisa mostrou que, utilizando técnicas de *rappport* diversas, os FLFs frequentemente se mostram guiados simplesmente por sua própria intuição ou pelos comportamentos que lhes foram informalmente ensinados por outros colegas. Ou seja, o referido treinamento, específico ou não, não parece ser eficaz a ponto de lhes garantir a desnecessidade de fazerem seus próprios julgamentos sobre a melhor forma de agir.

Fica, portanto, a sugestão de que as redes de farmácias treinem suas equipes de forma a antecipar necessidades de todos os tipos de clientes, melhorando-lhes a experiência de serviço e não a reduzindo, o que poderia garantir uma maior sensibilidade dos profissionais às necessidades do cliente constrangido. Uma vez melhor compreendendo este tipo de cliente, uma maior proatividade por parte do FLF poderia contribuir para diminuir o desconforto do cliente e, principalmente, torná-lo fiel à loja ao garantir ambiente de compra mais anônimo (Jones et al., 2018).

Outro exemplo de iniciativa que as redes de farmácias poderiam abraçar seria a disponibilização de FLFs dos dois gêneros, de modo que os clientes constrangidos pudessem selecionar um seu semelhante para executar a transação. Esta preferência, por sinal, encontra eco em estudos recentes que comprovaram a importância da diversidade de gênero na prestação de serviços (Nagai & Petrongolo, 2017; Borghans, Ter Weel & Weinberg, 2014), assim como em Brack & Benkenstein (2012), para quem quanto mais os clientes se sentem semelhantes aos vendedores, maior é sua intenção de comprar a partir deles.

Como qualquer pesquisa qualitativa, esta está sujeita a características clássicas desta abordagem. Por exemplo, na leitura dos resultados deve ser considerada, como variável de extrema importância, o nível de consciência em que a comunicação se dá, redundando no espaço que pode haver entre aquilo que se deseja comunicar e sua interpretação (Hall, Horgan & Murphy, 2018). Assim, nem tudo que foi comunicado pode ter sido identificado e, se o foi, sempre haverá a possibilidade de não ter sido compreendido completamente e com precisão. Outro ponto relevante enquanto limitação é a eventual existência de três tipos de vieses ligados à execução da pesquisa: 1) contexto da pesquisa, 2) o dispositivo de investigação e 3) a relação entrevistador-entrevistado (Poupart, 2014).

Finalmente, futuras pesquisas poderão: a) Aplicar a mesma pesquisa em farmácias de uma cidade maior, com ritmo ditado pela máxima produtividade, em busca de comportamentos de *rapport* alternativos submetidos á necessidade de maior velocidade no atendimento aos clientes; b) Pesquisar, sob a ótica do cliente, o que causa constrangimento em situações de compra em varejo farmacêutico, estratificando por gênero e por idade; c) Identificar que tipos de *rapport* utilizados pelos FLFs são entendidos pelos clientes de farmácias como realmente capazes de amenizar o constrangimento, assim como aqueles tipos de *rapport* que, apesar da boa intenção do FLF, terminam por agravar o constrangimento - ou seja, cruzar as informações desta pesquisa com aquilo que o cliente acredita que é ideal para si ou identificar o atendimento que ele aceita por não ter outra opção, mas que gostaria que fosse de outra forma; d) Investigar o efeito da falha de comunicação entre médico e paciente que acarreta constrangimento quando este último é surpreendido ao adquirir produtos prescritos que o deixam constrangido; e) Investigar se os (eventuais) treinamentos oferecidos pelas redes de farmácias a seus FLFs que incluem ações específicas para lidar com o constrangimento dos clientes podem ser considerados eficientes e eficazes à luz das necessidades destes clientes; f) Investigar situações de compra, em outros segmentos que não o farmacêutico, que trazem constrangimento ao cliente e que ainda não tenham sido amplamente estudadas pela academia; g) Criar uma métrica para o constrangimento nas situações de compra, indo das mais brandas às mais expositivas; h) Identificar especificamente os tipos de linguagem e de posturas que auxiliam e que prejudicam qualquer tipo de *rapport*; e i) Criar *scripts* para as situações mais recorrentes de constrangimento.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, E. C., & Farias, S. A. (2015). Percepção da presença dos outros consumidores e sua relação com emoções e valor hedônico de compra. *Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 712–723. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150609>
- Anderson, S. T., & Smith, J. S. (2016). An empirical examination of the impact of tri-dyadic fit on the service experience. *Journal of Service Management*, 27(3), 299–319. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0271>
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The Role of Emotions in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184–206. <https://doi.org/10.1177/0092070399272005>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1st ed.). São Paulo: Edições 70.
- Berry, L. L. (2001). Descobrimos a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável dos negócios (p. 308). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. <https://doi.org/10.2307/1252174>
- Borghans, L., Ter Weel, B., & Weinberg, B. A. (2014). People skills and the labor-market outcomes of underrepresented groups. *ILR Review*, 67(2), 287–334.
- Brack, A. D., & Benkenstein, M. (2012). The effects of overall similarity regarding the customer-to-customer-relationship in a service context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(5), 501–509. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.06.006>
- Burgoon, J. J., Guerrero, L., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. New York: Routledge.
- Cervo, A. L., Bervian, A., & Silva, R. (2007). *Metodologia Científica* (6th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativa, quantitativo e misto* (3rd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Crowley, B. P., & Delfico, J. F. (1996). Content analysis: A methodology for structuring and analyzing written material. Retrieved May 18, 2018, from

<http://www.gao.gov/assets/80/76281.pdf>

Dahl, D. W., Manchanda, R. V., & Argo, J. J. (2001). Embarrassment in consumer purchase: the roles of social presence and purchase familiarity. *Journal of Consumer Research*, 28(3), 473–481. <https://doi.org/10.1086/323734>

Delcourt, C., Gremler, D. D., van Riel, A. C. R., & van Birgelen, M. J. H. (2016). Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure. *Journal of Service Research*, 19(1), 72–87. <https://doi.org/10.1177/1094670515590776>

Doucet, L., Shao, B., Wang, L., & Oldham, G. R. (2016). I know how you feel, but it does not always help: integrating emotion recognition, agreeableness, and cognitive ability in a compensatory model of service performance. *Journal of Service Management*, 27(3), 1–34.

Esmark Jones, C. L., Barney, C., & Farmer, A. (2018). Appreciating Anonymity: An Exploration of Embarrassing Products and the Power of Blending In. *Journal of Retailing*, 94(2), 186–202. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.01.001>

Fatima, J. K., & Razzaque, M. A. (2014). Roles of trust on rapport and satisfaction in services. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(4), 566–578. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2014-0013>

Figueiredo, A. A., & Cupolillo, M. B. N. (2013). Rituais de Beleza para o Trabalho: Transformação e Adequação da “Cara de Nada.” In *Encontro Nacional Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração EnANPAD*. Rio de Janeiro.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>

Giebelhausen, M., Robinson, S. G., Sirianni, N. J., & Brady, M. K. (2014). Touch Versus Tech: When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters. *Journal of Marketing*, 78(July), 113–124. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0056>

Grace, D. (2007). How embarrassing! An exploratory study of critical incidents including affective reactions. *Journal of Service Research*, 9(3), 271–284. <https://doi.org/10.1177/1094670506295852>

Grace, D. (2009). An examination of consumer embarrassment and repatronage intentions in the context of emotional service encounters. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.02.004>

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>

Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82–104. <https://doi.org/10.1177/109467050031006>

Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2008). Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees. *Journal of Retailing*, 84(3), 308–324. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.07.001>

Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131–148. <https://doi.org/10.1177/1094670505279699>

Hall, J. A., Coats, E. J., & LeBeau, L. S. (2005). Nonverbal Behavior and the Vertical Dimension of Social Relations: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 131(6), 898–924. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.898>

Hall, J. A., Horgan, T. G., & Murphy, N. A. (2018). Nonverbal communication. *Annual Review of Psychology*, 70(1), 1–24.

He, Y., Chen, Q., & Alden, D. L. (2012). Consumption in the public eye: The influence of social presence on service experience. *Journal of Business Research*, 65(3), 302–310.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.014>

Henkel, A. P., Boegershausen, J., Rafaeli, A., & Lemmink, J. (2017). The Social Dimension of Service Interactions. *Journal of Service Research*, 20(2), 120–134. <https://doi.org/10.1177/1094670516685179>

Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58–73. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.58>

Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Califórnia: University of California Press.

Human, L. J., & Biesanz, J. C. (2011). Through the Looking Glass Clearly: Accuracy and Assumed Similarity in Well-Adjusted Individuals' First Impressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(2), 349–364. <https://doi.org/10.1037/a0021850>

Hyun, S. S., & Kim, I. (2014). Identifying Optimal Rapport-Building Behaviors In Inducing Patrons' Emotional Attachment In Luxury Restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 38(2), 162–198. <https://doi.org/10.1177/1096348012451458>

Instituto Racine. (2018). Varejo Farmacêutico - Cursos. Retrieved March 27, 2018, from <http://www.racine.com.br/setor/varejo-farmacaceutico/>

Isabella, G., Barros, L. S. G., & Mazzon, J. A. (2015). A Influência do constrangimento do consumidor no processo de compra. *RAC - Revista de Administração Contemporânea - Anpad*, 19(5), 626–648. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151944>

Jani, D., & Han, H. (2015). Influence of environmental stimuli on hotel customer emotional loyalty response: Testing the moderating effect of the big five personality factors. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 48–57. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.006>

Keltner, D. (1996). Evidence for the distinctness of embarrassment, shame, and guilt: a study of recalled antecedents and facial expressions of emotion. *Cognition & Emotion*, 10(2), 155–172. <https://doi.org/10.1080/026999396380312>

Keltner, Dacher, & Buswell, B. N. (1997). Embarrassment: Its Distinct Form and Appeasement Functions. *Psychological Bulletin*, 122(3), 250–270. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.122.3.250>

Krippendorff, K. (2004) *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage Publications

Ladhari, R., Souiden, N., & Dufour, B. (2017). The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(1), 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.005>

Lee, J., Ok, C. M., Lee, S.-H., & Lee, C.-K. (2017). Relationship between emotional labor and customer orientation among airline service employees. *Journal of Travel Research*, 1(18), 1–18. <https://doi.org/10.1177/0047287517696978>

Lim, E. A. C., Lee, Y. H., & Foo, M.-D. (2017). Frontline employees' nonverbal cues in service encounters: a double-edged sword. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 657–676. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0479-4>

Lin, C.-Y., & Lin, J.-S. C. (2017). The influence of service employees' nonverbal communication on customer- employee rapport in the service encounter. *Journal of Service Management*, 28(1), 107–132.

Lindquist, K. A. (2013). Emotions Emerge from More Basic Psychological Ingredients: A Modern Psychological Constructionist Model. *Emotion Review*, 5(4), 356–368. <https://doi.org/10.1177/1754073913489750>

Lindquist, K. A., MacCormack, J. K., & Shablack, H. (2015). The role of language in emotion: predictions from psychological constructionism. Retrieved November 29, 2017,

from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4396134/>

Lohmann, K., Pyka, S. S., & Zanger, C. (2017). The effects of smileys on receivers' emotions. *Journal of Consumer Marketing*, 34(6), 489–495. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2017-2120>

Matilla, A. S., & Enz, C. A. (2002). Non-Verbal Presence : how changing your behaviour can increase your ratings for persuasion, leadership and confidence. *Journal of Service Research*, 4(4), 268–277.

Michel, M. H. (2000). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais* (3rd ed.). São Paulo: Editora Atlas SA.

Modigliani, A. (1971). Embarrassment, facework, and eye contact: testing a theory of embarrassment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(1), 15–24.

Modigliani, Andre. (1968). Embarrassment and Embarrassability. *Sociometry*, 31(3), 313–326.

Moretti, F., Van Vliet, L., Bensing, J., Deledda, G., Mazzi, M., Rimondini, M., ... Fletcher, I. (2011). A standardized approach to qualitative content analysis of focus group discussions from different countries. *Patient Education and Counseling*, 2(3), 420–428.

Nagai, L. R., & Petrongolo, B. (2017). Gender Gaps and the Rise of the Service Economy. *American Economic Journal*, 9(4), 1–44. <https://doi.org/10.3386/w23841>

Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Newman, R., Furnham, A., Weis, L., Gee, M., Cardos, R., Lay, A., & McClelland, A. (2016). Non-Verbal Presence : How Changing Your Behaviour Can Increase Your Ratings for Persuasion , Leadership and Confidence. *Psychology*, (April), 488–499. <https://doi.org/10.4236/psych.2016.74050>

Ng, S., & Russell-Bennett, R. (2015). The role of affect in consumer evaluation of health care services. *Health Marketing Quarterly*, 32(1), 31–47. <https://doi.org/10.1080/07359683.2015.1000708>

Olsen, W. (2015). *Coleta de dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social* (1st ed.). Porto Alegre: Penso.

Parente, J. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.

Penz, E., & Hogg, M. K. (2011). The role of mixed emotions in consumer behaviour. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 104–132. <https://doi.org/10.1108/03090561111095612>

Pharmacy, N. (2018). An embarrassed silence : Independent Pharmacist. Retrieved November 8, 2018, from <https://www.independentpharmacist.co.uk/an-embarrassed-silence/>

Poupart, J. (2014). A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In A. Poupart, J.; Deslauriers, J.; Groulx, L.; Laperrière, A.; Mayer, R. Pires (Ed.), *A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos*. (4th ed.). Petrópolis: Editora Vozes.

Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23–37. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306444>

Rafaeli, Anat, & Sutton, R. I. (1989). The Expression of Emotion in Organizational Life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1–42.

Rafaeli, Anat, & Sutton, R. I. (1990). Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect the Display of Positive Emotion? *Academy of Management Journal*, 33(3), 623–637. <https://doi.org/10.2307/256584>

Sarbin, T. R., & Allen, V. L. (1954). Role theory. *Handbook of Social Psychology*, 1(2), 223–258.

Sauerbronn, J. F. R., Ayrosa, E. A. T., & Barros, D. F. (2005). O consumidor envergonhado – reflexões sobre o sentimento de vergonha no marketing. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(2), 1–11.

- Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. In: Flick, U. (ed.). *The Sage Handbook of Qualitative Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, p.170-183
- Shostack, G. L. (1985). Planning the service encounter. In C. Czepiel, J.A.; Solomon, M; Surprenant (Ed.), *The service encounter* (pp. 243–254). Lexington: Lexington Books.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99–111.
- Sundar, A., Dinsmore, J. B., Paik, S. H. W., & Kardes, F. R. (2017). Metaphorical communication, self-presentation, and consumer inference in service encounters. *Journal of Business Research*, 72, 136–146. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.029>
- Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Personalization and predictability in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), 86–96.
- Tan, H. H., Foo, M. D., & Kwek, M. H. (2004). The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 287–296.
- Verbeke, W., & Bagozzi, R. P. (2002). A Situational Analysis on How Salespeople Experience and Cope with Shame and Embarrassment. *Psychology and Marketing*, 19(9), 713–741. <https://doi.org/10.1002/mar.10032>
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16th ed.). São Paulo: Atlas.
- Villaça, I. G. ., & Troccoli, I. R. (2016). Em qual Teatro está Levando? Influência da Marca Oi Casa Grande na Escolha de Espetáculo Teatral. *Revista de Administração Da Unimep*, 14(2), 129–152.
- Willis, J., & Todorov, A. (2006). Making up Your Mind after a 100-Ms Exposure to a Face. *Psychological Science*, 17(7), 592–598.
- Wood, J. A. (2006). NLP revisited: nonverbal communications and signals of trustworthiness. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(2), 197–204.
- Wu, L. L., & Mattila, A. (2013). Investigating consumer embarrassment in service interactions. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 196–202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.08.003>
- Zablah, A. R., Sirianni, N. J., Korschun, D., Gremler, D. D., & Beatty, S. E. (2016). Emotional Convergence in Service Relationships. *Journal of Service Research*, 20(1), 76–90. <https://doi.org/10.1177/1094670516675405>
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35(2), 151–175. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.2.151>