



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

PEDRO HENRIQUE BATISTA SANTOS

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES NO *E-COMMERCE*:  
ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DE UM MODELO DE  
MENSURAÇÃO E APLICAÇÃO PRÁTICA**

Brasília – DF

2022

PEDRO HENRIQUE BATISTA SANTOS

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES NO *E-COMMERCE*: ADAPTAÇÃO  
TRANSCULTURAL DE UM MODELO DE MENSURAÇÃO E APLICAÇÃO  
PRÁTICA**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Professora Doutora Gisela  
Demo

Brasília – DF

2022

PEDRO HENRIQUE BATISTA SANTOS

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES NO *E-COMMERCE*: ADAPTAÇÃO  
TRANSCULTURAL DE UM MODELO DE MENSURAÇÃO E APLICAÇÃO  
PRÁTICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de  
Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Pedro Henrique Batista Santos**

Professora Doutora Gisela Demo  
Universidade de Brasília – PPGA/UnB  
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

Professora Doutora Karla Veloso Coura  
Professora-Examinadora

Professora Doutora Ana Carolina Costa  
Professora-Examinadora

Brasília, 29 de abril de 2022.

Dedico este trabalho à Universidade de Brasília como um todo, pelo nível de excelência em democratizar o ensino público e de qualidade para todos, e à comunidade acadêmica brasileira, em um período em que estudar se torna um ato de resistência.

## RESUMO

Dentro da pesquisa acadêmica em marketing, uma vertente em ascensão é o desenvolvimento de instrumentos capazes de medir o relacionamento com os clientes de um determinado segmento. Assim, encontrou-se uma lacuna pela inexistência dessa escala de relacionamento com *e-commerce* adaptada ao contexto brasileiro, a qual se tornou objetivo deste trabalho. A ferramenta utilizada como base foi a escala desenvolvida por Alnawas e Al Khateeb (2022), adaptada usando a metodologia proposta por Borsa, Damásio e Bandeira (2012). A partir disso, esta pesquisa é construída, caracterizada pelo seu formato multimétodo, além de ser descritiva, ter seu recorte temporal transversal e fazer uso da estratégia de triangulação. Ela foi estruturada em duas revisões sistemáticas de literatura, uma sobre *e-commerce*, e outra sobre marketing de relacionamento, e as etapas de tradução, análise de juízes, análise semântica, pré-teste e aplicação da escala em uma amostra de 212 participantes. A escala, na sua versão adaptada, contou com 40 itens para avaliar o relacionamento com clientes de *e-commerce* e 1 item para avaliar a pontuação NPS, e foi utilizada para uma análise estatística descritiva. Essa realçou pontos críticos sobre as marcas de *e-commerce* brasileiro em geral, como a percepção negativa sobre ações socioambientais e alinhamento com exigências da Lei Geral de Proteção de Dados. Marcas como Amazon, Mercado Livre e Lojas Americanas foram as mais citadas no estudo, também realçando possíveis diferenciais competitivos dos *websites* de cada uma delas, como o processo de finalização de compra, a grande variedade de produtos de interesse, e a facilidade de encontrar produtos, respectivamente. Em síntese, o objetivo da pesquisa foi alcançado, gerando não só uma ferramenta diagnóstica para o mercado, mas uma contribuição para a evolução dos conceitos de marketing.

**Palavras-chave:** marketing de relacionamento, CRM, *e-commerce*, escala de relacionamento com cliente

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Protocolo da revisão de literatura - marketing de relacionamento e <i>e-commerce</i> ...	22
<b>Figura 2.</b> Número de publicações por ano .....	24
<b>Figura 3.</b> Diagramas estratégicos por período .....	25
<b>Figura 4.</b> Número de publicações por país .....	29
<b>Figura 5.</b> Análise de co-ocorrência de palavras-chave .....	30
<b>Figura 6.</b> Protocolo da revisão de literatura sobre marketing de relacionamento e CRM.....	40
<b>Figura 7.</b> Países que mais publicaram e mapa de parcerias .....	42
<b>Figura 8.</b> Análise de co-ocorrência de palavras-chave .....	45
<b>Figura 9.</b> Acoplamento bibliográfico.....	48
<b>Figura 10.</b> Consumidores <i>online</i> de “primeira viagem” devido à COVID-19.....	54
<b>Figura 11.</b> Participação do <i>e-commerce</i> nas vendas de varejo, comparação entre Reino Unido e Estados Unidos (2018-2020).....	55
<b>Figura 12.</b> Probabilidade de migração do consumo <i>online</i> e offline para apenas offline (azul), e vice-versa (vermelho), por idade.....	56
<b>Figura 13.</b> Probabilidade de migração do consumo apenas <i>online</i> para <i>online</i> e offline (azul), e vice-versa (vermelho), por idade.....	56
<b>Figura 14.</b> Probabilidade de migração do consumo apenas <i>online</i> para apenas offline (azul), e vice-versa (vermelho), por idade .....	56
<b>Figura 15.</b> Medidas adotadas por governos e associações regionais .....	57
<b>Figura 16.</b> Dados sociodemográficos – Gênero.....	59
<b>Figura 17.</b> Dados sociodemográficos – Nível completo de escolaridade.....	59
<b>Figura 18.</b> Dados sociodemográficos – Idade.....	60
<b>Figura 19.</b> Tempo como cliente da marca escolhida .....	61
<b>Figura 20.</b> Frequência de compra no <i>website</i> da marca escolhida.....	61

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Periódicos campeões de publicações no tema.....	28
<b>Tabela 2.</b> Periódicos que mais publicaram.....	41
<b>Tabela 3.</b> Top 5 artigos mais citados.....	43
<b>Tabela 4.</b> Resultado da síntese das traduções .....	64
<b>Tabela 5.</b> Resultado da análise dos juízes .....	68
<b>Tabela 6.</b> Estatística descritiva do total de respostas .....	72
<b>Tabela 7.</b> Estatística descritiva do 1º <i>e-commerce</i> mais citado.....	74

<b>Tabela 8.</b> Estatística descritiva do 2º <i>e-commerce</i> mais citado.....	77
<b>Tabela 9.</b> Estatística descritiva do 3º <i>e-commerce</i> mais citado.....	80
<b>Tabela 10.</b> Distribuição de frequência do total de respostas.....	82
<b>Tabela 11.</b> Distribuição de frequência do 1º <i>e-commerce</i> mais citado (Amazon) .....	84
<b>Tabela 12.</b> Distribuição de frequência do 2º <i>e-commerce</i> mais citado (Mercado Livre).....	86
<b>Tabela 13.</b> Distribuição de frequência do 3º <i>e-commerce</i> mais citado (Lojas Americanas)...	87
<b>Tabela 14.</b> Resultados do <i>Net Promoter Score</i> .....	90

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	6
LISTA DE TABELAS .....	6
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Contextualização .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Formulação do problema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Objetivo geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. O progresso do marketing no <i>e-commerce</i>: uma revisão sistemática de literatura .....</b>	<b>16</b>
INTRODUÇÃO .....	17
REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
MÉTODO.....	20
RESULTADOS.....	23
Evolução do marketing no <i>e-commerce</i> .....	23
Caracterização do campo científico .....	27
DESAFIOS FUTUROS E AGENDA DE PESQUISA.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
<b>2.2. O marketing de relacionamento e sua produção científica atual.....</b>	<b>36</b>
<b>3. MÉTODO .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2. Caracterização temática .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3. Participantes da pesquisa .....</b>	<b>58</b>
<b>3.4. Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados .....</b>	<b>62</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. Tradução e síntese .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2. Análise dos juízes.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3. Análise semântica .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4. Pré-teste.....</b>	<b>70</b>
<b>4.5. Aplicação prática da escala em uma amostra brasileira .....</b>	<b>70</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>91</b>
<b>5.1. Principais resultados .....</b>	<b>91</b>
<b>5.2. Limitações e agenda de pesquisa .....</b>	<b>92</b>

<b>5.3. Contribuições acadêmicas e gerenciais .....</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>Apêndice 1 – Formulário de tradução do instrumento inicial.....</b>	<b>116</b>
<b>Apêndice 2 – Formulário para análise dos juízes.....</b>	<b>118</b>
<b>Apêndice 3 – Formulário para análise semântica.....</b>	<b>122</b>
<b>Apêndice 4 – Versão de aplicação da escala para pré-teste .....</b>	<b>124</b>
<b>Apêndice 5 – Versão de aplicação <i>online</i> da escala adaptada para o contexto brasileiro.....</b>	<b>132</b>
<b>Apêndice 6 – Comparativo dos itens após análise dos juízes .....</b>	<b>142</b>
<b>Apêndice 7 – Comparativo dos itens após análise semântica .....</b>	<b>145</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo pretende apresentar o contexto que norteou o desenvolvimento desse estudo. A estrutura está organizada na seguinte ordem: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos, e justificativa.

### 1.1. Contextualização

A história contemporânea mostra que a Revolução Industrial marcou a humanidade de uma maneira, antes, inimaginável. Ao longo dos séculos, políticas imperialistas determinaram como as relações eram construídas, o que influenciava diretamente as práticas mercantilistas de cada período. Apesar do avanço no tempo, essas políticas compartilhavam de um mesmo padrão, em que a família e a comunidade local eram a base de toda essa estrutura social (Harari, 2018).

Isso mudou com o advento da Revolução Industrial, período de evoluções tecnológicas substanciais no campo da produção. Tais tecnologias foram capazes de dotar o mercado e o Estado de forças superiores a quaisquer instituições existentes. Ambos puderam, em conjunto, prover a sociedade com ferramentas que seriam capazes de garantir as liberdades individuais, ideia altamente difundida no século XVIII pelo movimento iluminista (Kriele, 1983). Dessa maneira, o indivíduo não tinha mais que se submeter às limitações do convívio familiar e de sua comunidade local, e poderia conquistar tudo o que gostaria, como moradia, alimentação, transporte, educação e mais, em sua relação com o Estado e o mercado.

Com a superação desses laços de proximidade, outra formação toma conta das relações humanas: as comunidades consumeristas (Harari, 2018). Então, os laços familiares e entre pessoas de uma mesma localidade deram espaço para o que hoje se consolida nessas comunidades, representadas por indivíduos que se associam por conta de padrões de consumo similares. Fronteiras físicas, convivência e exemplos locais deixam de ser fatores determinantes para a construção das características sociais e passam a ser apenas fatores marginais desse processo. Estilos de música e roupa dizem muito mais sobre as pessoas do que a cidade, ou até mesmo o bairro, em que vivem.

É evidente que essa transformação não se deu da noite para o dia, contando com diversas inovações que levaram a esse resultado. Com práticas industriais, exemplificadas por Taylor e Ford, e pelo incentivo à pesquisa científica, avançou-se em décadas o que antes levava séculos para acontecer, para diversas áreas do conhecimento. Isso acelerou o ritmo de criação de novas soluções para os problemas de cada período.

Esse turbilhão de novas soluções se materializou na superoferta de produtos e serviços presentes hoje, demandando ainda mais a participação do marketing no escoamento dessa produção. O marketing pode ser entendido como instrumento de identificação e satisfação das necessidades individuais e sociais (Kotler & Keller, 2019), atuando como parte intrínseca desse novo normal das relações humanas, mas nem sempre foi assim. Pela tradicional escassez em que se vivia até a era moderna, essa relação do indivíduo com o mercado era marcada pela baixa demanda por variedade e pelo pouco poder de escolha. Como já apontado por Ford “cada comprador podia pintar o seu automóvel da cor que mais lhe agradasse, mas que eu o entregaria sempre pintado de preto” (Ford, 1922, p. 98). Compreende-se, assim, uma abordagem mais transacional do marketing.

Com sua evolução e novo posicionamento de suprir necessidades gerando lucro (Kotler & Keller, 2019), o marketing enxerga prosperidade em sua forma mais relacional, progredindo para o marketing de relacionamento. Esse, por sua vez, ganhou definição no trabalho de Berry (1983) e foi metodicamente estudado e fundamentado por autores como Gummesson (1999), McKenna (1993) e Payne (1991), que trouxeram contribuições para caracterizá-lo pela finalidade de construir relações benéficas e de longo prazo entre os envolvidos, perpetuando transações entre eles.

Outros autores, como Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994), também foram de suma importância para a lapidação do tema, apresentando exemplos claros dos pares de relações abarcados, com a firma no meio dessas relações e os fornecedores, empregados, competidores e demais *stakeholders* ao redor dela. É a partir desse momento que confiança e compromisso se tornam palavras-chave no entendimento do marketing de relacionamento e suas implicações nos padrões de consumo, com o mapeamento dos reforços, positivos e negativos, desse sistema. Assim, os valores compartilhados e benefícios percebidos são reforços positivos do compromisso, que reduzem a propensão de abandono e aumenta a aprovação dentro de uma relação (Morgan & Hunt, 1994).

Com a evolução desses estudos, novas perspectivas foram surgindo, como a de se formalizar estratégias para alcançar a finalidade do marketing de relacionamento. Diversas são as abordagens para cumprir tal objetivo, mas algumas em específico farão mais sentido para esse trabalho, como a gestão do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *Customer Relationship Management*). Porém, antes de explorá-las, é importante falar do canal eletrônico de vendas, ou *e-commerce*.

Sem muita concordância sobre qual teria sido o primeiro *e-commerce* do Brasil, as relações comerciais ocorrem em uma conjuntura altamente digital, com nenhuma possibilidade

de regressão, mas também sem um consenso sobre as extensões dele. Para se ter desse debate, fontes revelam que a Magazine Luiza poderia ter sido a primeira loja virtual do Brasil (Qual Foi a Primeira Loja Virtual Do Brasil?, 2021), em 1992. Esse formato de venda teria sido em terminais eletrônicos, mas que não eram conectados ainda com a internet. Tal ligação só viria a acontecer em 1995. Já em outras referências, os primeiros registros de um *e-commerce* no Brasil poderiam ser de uma grande livraria de 1996, ou até mesmo do site Submarino.com.br, de 1999 (Sarraf, 2020).

Apesar da falta de uma primeira amostra definitiva, existem algumas definições que podem nortear para um melhor entendimento sobre o termo: o *e-commerce*, ou comércio eletrônico, faz parte de uma estratégia de inserção de um negócio *online*, que irá fazer uma conexão eletrônica entre a empresa e o cliente (SEBRAE, 2013). Ele é um sistema virtual, como aplicativos e sites, para a realização ou auxílio de uma venda, seja de bens, seja de serviços, pela internet, abrindo margem para uma nova relação de competitividade entre as empresas. Nele, existem três principais fatores a serem considerados (Kotler & Keller, 2019): a experiência de quem compra com a plataforma; a entrega do produto ou serviço; e a capacidade de gestão das reclamações, que, seguindo o estudo de Cláudio, Pedron, e Gonçalves (2014), é a forma como as empresas lidam com problemas quando eles acontecem

De volta às estratégias de marketing, a gestão de relacionamento com o cliente, a qual constituirá o quadro teórico-conceitual deste trabalho, dedica-se ao gerenciamento de informações minuciosas sobre os clientes e todas as etapas da sua jornada com a instituição, para assim alcançar sua fidelidade (Payne, 2012). Dessa forma, possibilita que os gestores de uma organização se utilizem de uma abordagem customizada para cada cliente, com base em diversos fatores como dados demográficos, rotinas e ações. Conforme o autor, isso permite a personalização, em tempo real, de ofertas, mensagens, além de produtos, maximizando a geração de valor para quem recebe e incrementando os resultados operacionais da instituição. De acordo com Payne e Frow (2017), o CRM é uma abordagem holística e estratégica de fazer negócios que visa estruturas cada vez melhores para o gerenciamento da relação entre a organização e o cliente, alicerçadas em estratégias do marketing de relacionamento em conjunto com a eficiência das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

A partir das abordagens do marketing de relacionamento e do CRM, bem como da nova maneira de se fazer negócios, especialmente *online*, é possível trabalhar em formas de entender melhor a relação entre os tópicos dentro das plataformas de vendas virtuais, ou *e-commerces*, haja vista seu crescimento exponencial na última década. Essa é uma realidade percebida a nível internacional, que ganha ainda mais destaque dentro da conjuntura brasileira. Isso porque

o país, em dados de 2015, já se apresentava como o 10º maior mercado de comércio eletrônico do mundo, segundo dados do *WebShoppers* (E-bit) e do *Top 500 Guide Internet Retailer*, encontrados no trabalho de Guissoni, Oliveira, e Teixeira (2021). Agora, potencializado pela pandemia da Covid-19, apresentou um crescimento de 75% só em 2020, de acordo com o índice macroeconômico da Mastercard, *SpendingPulse* (Alves, 2021).

Possivelmente, a avaliação dos impactos duradouros na maneira de a sociedade se relacionar e comprar ainda requer tempo. Porém, já se espera que as taxas de crescimento anual do *e-commerce* se mantenham alteradas positivamente de forma definitiva, e os dados apresentados corroboram com essa direção. Conseqüentemente, se a tendência é o aumento das transações dentro dos comércios eletrônicos, é relevante e oportuno estudar os efeitos do marketing de relacionamento e seus critérios sob essa perspectiva. Ainda nesse mesmo contexto, com o auxílio de uma escala de mensuração, a interpretação dessas relações se torna cada vez mais assertiva, capacitando os gestores para tomarem decisões que consigam gerar o valor buscado pelos clientes, além do destaque da organização frente aos seus concorrentes.

No que tange ao desenvolvimento de escalas de mensuração do relacionamento, os estudos seminais de Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005), Agariya e Singh (2012) foram a base para a criação de tais ferramentas, com foco no mercado B2B. Fundamentadas na lacuna identificada quanto a instrumentos de medidas de CRM no mercado B2C, Rozzett e Demo (2010) validaram a Escala de Relacionamento com Clientes, denominada ERC, no Brasil e, posteriormente, obtiveram indícios de validade externa nos EUA (Demo & Rozzett, 2013) e na França (Demo et al., 2017b).

A partir desta proposta inicial, versões customizadas da ERC para diferentes setores e contextos foram validadas e publicadas. Alguns exemplos são: a de Vasconcelos e Demo (2012) para parques de diversão; Demo e Lopes (2014) para a cerveja Skol e o Guaraná Antarctica; Demo, Batelli e Albuquerque (2015) para jogos eletrônicos; Demo, Fogaça e Cardoso (2017a) para telecomunicações; Magrini e Demo (2017) para supermercados; Demo, Rozzet, Fogaça e Souza (2018) para companhias aéreas; Scussel e Demo (2019) para o mercado de luxo; Demo, Coura, Scussel e Azevedo (2021) para chocolates; e Enes, Demo, Scussel e Silva (2021) para redes sociais. Para o setor de *e-commerce*, também foi encontrada, recentemente, uma escala de relacionamento no *e-commerce*, publicada em janeiro pelos autores Alnawas e Al Khateeb (2022), construída a partir de uma avaliação com os consumidores de *e-commerce* localizados no Reino Unido. Porém, essa escala ainda não possui evidência de validade de conteúdo para o contexto brasileiro, o que traduz uma oportunidade a ser explorada por este trabalho.

## 1.2. Formulação do problema

A partir da lacuna identificada, concernente à inexistência de uma escala de relacionamento com *e-commerce* adaptada ao contexto brasileiro, e com base na construção histórica que mudou a maneira de se relacionar e de comprar, transformando o consumo em um fator notório dessas relações, além da relevância do uso de estratégias do marketing de relacionamento no comércio eletrônico, a motivação desse estudo se define pela seguinte pergunta: é possível obter validade de conteúdo por meio da adaptação transcultural de uma escala de relacionamento com os clientes de *e-commerce* para a realidade brasileira?

## 1.3. Objetivo geral

O intuito desse trabalho é realizar uma adaptação transcultural para obter evidências de validade de conteúdo de uma escala para avaliar o relacionamento com clientes no contexto do *e-commerce* brasileiro.

## 1.4. Objetivos específicos

Para que seja possível alcançar o intuito principal, são evidenciados os seguintes objetivos específicos do estudo:

- I. Realizar uma revisão sistemática inédita da literatura científica a respeito do *e-commerce*;
- II. Atualizar a revisão sistemática de literatura de Demo, Lima, Scussel, Miranda e Moreno (2021) acerca do marketing de relacionamento;
- III. Proceder à adaptação transcultural para o Brasil do modelo de mensuração de relacionamento dos clientes de *e-commerce* (Alnawas & Al Khateeb, 2022), a partir da metodologia de adaptação e validação de conteúdo proposta por Borsa, Damásio e Bandeira (2012);
- IV. Aplicar a escala adaptada a uma amostra de consumidores brasileiros do *e-commerce*, para fins diagnósticos.

## 1.5. Justificativa

A busca por estudos científicos que expliquem sobre determinado tema cresce à medida que ele se torna mais presente na rotina de uma comunidade. Se tratando de *e-commerce*, há uma comunidade global sendo impactada diariamente pela sua existência. Entender como esse processo evolui é entender ainda mais sobre as relações sociais e como isso afeta o ritmo de

crescimento do mercado, levando em consideração o que há de mais recente no que tange à inovação no comércio.

Esse fenômeno permite enxergar também a relevância do presente estudo por dois cenários principais. O primeiro deles é o cenário acadêmico, que abre margem para adaptar, ao cenário brasileiro, a escala de mensuração do relacionamento dos clientes de *e-commerce* proposta pioneiramente por Alnawas e Al Khateeb (2022).

Já o segundo é o cenário prático-gerencial, onde a adaptação transcultural desse modelo de avaliação atuará como uma proposta de diagnóstico para os gestores do *e-commerce* no Brasil. O objeto de estudo de gestores e gestoras de empresas é a tomada de decisão, que tem a proposta de otimizar as escolhas dentre as que estão disponíveis, algo que só é possível com base em informação científica. Quanto mais informação se tem, maiores são as chances de se maximizar o resultado obtido. Essa escala funcionará também com esse propósito. A partir da obtenção de indícios de validade de conteúdo desta escala de *e-commerce*, os gestores brasileiros ganham um novo instrumento fundamental para nortear suas decisões e estratégias, tornando-se ainda mais capazes de suprir as necessidades da sociedade, em um mercado recrudescente, gerando valor para todos os envolvidos.

Por fim, entender melhor os fatores que influenciam a escolha de lojas *online*, as características que são valorizadas por parte dos clientes, as melhores práticas que estão sendo veiculadas e como esse relacionamento se traduz de forma mais concreta são apenas alguns dos resultados que serão acessíveis pela adaptação desse modelo de mensuração. Com essas informações, não só os benefícios diretos são alcançados, mas também a abertura de novas frentes de pesquisa, como a validação da estrutura interna da escala, via análise fatorial exploratória e confirmatória, que viabilizarão o teste de modelos estruturais de relações entre variáveis das áreas de marketing e comportamento do consumidor, de forma a contribuir para o avanço progressivo dos estudos sobre marketing de relacionamento.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em dois tópicos. O primeiro tem por finalidade trabalhar a revisão do tema de marketing dentro do contexto do *e-commerce*, a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL), com análises bibliométricas. Já o segundo apresenta o estado da arte no tema de marketing de relacionamento, atualizando e complementando a RSL publicada por Demo, Lima, Scussel, Miranda e Moreno (2021), revisão esta que reuniu dados entre 2015 e 2019, o que tornou possível uma atualização.

Com isso, é possível compreender com mais detalhes a construção científica acerca dos temas, com base na perspectiva das produções mais relevantes das áreas de administração e negócios no meio acadêmico.

### 2.1. O progresso do marketing no *e-commerce*: uma revisão sistemática de literatura<sup>1</sup>

**RESUMO:** A relevância dos estudos de marketing sobre o comércio eletrônico cresceu significativamente durante a pandemia da COVID-19. Este trabalho propõe uma revisão sistemática da literatura da área de marketing no *e-commerce*, no interesse de identificar sua evolução e os possíveis impactos que a pandemia apresentou no desenvolvimento da literatura. Com a análise bibliométrica da literatura de alto impacto, foram encontrados 95 artigos, da base *Scopus* e *Web of Science*, sem limite de tempo. Embora a pandemia não tenha recebido muita atenção da literatura de alto impacto sobre os efeitos diretos no marketing de *e-commerce*, é possível notar um interesse crescente e latente pela temática desde sua origem, intensificado durante os anos de pandemia. Durante seu desenvolvimento, a produção acadêmica da área discutiu e integrou diversos assuntos, como comportamento do consumidor, marketing estratégico, processos para análise de decisão, marketing de relacionamento, tecnologia e inovação. A partir da análise dos resultados, foram discutidos os desafios e oportunidades do marketing de *e-commerce*, juntamente com uma agenda de pesquisa que indicou novos caminhos para explorar o construto. Com essa síntese geral do progresso do campo desde o seu surgimento, desenvolveu-se uma fundamentação teórica para destacar o caminho anteriormente investigado e os rumos para novas pesquisas.

**Palavras-chave:** *e-commerce*; marketing; revisão de literatura; análise bibliométrica; COVID-19.

---

<sup>1</sup> Revisão sistemática de literatura submetida ao XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022.

## INTRODUÇÃO

Apesar do cenário pandêmico provocado pela Covid-19, o *e-commerce* está em um dos momentos mais importantes desde sua criação, recebendo um fluxo ainda maior de transações, consumidores e empresas. Dados da *United Nations* (2021) evidenciaram o aumento do saldo global de vendas pelo *e-commerce* em 2020 para 26.7 trilhões de dólares, um valor 4% maior em comparação ao ano de 2019. Outros dados mostram que o melhor resultado da varejista *online* Amazon aconteceu no 3º trimestre de 2020, com um aumento de mais de 35% na receita de vendas, tanto nos Estados Unidos, quanto no cenário internacional (UNCTAD, 2021a). É possível relacionar esses resultados ao fato de o comércio *online* ter se tornado uma parte providencial da rotina humana. Com medidas protetivas, como o *lockdown*, cada vez mais frequentes, migrar para o digital se tornou uma forma de prover e comprar mais produtos e serviços (UNCTAD, 2021b), mantendo o mercado ativo mesmo em situação de intenso distanciamento social.

O *e-commerce* já era um canal relevante antes deste cenário, mas percorreu um longo caminho até seu estado atual. Sua adoção inicial foi fortemente marcada pelo impacto negativo da percepção de risco dos usuários (Bhatnagar & Ghose, 2004). Esse era o retrato evidenciado, em 2001, dos consumidores *online* alemães, mostrando que 53% deles demonstravam preocupação com a privacidade e a segurança (van den Berg & van Lieshout, 2001). Porém, tal preocupação não se limitou a um país em específico, tornando-se realidade de todos os possíveis compradores *online*. Para todos os segmentos de clientes *online*, os atributos da *web* relacionados às perdas percebidas, como segurança de informações confidenciais e confiabilidade do fornecedor da internet, tiveram um impacto maior no comportamento do cliente *online* do que ganhos percebidos, como facilidade de fazer pedidos (Bhatnagar & Ghose, 2004). Na época, o *e-commerce* poderia ser visto como um bom canal para os *early adopters*, mas a maioria dos clientes ainda se preocupava com a segurança das compras *online* em geral.

Esse novo normal, no sentido de realizar transações *online*, foi se transformando ao longo dos anos. Antes, estratégias de marketing orientadas ao produto prevaleciam entre os comerciantes virtuais (van den Berg & van Lieshout, 2001). Agora, palavras-chave como reputação de marca, interação digital e comportamento do cliente se tornam algumas das mais recentes contribuições do marketing (C. Wang et al., 2021; Mu & Zhang, 2021; Silva & Bonetti, 2021). Isso porque, à medida que a sociedade evolui, o marketing também evolui, e esse é um dos seus principais objetivos: agregar valor ao cliente e com ele garantir o cumprimento dos objetivos almejados pela empresa, mantendo vantagens competitivas e

adaptando-se a diferentes ambientes (Varadarajan, 2010). Nessa perspectiva, as organizações encontram novas oportunidades para solucionar as demandas da sociedade por meio do *e-commerce*, dentro do cenário de pandemia, o que a transforma em um fator de aceleração da transformação digital (UNCTAD, 2021a). Pela clara necessidade de dar seguimento às atividades sociais e econômicas, dessa vez de forma remota, as soluções digitais são cada vez mais requisitadas (UNCTAD, 2021a), construção também explicada pela alta volatilidade do ambiente criada por situações de alto risco para negócios, como a pandemia da Covid-19 (Amankwah-Amoah et al., 2021).

Dessa maneira, observou-se uma lacuna na literatura concernente à evolução do marketing aplicado sobre o comércio digital e os impactos da pandemia. A literatura acerca do *e-commerce* se desenvolve desde abordagens iniciais em relação à desconfiança no comércio eletrônico ou implicações da adoção do canal em novos mercados (Sigala, 2002; van den Berg & van Lieshout, 2001; Y. Wang et al., 2002), até práticas avançadas presentes na atuação do marketing atual, como o impacto de experiências de realidade aumentada na relação com o cliente de lojas virtuais e modelos científicos para entender a diferenciação criada pela experiência de marca dentro do varejo eletrônico (Kowalczyk et al., 2021; Mondal & Chakrabarti, 2021). Porém, a pandemia afetou a evolução do *e-commerce* em si, seja de forma positiva, como no caso da Amazon, seja de forma negativa, como a queda de 65% na compra *online* de passagens aéreas no Brasil, comparando dados de 2018 com os de 2020 (UNCTAD, 2021a). Essa dicotomia vivenciada por diferentes negócios ao redor do mundo faz com que os estudos sejam influenciados por uma variável adicional importante, o que requer um estudo mais detalhado, que evidencie mudanças perenes de momentâneas, que poderão e serão abarcadas pelas estratégias de marketing de agora em diante.

Por meio do estudo da produção científica de alto impacto sobre as práticas de marketing na atuação do comércio virtual em tempos de pandemia, o objetivo deste estudo é apresentar o desenvolvimento dessa relação. Se as produções recentes de marketing se preocupam com o impacto do design em pontos de contato, como o e-mail, com o cliente (A. Kumar, 2021), é porque o estudo de demandas anteriores, como a percepção de segurança *online* (Bhatnagar & Ghose, 2004) e a adoção dos consumidores ao mercado varejista virtual (Ellis-Chadwick et al., 2002), criaram solo fértil para soluções no mercado. Essas soluções puderam viabilizar o avanço das pesquisas de marketing, que da mesma forma servirão como base para a construção de novas estratégias e temáticas, como analisar se a satisfação pós-compra em contato com tecnologias de realidade aumentada tem real impacto na lealdade dos canais *online* (Kowalczyk et al., 2021). De forma prática, uma revisão como essa fornece o

alicerce teórico capaz de abastecer gestores, pesquisadores e *stakeholders* como um todo para fomentarem a transformação digital na sociedade, destacando a produção científica como retrato, fundamento e direção dessa transformação.

## REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Farida (2017), o *e-commerce* se caracteriza, de uma maneira simplista, pela execução de transações de negócio *online*. Essa definição se torna mais abrangente quando trazida para o ecossistema do *e-business*, que é a operação de um negócio pela internet, tornando-o capaz de expandir seu marketing para mercados nacionais e internacionais (Farida et al., 2017).

Apesar do seu tempo de existência, sua definição não apresentou muita variação. Em seus estágios iniciais, seu significado era traduzido para uma variedade de transações comerciais feitas por meio eletrônico (IFAC Quarterly, 1998) que, em pouco tempo, já dividia espaço com um novo entendimento que incluía “via *internet*” no lugar de “por meio eletrônico” (van den Berg & van Lieshout, 2001).

A perenidade deste conceito acompanhou a produção científica dominante sobre o tema até recentemente. Isso no sentido de que seu conjunto literário, de maneira generalista, ainda era constituído de uma mesma vertente marcante: a de adoção do *e-commerce* pelo mercado. Portanto, estudos de intenção de compra e aceitação de diferentes mercados dentro do ambiente virtual, que podem ser considerados etapas anteriores na jornada do cliente *online*, eram tópicos comuns até 2019 (Bergendahl, 2005; Bhatnagar & Ghose, 2004; Ellis-Chadwick et al., 2002; H. -b. Kim et al., 2009; M.-J. Kim et al., 2011; Lim et al., 2006; van den Berg & van Lieshout, 2001; Zhu et al., 2019).

No entanto, há uma mudança clara de foco em 2020 e 2021. Isso se relaciona com a aceleração que a pandemia causou na aceitação e uso do *e-commerce*, já reconhecidos antes mesmo da pandemia (R. Y. Kim, 2020), e pela forte presença de temas voltados ao que poderiam ser consideradas etapas seguintes na jornada do cliente, como satisfação e fidelidade do cliente, e marketing pós-venda, além de outros tipos de estratégias de marketing como experiência do usuário e *inbound* marketing (Chatterjee et al., 2021; N. Chen & Yang, 2021; Erdmann & Ponzoa, 2021; A. Kumar, 2021; Mu & Zhang, 2021; Srivastava et al., 2020).

Nessa mudança de foco, é possível evidenciar que o marketing está envolto de especificidades que ganharam notoriedade nesse cenário digital. Análises como a de *text mining* e o campo de *machine learning* são apenas alguns dos exemplos de tecnologias que provêm meios ainda mais eficientes de se executar a pesquisa científica no ramo do marketing

(Chatterjee et al., 2021). Essas tecnologias também acabam por impactar o consumidor, que passa a ser a bússola do avanço de integrações como a de realidade aumentada no comércio virtual (Kowalczyk et al., 2021).

Essas novas práticas e extensões do método científico capacitam a comunidade acadêmica para alcançar novos patamares de produção. Enquanto as análises estatísticas garantem a confiabilidade de pesquisas quantitativas para uma amostra na casa de centenas de participantes captada de maneira humanizada (Cazier et al., 2006), os avanços tecnológicos permitem o estudo de centenas de milhares de avaliações *online*, dentro de uma abordagem também qualitativa, num mesmo prazo ou até menor (Chatterjee et al., 2021).

Desse modo, o conceito de *e-commerce*, sua evolução no contexto do marketing e os trabalhos relevantes mais atuais interagem para representar não só um conjunto de produção acadêmica, mas sim um processo histórico. A validação da internet como parte intrínseca desse canal, o estudo sistematizado e multifacetado de sua adoção, em conjunto de outras estratégias de marketing, e o avanço da metodologia de pesquisa impactam a forma de viver em sociedade.

A partir da percepção desse impacto do tema, uma metodologia confiável e bem fundamentada é requisitada para entender o fenômeno em sua integridade. Para alcançar esse objetivo, revisões de literatura, análises bibliométricas e abordagens multimétodos são requeridas, por facilitarem a compreensão acerca dos marcos e lacunas dentro da progressão do tema (Paul & Criado, 2020), que tomam forma a partir da leitura do material acadêmico produzido durante todos esses anos.

Por conseguinte, uma das lacunas que se formam é acerca da abrangência do impacto da pandemia nessa conjuntura (Guthrie et al., 2021). É a partir do desenrolar dessa pesquisa que os pontos de notoriedade são evidenciados, trazendo essa revisão sistemática da produção relevante no que se refere ao assunto, que é capaz de revelar mais detalhes sobre os pontos fundamentalmente marcantes, considerando o amadurecimento das estratégias de marketing no contexto do comércio virtual.

## **MÉTODO**

O propósito guia deste trabalho é identificar o desenvolvimento teórico-empírico do marketing no *e-commerce*, a partir de uma revisão sistemática da literatura de alto impacto. Logo, este estudo valeu-se de uma revisão sistemática de literatura com análises bibliométricas, para a compreensão aprofundada de um determinado campo científico (Paul & Criado, 2020). Com isso, utilizou-se enquanto complemento das análises bibliométricas uma análise fatorial exploratória, abordagem quantitativa que auxilia no entendimento da estrutura social e

intelectual do campo, bem como seus impactos e principais tópicos discutidos (Zupic & Čater, 2015).

O protocolo utilizado foi o de Templier e Paré (2015), o qual aponta seis etapas para a condução de uma revisão sistemática de literatura. A primeira etapa se refere à formulação do problema, representada pelo objetivo deste artigo. Por sua vez, a segunda etapa envolve a busca pela literatura. Para tal, as bases *Scopus* e *Web of Science* foram utilizadas pela quantidade de periódicos indexados (*Scopus*) e pela qualidade e abrangência temporal dos periódicos (*Web of Science*) (Chadegani et al., 2013; Mongeon & Paul-Hus, 2016). Devido à intenção de compreender a evolução do tema desde seu surgimento, não se adotou uma delimitação temporal para a coleta dos dados, esta realizada em outubro de 2021.

Assim, as buscas foram efetuadas em ambas as bases por meio do título, resumo e palavras-chave dos artigos, com a seguinte combinação: (((*"e-commerce"*) OR (*"eletronic commerce"*) OR (*"online commerce"*) OR (*"online sales"*)) AND (*"marketing"*)). Esta seleção visou abranger todos os artigos referentes ao marketing no contexto do comércio eletrônico. Com isso, partiu-se para a terceira etapa, de critérios de inclusão, em que foram selecionados somente artigos publicados em periódicos na língua inglesa, bem como da área de *Business and Management*, foco do presente estudo. Desse modo, foram identificados 684 artigos na base *Web of Science* e 1173 na *Scopus*, dos quais 386 duplicatas foram removidas. Ao final, o total de artigos foi de 1471.

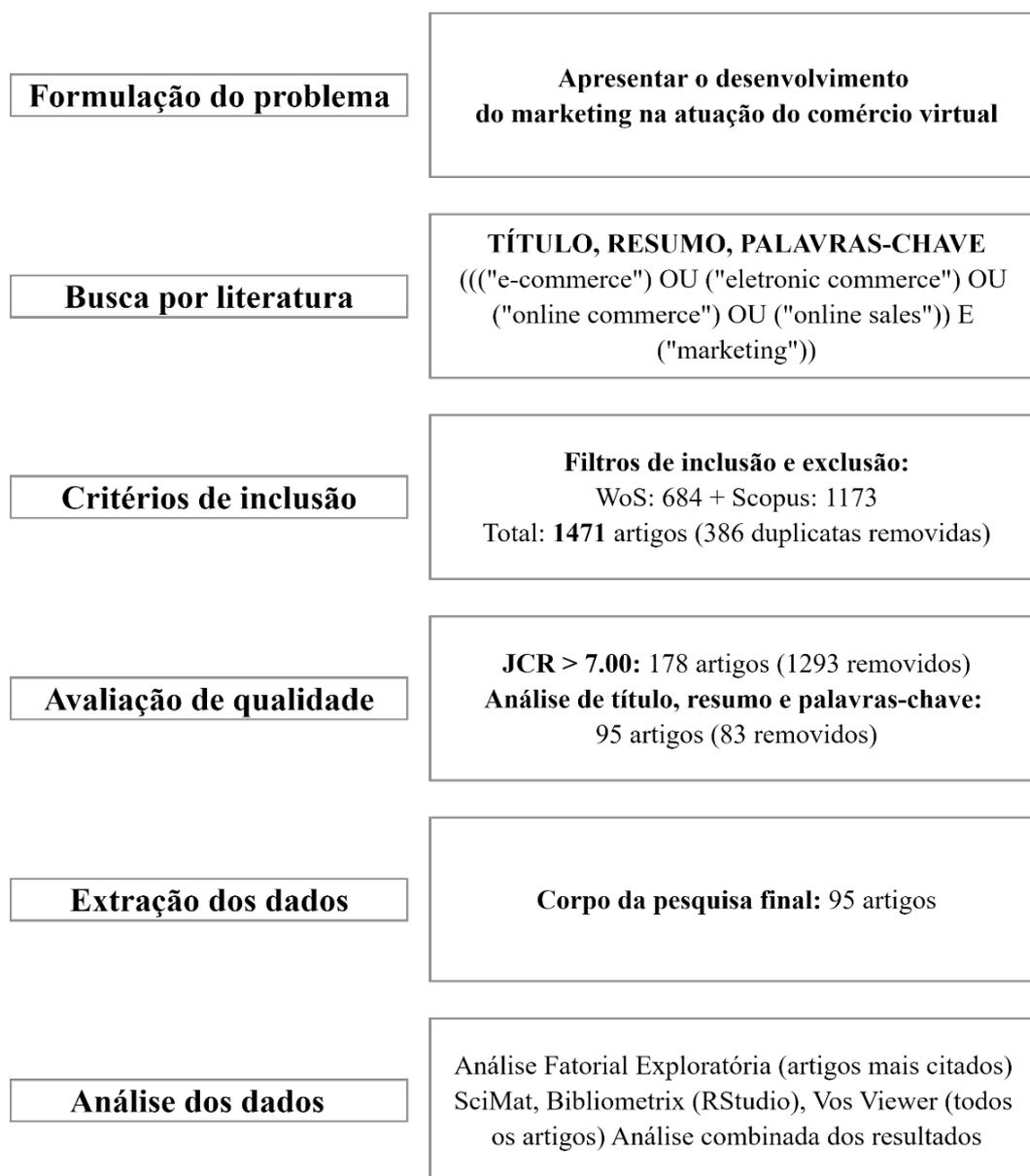
A quarta etapa envolve a avaliação da qualidade dos artigos. Seguindo o pressuposto inicial deste estudo de analisar a evolução do marketing no *e-commerce* e suas principais tendências na literatura de alto impacto, somente os periódicos com índice de *Journal Citation Report* (JCR) acima de 7.00 foram selecionados. Com isso, o Top 30 de periódicos foi mantido, conforme recomendação de (Aguinis et al., 2020), que utiliza o Top 50 em seu estudo, uma vez que compreendia os 100 artigos de maior impacto. Contudo, a grande quantidade de artigos encontrados impediu o mesmo critério, de modo que foi adaptado neste estudo para o Top 30, uma vez que continha os 178 artigos de revistas com maior fator de impacto. Após esta seleção, realizou-se ainda um novo filtro de qualidade ao se analisar o título, o resumo e as palavras-chave dos artigos restantes, de modo a verificar a efetiva pertinência dos artigos à temática desejada, ou se o tema era tratado apenas de maneira subjacente. Logo, restaram 95 artigos, atingindo uma quantidade próxima do objetivado durante a escolha do critério seguido por (Aguinis et al., 2020).

A quinta etapa se refere à extração dos dados, de maneira que se retornou às bases originárias para o acesso aos artigos finais da amostra. Por fim, partiu-se para a etapa final, de

análise dos dados, em que foram realizadas análises bibliométricas para identificar a evolução do tema e seus percursos futuros. A Figura 1 ilustra a estratégia de pesquisa, por meio do protocolo de revisão sistemática escolhido.

**Figura 1**

*Protocolo da revisão de literatura - marketing de relacionamento e e-commerce*



Dando sequência com as análises bibliométricas, os 95 artigos ao todo foram analisados por meio dos *softwares* SciMat, VosViewer, e pelo pacote Bibliometrix, da linguagem R. A partir das análises bibliométricas realizadas, buscou-se aprofundar a compreensão das tendências da literatura ao passar dos anos, bem como suas principais oportunidades futuras.

O SciMat possibilita a criação de um mapeamento bibliométrico da produção científica ao longo de períodos temporais, segundo sua performance, impacto e qualidade (López-Robles et al., 2021). Já o pacote Bibliometrix, que utiliza a linguagem R no *software* RStudio, permite análises bibliométricas a partir das bases de dados usadas neste estudo, além de ser reconhecido por viabilizar uma análise completa de campos científicos (Aria & Cuccurullo, 2017). Por sua vez, o *software* VosViewer proporciona análises baseadas na identificação de relações dentro de um mesmo campo científico, ferramenta de amplo potencial de aplicação da análise da literatura, em especial por sua atenção à exposição gráfica e interpretação dos resultados por meio de clusters temáticos (van Eck & Waltman, 2010).

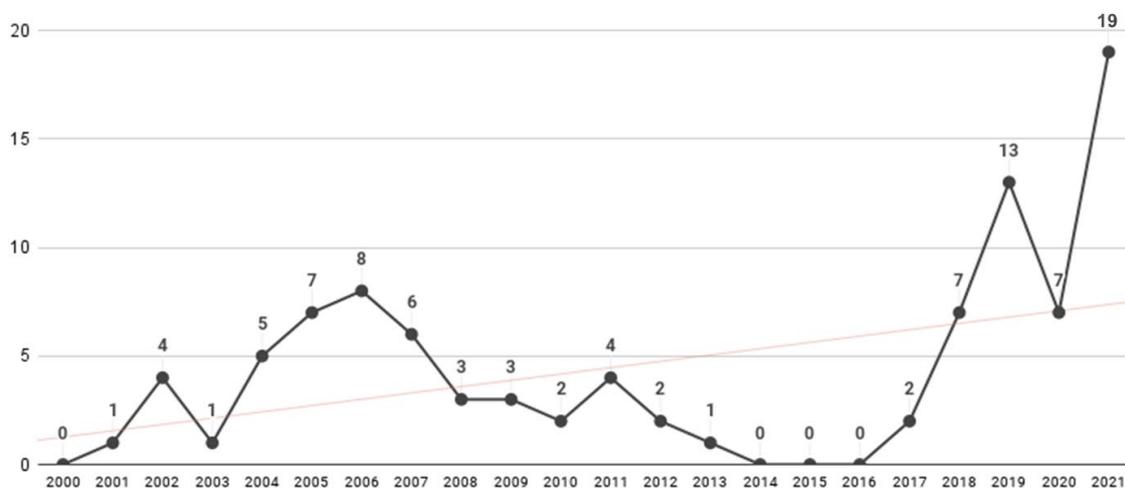
Em complemento às análises bibliométricas, a etapa de análise dos dados contou com uma leitura dos artigos da amostra final, de modo a abranger aspectos não analisados pelos *softwares* utilizados. Assim, analisaram-se aspectos referentes ao tipo (teóricos, de revisão e teórico-empíricos) e a abordagem dos artigos (quantitativos, qualitativos ou mistos) (American Psychological Association, 2012; Creswell, 2010). Ainda, os locais de realização, as principais temáticas discutidas e as sugestões de pesquisas futuras de cada artigo, compondo uma agenda, também foram analisados.

## RESULTADOS

De modo a complementar a exposição da evolução do tema ao longo dos anos, a análise da produção por períodos foi realizada no SciMat, além de demais análises bibliométricas realizadas com o pacote Bibliometrix, da linguagem R, de modo a mapear o campo científico. Por fim, a análise realizada pelo VosViewer possibilita a identificação das principais tendências, utilizada para a construção de uma agenda de pesquisas futuras de modo que foram analisados o passado, o presente e o futuro do marketing no *e-commerce*.

### **Evolução do marketing no *e-commerce***

É relevante compreender como o campo científico como um todo evoluiu nas revistas de maior impacto, desde o surgimento do comércio eletrônico. Ressalta-se que não houve uma restrição temporal para o desenvolvimento deste estudo, de modo que o primeiro artigo publicado no tema, segundo os critérios elencados, foi no ano de 2001, conforme pode-se observar na Figura 2.

**Figura 2***Número de publicações por ano*

A Figura 2 indica a evolução temporal das publicações desde o surgimento do tema, de modo que se pode perceber um crescimento inicial em seus primeiros anos, entre 2000 e 2006, porém uma certa queda e estabilização até o final da década. Esse período reflete a criação do comércio eletrônico e sua incipiência nas publicações científicas de maior impacto. No início da segunda década, entre 2011 e 2016, é notória a queda na produção dos periódicos de maior impacto que abordam o marketing no *e-commerce*, dado a ausência de publicações entre 2014 e 2016. Contudo, a partir de 2017, é perceptível um grande crescimento, em especial no ano de 2019, período associado à popularização do comércio eletrônico no cotidiano. Em 2021, ocorreu a maior quantidade de publicações em todo o período analisado, refletindo o forte impacto da pandemia da Covid-19 sobre a produção científica, uma vez que o isolamento social se relacionou intensamente ao aumento das compras virtuais (UNCTAD, 2021a).

O *software* Scimat permite o desenvolvimento de diagramas estratégicos, uma representação visual do campo científico segundo eixos de centralidade (eixo x) e de densidade (eixo y). A partir da análise das palavras que compõem o corpo de cada artigo, o programa disponibiliza nos eixos as principais temáticas, de acordo com os períodos de publicação selecionados. Cada quadrante do diagrama possui uma classificação distinta, sendo estas: (a) Temas isolados ou especializados, isto é, temas com relevância marginal ou aplicação muito restrita; (b) Tópicos declinantes ou emergentes; (c) Temas motores, aqueles já consolidados e essenciais para a estruturação do campo científico; e (d) Tópicos básicos e transversais, que



centralidade, demonstrando a introdução do conceito para a realização de transações comerciais. Assim, o marketing se mostrou presente enquanto tema central, porém próximo da transversalidade, isto é, representa uma temática comum que une as pesquisas realizadas.

Com a conquista de uma maior maturidade, o campo científico adquiriu maior diversidade temática no período seguinte, entre 2004 e 2009. Neste período, os temas mais abordados se referiam às instituições e sociedades, demonstrando um caráter mais sociológico da análise do comércio eletrônico e seus efeitos sobre a vida das pessoas (Kwak et al., 2006; Shang et al., 2005), além da confiança, de modo a indicar uma preocupação com a segurança das compras virtuais (Aiken & Boush, 2006; Lim et al., 2006). Ainda, nos temas motores, encontra-se a satisfação do consumidor e a busca *online*, demonstrando um avanço nos estudos de marketing mais voltados para a perspectiva do consumidor (Sen et al., 2006; Souitaris & Balabanis, 2007). Nota-se, também enquanto tema motor, pesquisas realizadas envolvendo a Eurásia, região que recebeu ênfase nas pesquisas teórico-empíricas do período.

No que se refere aos temas básicos e transversais, o processo de tomada de decisões, a teoria de restrições e sistemas *online* se fizeram presentes, indicando a realização de estudos que trataram dos fatores envolvidos na decisão do consumo *online* (de Kervenoael et al., 2009; Falk et al., 2007; Yadav & Varadarajan, 2005). Como tópicos emergentes ou declinantes, o marketing na internet permaneceu no mesmo quadrante em relação ao período anterior, porém com menor densidade, sinalizando uma possível migração dos interesses dos pesquisadores. Além disso, os temas de entrada competitiva, vendas cruzadas e intenções comportamentais do consumidor surgiram no quadrante, sendo tópicos emergentes do período.

Já entre 2010 e 2014, percebe-se um declínio na produção e diversidade temática no campo. Contudo, estudos a respeito da lealdade tomaram significativa importância no período, localizando-se no quadrante de temas motores, em conjunto com a internet e *websites* (Audrain-Pontevia et al., 2013; Nusair et al., 2011). A temática referente a marcas apresentou alta densidade, porém encontrou-se no limiar entre um tema motor e um tema especializado, revelando um nicho com relevância no campo. Ainda, estudos sobre o comércio na perspectiva B2B e sobre o varejo *online*, denominado *e-tail*, surgiram enquanto temas emergentes ou declinantes dos respectivos anos de análise.

Entre 2015 e 2019, houve um retorno no crescimento da produção científica, contando com a temática do *e-commerce* e do marketing como temas básicos centrais aos estudos, demonstrando uma maior consolidação e maturidade no campo. Nesse contexto, os temas motores passaram a envolver a inovação, o papel moderador e as vendas *online*, demonstrando uma perspectiva mais inovadora das pesquisas sobre o marketing no comércio eletrônico (X.

Hu et al., 2019; Ieva et al., 2018; Lo & Campos, 2018). As temáticas de confiança voltadas ao consumidor alteraram de quadrante, passando a representar áreas isoladas, indicando uma especialização dos temas, apesar de sua densidade positiva (Zhu et al., 2019). Nota-se que a satisfação do consumidor deixou de representar um tema central, como no período de 2004 a 2009. Ao aparecer como uma temática que não se mostrou presente no período seguinte, seu retorno pode indicar tanto uma nova atenção, enquanto tema emergente, ou seu declínio no campo.

Em relação ao último período, de 2020 a 2021, percebe-se outro aumento na diversidade de temas. No contexto de pandemia, o *e-commerce* e o marketing retornaram ao quadrante de temas motores, reforçando o interesse no campo em um cenário de isolamento social e necessidade de reinvenção das empresas, dada a crise vigente (UNCTAD, 2021a). Nesse sentido, estudos sobre processo decisório e *websites*, bem como o comércio eletrônico internacional apontam o impacto da Covid-19 sobre o campo científico, reflexo de seu impacto na realidade organizacional e socioeconômica (Cheah et al., 2020; N. Chen & Yang, 2021; Erdmann & Ponzoa, 2021). Enquanto temáticas isoladas, a utilização de inteligência artificial e abordagens digitais de prescrição do comportamento do consumidor indicam a combinação de práticas de marketing com o potencial da tecnologia da informação, próprios do marketing digital (Chinchanachokchai et al., 2021; Chiu & Chuang, 2021). Ainda, a experiência com a marca também representa uma temática especializada (Mu & Zhang, 2021).

Neste período, estratégias de marketing figuram como temática transversal, bem como estudos sobre a perspectiva do consumidor e que se valem de avaliações *online*. Percebe-se uma maior atenção sobre o impacto que o consumidor possui sobre as organizações no comércio eletrônico, compreensão esta essencial para a adoção de estratégias de marketing bem-sucedidas, assim como potencialmente aplicáveis em conjunto com outras temáticas e óticas do campo. Enquanto temas emergentes ou declinantes, a jornada do consumidor e a atratividade em canais eletrônicos indica um enfoque na experiência no momento da compra em plataformas digitais, aspectos já discutidos em outras perspectivas, porém de especial relevância para o marketing no *e-commerce* (Kim et al., 2021; Wagner et al., 2020; Wang et al., 2021).

### **Caracterização do campo científico**

Em relação aos periódicos de origem dos artigos, a Tabela 1 aponta a quantidade de publicações e o JCR, respectivamente. A revista com a maior quantidade de artigos publicados foi o *Journal of Retailing and Consumer Services*, com o total de 21 artigos, destacando-se por

sua alta produtividade na temática de marketing no *e-commerce*. Ressaltaram-se, também, o *Journal of Business Research* (n=16), o *Journal of the Academy of Marketing Science* (n=10), o *Journal of Management Information Systems* (n=9) e o *Information & Management* (n=8), com uma elevada quantidade de publicações, em comparação aos demais periódicos.

**Tabela 1**

*Periódicos campeões de publicações no tema*

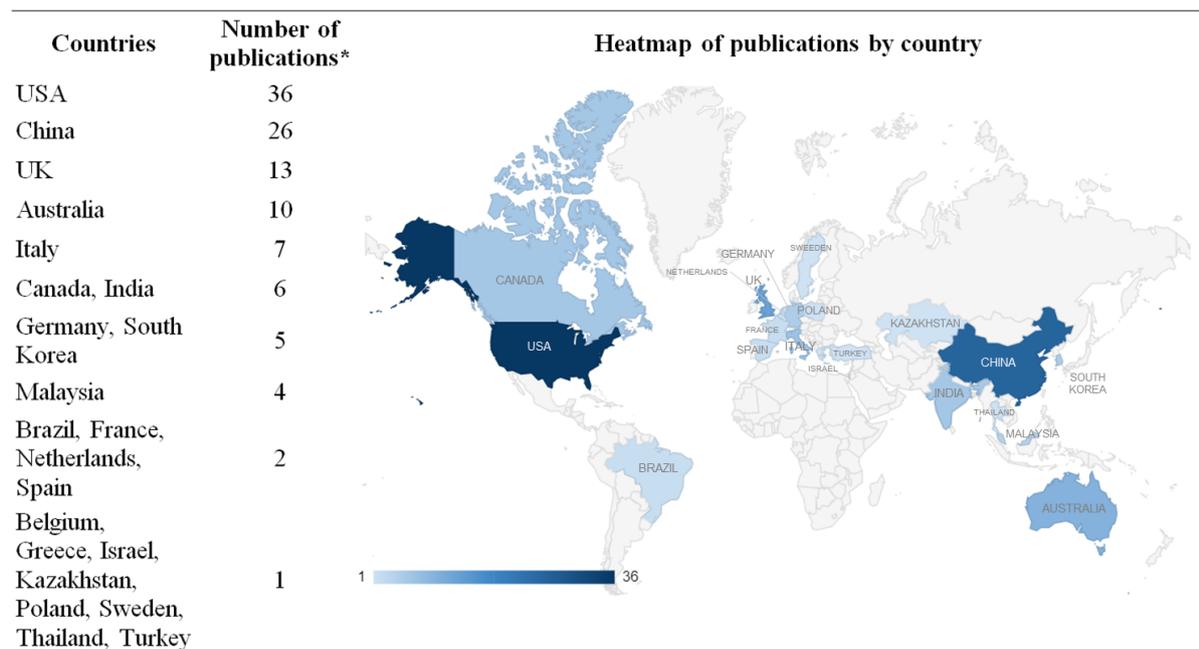
<b>Revistas</b>	<b>Número de artigos</b>	<b>JCR</b>
<i>JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES</i>	21	7.135
<i>JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH</i>	16	7.550
<i>JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE</i>	10	9.418
<i>JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS</i>	9	7.838
<i>INFORMATION &amp; MANAGEMENT</i>	8	7.555
<i>TOURISM MANAGEMENT</i>	6	10.967
<i>TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE</i>	4	8.593
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH</i>	3	8.568
<i>JOURNAL OF MARKETING</i>	3	9.462
<i>JOURNAL OF TRAVEL AND TOURISM MARKETING</i>	3	7.564
<i>OMEGA</i>	3	7.084
<i>MIS QUARTERLY</i>	2	7.198
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT</i>	1	9.237
<i>JOURNAL OF SERVICE RESEARCH</i>	1	10.667
<i>KNOWLEDGE-BASED SYSTEMS</i>	1	8.038
<i>LONG RANGE PLANNING</i>	1	8.802
<i>M&amp;SOM-MANUFACTURING &amp; SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT</i>	1	7.600
<i>PRODUCTION PLANNING AND CONTROL</i>	1	7.044
<i>REVIEW OF MANAGERIAL SCIENCE</i>	1	7.127
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>-</b>

Por sua vez, no tocante aos países de origem de publicação dos artigos, os Estados Unidos apresentaram a maior quantidade de artigos produzidos (n=36), seguido pela China (n=26). Com isso, entende-se que o *e-commerce* representa um tema de grande interesse para as duas maiores potências econômicas mundiais, desvelando a pujança do tema. A Figura 4 representa um mapa de calor da produção internacional de alto impacto, que exhibe a quantidade

de publicações de acordo com cada país de modo que, à proporção que determinado país possui mais publicações, sua área geográfica é preenchida com uma tonalidade de azul mais escura. Em consonância, quanto menos publicações sobre o assunto ele possui, mais claro é o tom de azul que preenche a área de um determinado país.

**Figura 4**

*Número de publicações por país*



Em seguida, a partir do *software VosViewer*, realizou-se uma análise de co-ocorrência para identificar agrupamentos temáticos e as principais tendências do campo científico do marketing no *e-commerce*. Assim, a partir das palavras-chaves dos artigos, permitiu-se o reconhecimento de 8 clusters temáticos, conforme a Figura 5. Cada palavra está atrelada a uma esfera que, a depender do seu tamanho, representa o volume de sua ocorrência dentro da base de artigos utilizada. Essas esferas também possuem conexão entre si, o que mostra a correlação delas dentro dessa mesma base. Já as cores servem para diferenciar agrupamentos que possuem mais relação entre si, mas sem necessariamente excluir a correlação com outras palavras ou agrupamentos, surgindo assim padrões, tendências, linhas de pesquisa e mais informações que são exemplificadas na análise a seguir.



Kukar-Kinney & Close, 2010; Kwak et al., 2006; J. J. Zhang et al., 2006). Além disso, por ser um canal altamente voltado para indivíduos, sofre um impacto relevante e positivo do “marketing boca-a-boca” (X. Hu et al., 2019; Wu et al., 2018), traduzido para o contexto digital pela prática de avaliação *online* dos produtos e serviços.

Já o cluster azul escuro é marcado principalmente pelas palavras “marketing”, “websites” e “information technology”. Dentro desse parâmetro, os instrumentos, ferramentas e demais utensílios da criação de relacionamento com o cliente estão evidenciados, incluindo a importância da tecnologia para isso. A modelagem e revisão de estratégias de marketing para o meio digital (Sigala, 2002; Steinhoff et al., 2019), a avaliação de qualidade dos sites *online* (Wells et al., 2011), além de *text mining* e método multicritério de apoio à decisão (MCDA) para nortear decisões gerenciais (Guo et al., 2020), são alguns exemplos dessa categorização.

Por sua vez, o cluster quatro, em amarelo, apresenta uma construção em destaque para “consumer”, “loyalty” e “impact”. A lealdade do consumidor é uma das preocupações do marketing de relacionamento, e seu estudo dentro do contexto do comércio digital se faz pertinente. Precedida por fatores que a possam impactar a lealdade *online* dos consumidores aparece na produção científica como um validador da relação de longo prazo, buscando compreender aspectos capazes de influenciar a lealdade positivamente, como a percepção de valor de um item e o valor da marca (Audrain-Pontevia et al., 2013; Carlson et al., 2019), ou negativamente, como a diferença de preço (*transactional value*) (Audrain-Pontevia et al., 2013).

O quinto cluster, em roxo, ressalta “internet”, “innovation”, e “internet marketing” em sua estrutura. Em sua conceituação, o *e-commerce* é visto como uma transação dependente, em algum momento, da conexão com a internet, fazendo com que os estudos de marketing e inovação sobre essa perspectiva também acompanhem essa palavra-chave. Assim, não apenas estudos sobre a presença *online* de pessoas e organizações de diferentes nichos fazem parte dessa vertente (Aiken & Boush, 2006; Sigala, 2002), mas também as oportunidades de mercado relacionadas à exploração por setor (Buhalis & Law, 2008) e à possibilidade de impulsionamento do marketing de relacionamento pelo advento da internet (Lo & Campos, 2018).

Em outra perspectiva, o cluster azul claro é marcado pelos termos “e-commerce”, “decision-making”, e “sales”. Nessa visualização, o foco é dado para o canal em si e seu propósito de resultar em transações, com a avaliação de fatores para intermediar esse objetivo. Ao entender como se dá o processo de decisão da compra *online*, as plataformas são capazes de otimizar sua disponibilidade de recursos visando o maior benefício percebido para o cliente,

que costuma escolher o canal pela capacidade de economizar tempo e dinheiro (Kohli et al., 2004). Outros fatores que são levados em consideração pelos consumidores são: qualidade percebida do produto, promoções, e reputação da marca (Wang et al., 2021).

Ainda, o cluster laranja possui como principais palavras “*retailing*”, “*consumption behavior*” e “*online systems*”. O varejo é a opção de rotina para os clientes finais, e seu sucesso está diretamente relacionado com o comportamento do consumidor. Trazendo essa temática para o comércio *online*, seu estudo permite identificar fatores internos e externos capazes de afetar o uso desse recurso, como a tecnologia implementada e a conjuntura do período (Wagner et al., 2020). Além disso, inclui em seus desdobramentos as novas tendências de interação com cliente, como pelo uso da realidade aumentada e virtual, e inteligência artificial na interação de seres humanos com humanos digitais no ramo da moda (Kowalczyk et al., 2021; Silva & Bonetti, 2021).

Por fim, o cluster marrom inclui nomenclaturas que aparecem com menores ligações nos estudos, como “*information*”, “*brand*” e “*interactivity*”. Mesmo que em menor destaque, as palavras compõem uma seleção importante de categoria, responsável por interagir com áreas de *design* da experiência do usuário e *design* de interfaces. Nesse direcionamento, a produção acadêmica acerca do assunto foi capaz de gerar tanto modelos para a criação e gerenciamento de sistemas *web* logo em suas etapas iniciais (Albert et al., 2004), quanto índices sobre novas tecnologias de realidade virtual e as oportunidades possibilitadas por elas (Cowan & Ketron, 2019).

## **DESAFIOS FUTUROS E AGENDA DE PESQUISA**

A produção acadêmica de maior impacto sobre o marketing aplicado ao *e-commerce* foi capaz de explorar com detalhes a evolução da confiança dos consumidores e os aspectos que influenciam a satisfação durante sua jornada *online*, além da progressão do marketing de relacionamento como um todo. Abordagens que trouxessem mais análises sobre o impacto do ambiente digital em relação ao comércio B2B poderiam ganhar destaque rapidamente, pela lacuna existente sobre o tema.

Apesar da estabilização e conseqüente queda significativa na produção científica de alto impacto sobre o tema a partir de 2006, notou-se um retorno e amplo crescimento a partir da maior popularização do comércio eletrônico no cotidiano dos consumidores. A perspectiva B2B também foi presente, uma vez que o *e-commerce* permite transações comerciais facilitadas entre diferentes níveis organizacionais. Nesse sentido, torna-se de interesse explorar a utilização do comércio eletrônico na perspectiva *consumer-to-consumer*, forte tendência de

comportamento em *market places* e em redes sociais por parte dos consumidores, em especial quais os reflexos do contexto pandêmico sobre esta modalidade. Ainda, explorar o relacionamento entre empresas na modalidade B2B digital também conquista relevância, de modo a melhor compreender o papel de redes colaborativas e do marketing de relacionamento neste cenário.

A literatura também abrange o comércio eletrônico e o marketing digital na perspectiva internacional, temática de grande relevância com amplo potencial de investigação no que se refere aos efeitos da pandemia. Ainda, estes efeitos devem ser explorados de modo mais aprofundado por pesquisas futuras, uma vez que a pandemia apresentou amplos impactos em todo o mundo, tanto econômicos quanto sociais. Desse modo, aprofundar o comportamento dos consumidores *online* em um cenário pandêmico e pós-pandêmico é de grande contribuição para a adoção de estratégias de marketing com maiores chances de sucesso pelas organizações.

As tendências traçadas pelas pesquisas até o momento revelam uma forte presença da tecnologia, como inteligência artificial, *machine learning*, *data mining* e outros, aplicados no estudo do processo de compra. Além disso, o uso de ferramentas de realidade virtual, realidade aumentada e outras formas de interação para conectar empresas e pessoas também foi identificado enquanto uma tendência da literatura. Com isso, torna-se uma vertente de pesquisa com amplo potencial na compreensão de determinados fenômenos influentes nas tendências de compra dos consumidores e das próprias ações tomadas pelas organizações.

Outrossim, pesquisas que compreendam o fenômeno em países distintos dos dominantes neste tipo de literatura também são relevantes. Além disso, notou-se uma grande concentração da literatura de alto impacto em publicações dos EUA e da China, revelando uma lacuna no que se refere a aplicações regionalmente diversificadas.

Ademais, são linhas de pesquisa das publicações sobre o tema: a adoção de novos mercados dentro do aspecto digital, as metodologias e instrumentos do marketing atual, os fatores que impactam a lealdade do consumidor, as oportunidades com a disponibilidade da internet, o processo de decisão de compra *online*, o comportamento do consumidor *online* e o potencial disruptivo e inovador de novas tecnologias. A partir dessas vertentes, é possível explorar em profundidade as proposições já realizadas, porém, para inovar nessa produção, é necessário identificar continuamente novos problemas que requerem novas soluções.

Em que pese a restrição desta pesquisa aos periódicos de maior impacto internacional, o que constitui uma limitação deste estudo, torna-se interessante que outras pesquisas ampliem este escopo para explorar a utilização do marketing no *e-commerce* sob perspectivas distintas. Outra limitação refere-se ao foco exclusivo nos periódicos da área de Business, sendo que

outras áreas afetas ao tema, como a de Tecnologia da Informação, também poderiam somar aos resultados por ora coligidos.

A agenda aqui proposta lança luz a novos desafios, perspectivas e oportunidades de pesquisa. O processo de digitalização da sociedade começou há tempos, mas foi intensificado pela pandemia da Covid-19 e pela estrutura produtiva atual, de forma que os impactos hoje vivenciados pela sociedade global trarão consequências perenes à forma de se relacionar e comprar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo atingiu seu objetivo principal, identificando a evolução do marketing aplicado ao comércio eletrônico, bem como seus principais tópicos desde seu surgimento e as tendências futuras em sua utilização. Para tal, a literatura internacional de alto impacto foi analisada por meio de uma revisão sistemática com análises bibliométricas, de modo a caracterizar o campo teórico e indicar novas avenidas a serem percorridas.

Com o emprego de duas bases de alta significância e complementaridade, a *Scopus* e a *Web of Science*, permitiu-se acessar uma literatura de qualidade e forte presença do tema discutido. Como não se utilizaram recortes temporais, a evolução histórica do *e-commerce* foi totalmente explorada sob a perspectiva do marketing. Notou-se um crescimento amplificado nos últimos anos, em especial com a influência dos impactos da pandemia da Covid-19 globalmente, cujos reflexos ainda não de ser percebidos futuramente, mas já suficientes para alterar a atenção dada ao tema pela literatura.

O *e-commerce* apresenta uma história consolidada em seu crescimento, porém traz consigo amplo potencial de investigação ao se tratar do papel do marketing, conforme percebido pelas análises deste estudo. É inegável o impacto que a pandemia trouxe sobre o comportamento dos consumidores, muitos dos quais compulsivamente se tornaram consumidores digitais. Além disso, este impacto também se fez presente sobre as organizações, que necessitaram se adaptar ao contexto virtual para manter sua sobrevivência ou tiveram mudanças em resultados no novo contexto.

Com isso, este estudo representa um esforço inicial para reunir os achados da literatura de alto impacto sobre a temática, de modo a subsidiar estratégias de organizações na adequação, bem como no entendimento do comportamento dos consumidores neste novo normal, a partir de uma construção histórica do *e-commerce* e da identificação de suas tendências futuras. O marketing possui um papel essencial para as organizações neste contexto,

de modo que sua literatura voltada ao *e-commerce* apresenta terreno fértil para se desenvolver.

## 2.2. O marketing de relacionamento e sua produção científica atual

O padrão de consumo pelo mundo está mudando, o que exige inovação nas estratégias de gestão do relacionamento com os consumidores. Com a pandemia da Covid-19 e suas variantes, clientes estão em crescente migração para compras em lojas ao ar livre e em plataformas *online* (Rosenbaum & Russell-Bennett, 2020), mas isso não é novidade. Apesar de ganhar maior visibilidade na situação atual, esse fluxo acontece desde antes da pandemia (Rosenbaum & Russell-Bennett, 2020). Para lidar com essas demandas, o marketing de relacionamento também busca suas inovações e, atualmente, apresenta uma alta capacidade de angariar informações sobre os consumidores, conseguindo, a partir disso, entender suas necessidades, preferências e desejos (Thaichon et al., 2020). O resultado é um relacionamento reciprocamente vantajoso, formado pela alta participação e poder do cliente, capaz de fornecer insumo para a construção de uma base de consumidores leais e otimizar as competências centrais de negócio (Thaichon et al., 2020).

Esse padrão do marketing de relacionamento é encontrado já nas produções de seu período inicial. A estratégia ganha nome com Berry (1983), e é construída a partir daí pela contribuição de diversos autores seminais (McKenna, 1993; Morgan & Hunt, 1994; Vavra, 1993). Ainda no período anterior aos anos 90, já era possível realçar, como tendência na produção sobre o tema, o desenvolvimento de estratégias capazes de comunicar informações de maneira efetiva, satisfazendo as necessidades dos clientes da época (Thaichon et al., 2020). Essas estratégias encontraram solo fértil na tecnologia, que foi capaz de fornecer essa comunicação efetiva com os consumidores por meio da internet (Hawes, 1987; Markin, 1979), apesar de ainda encontrarem limitações no conhecimento e na disponibilidade de acesso da conjuntura em questão (Thaichon et al., 2020).

Assim, surge uma de suas frentes, que é a gestão do relacionamento com o cliente, ou CRM (do inglês *Customer Relationship Management*), com sua capacidade adaptativa em relação ao ambiente. Essa capacidade, herdada do marketing, é vista como uma abordagem indicada para todas as organizações, e que tem como fundamento a solução das demandas do mercado com modificações e novas aplicações por meio de capacidades dinâmicas (Akgün & Polat, 2021). Assim, o CRM foca especificamente nos clientes, em contraponto ao marketing de relacionamento, estratégia mais abrangente que se direciona a todos os *stakeholders* (Frow & Payne, 2009). Destarte, a gestão do relacionamento evolui, implementando o que há de melhor pelo e para o mercado, com participação da tecnologia e foco no cliente.

Levando em conta os devidos avanços nos estudos e a utilização do conhecimento pelas organizações, a área se depara com novas lacunas de pesquisa. Considerando uma era em que

a privacidade de dados se tornou um assunto de relevância, uma estratégia que tem como característica intrínseca a coleta de informações para gerar resultados se encontra num dilema em relação às atitudes e comportamento dos consumidores em resposta ao tratamento desses dados (Liu et al., 2020).

Essa e outras linhas de pesquisa integram a produção recente científica sobre o tema, e demanda uma análise em profundidade, como uma revisão sistemática de literatura, para destacar os principais avanços e novas agendas existentes. A revisão de literatura, que foi aqui atualizada e complementada, foi a publicada por Demo, Lima, Scussel, Miranda e Moreno (2021), contemplando o período de 2015 a 2019. Por conseguinte, nesta atualização, focou-se nos anos de 2020 e 2021, fornecendo ainda mais detalhes para a compreensão do fenômeno, além da categorização e levantamento de dados sobre a produção científica existente do período.

Para aprofundar a análise sobre o tema, é necessário entender o conceito por trás da gestão de relacionamento com o cliente. Como uma abordagem derivada do marketing de relacionamento, tendo como base o conceito seminal proposto por (Payne, 2012), pode-se definir o CRM como uma abordagem holística e estratégica de fazer negócios para gerar maior valor e melhor experiência aos clientes, unindo as estratégias do marketing de relacionamento ao potencial das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Um conceito mais recente, em tradução livre, entende o CRM como “um processo estratégico no qual as empresas se utilizam dos dados de clientes e das metodologias de tecnologia para adquirir, reter e reconquistar clientes, a fim de criar valor para o cliente e para a empresa” (Liu et al., 2020, p.3).

Com o passar dos anos, a frequência de outros fatores compôs a variedade literária sobre a gestão do relacionamento que é encontrada hoje. Além do CRM, o marketing de relacionamento nas relações B2B e B2C, o impacto da percepção, da lealdade e da satisfação do cliente, o impacto da orientação para o mercado, a definição e impacto do CRM em si, e o valor do cliente são algumas das principais vertentes formadas até o ano de 2016 (Araújo et al., 2018). Já no recorte de 2015 a 2019, temas como o marketing de relacionamento na era digital, o estudo de processos e teorias para o que se chama de e-CRM, o desenvolvimento e validação de escalas de mensuração em CRM, especialmente no contexto B2C, são adicionados à bibliografia disponível (Demo et al., 2021).

Mesmo com a amplitude de tópicos pesquisados dentro da área, nem o marketing de relacionamento, nem o CRM encontraram saturação em suas pautas. Mídias sociais, *big data*, experiência do usuário, inteligência artificial e privacidade são apenas algumas das muitas outras ramificações que compõem o rol de temas explorados, trazendo inovação constante para

a produção acadêmica e subsequente implementação no mercado (Dehghanpouri et al., 2020; Gandolfo, 2020; Libai et al., 2020; Rajaobelina et al., 2020; C. Zhang et al., 2020).

Nessas novas agendas, não só a tecnologia é abarcada, mas também as vertentes que têm como objeto de estudo as pessoas e suas percepções. A gestão do sucesso do cliente, como uma maneira de colocar a experiência do consumidor e seu engajamento em primeiro lugar para maximizar o seu valor no tempo (Hilton et al., 2020), e as práticas desfavoráveis aos consumidores, como em casos de falsa orientação para relacionamentos e visão de lucro exagerada por parte das empresas (Taylor et al., 2020), são exemplos dos rumos alcançados pela gestão de relacionamento com o cliente.

Em suma, o marketing de relacionamento se apresenta como importante diferencial competitivo para o sucesso de longo prazo das organizações no geral. Como consequência de sua própria definição, a gestão do relacionamento com o cliente apresenta duas grandes áreas, uma relacionada com a tecnologia, que inclui mídias sociais, *machine learning*, vazamento de dados, e demais fatores, e outra área voltada para o interesse em pessoas, com a mensuração do comportamento, lealdade, engajamento, percepção e demais características humanas inclusas na relação empresa-cliente.

Essa é apenas uma síntese da estrutura da gestão do relacionamento com o cliente hoje, que ganha maiores detalhes nas análises a seguir. Em sequência, será mostrado como se deu a presente revisão sistemática de literatura (RSL), enriquecida com análises bibliométricas, para obter um melhor retrato do campo (Paul & Criado, 2020). Com o intuito de produzir um estudo com confiabilidade e relevância, foi adotado o protocolo de RSL proposto por Templier e Paré (2015). O saldo foi a busca de artigos de forma criteriosa, respeitando os aspectos determinados na formulação do problema de pesquisa, e com a avaliação da qualidade dos resultados encontrados, para assim extrair as informações resultantes da base final de artigos e sua devida análise por meio dos *softwares RStudio e VosViewer*.

O protocolo sugerido por Templier e Paré (2015) estabelece seis etapas guias de uma revisão sistemática da literatura. A primeira etapa envolve a formulação de um problema de pesquisa, propósito aqui definido enquanto o mapeamento da produção científica recente do marketing de relacionamento e do CRM na literatura internacional, bem como suas principais tendências e caminhos futuros.

Em sequência, a segunda etapa se refere à busca pela literatura. Nesse sentido, a base *Web of Science* foi escolhida por privilegiar periódicos de maior qualidade e abrangência temporal de periódicos (Mongeon & Paul-Hus, 2016). Tendo em vista que Demo, Lima, Scussel, Miranda e Moreno (2021) realizaram estudo similar no período entre 2015 e 2019,

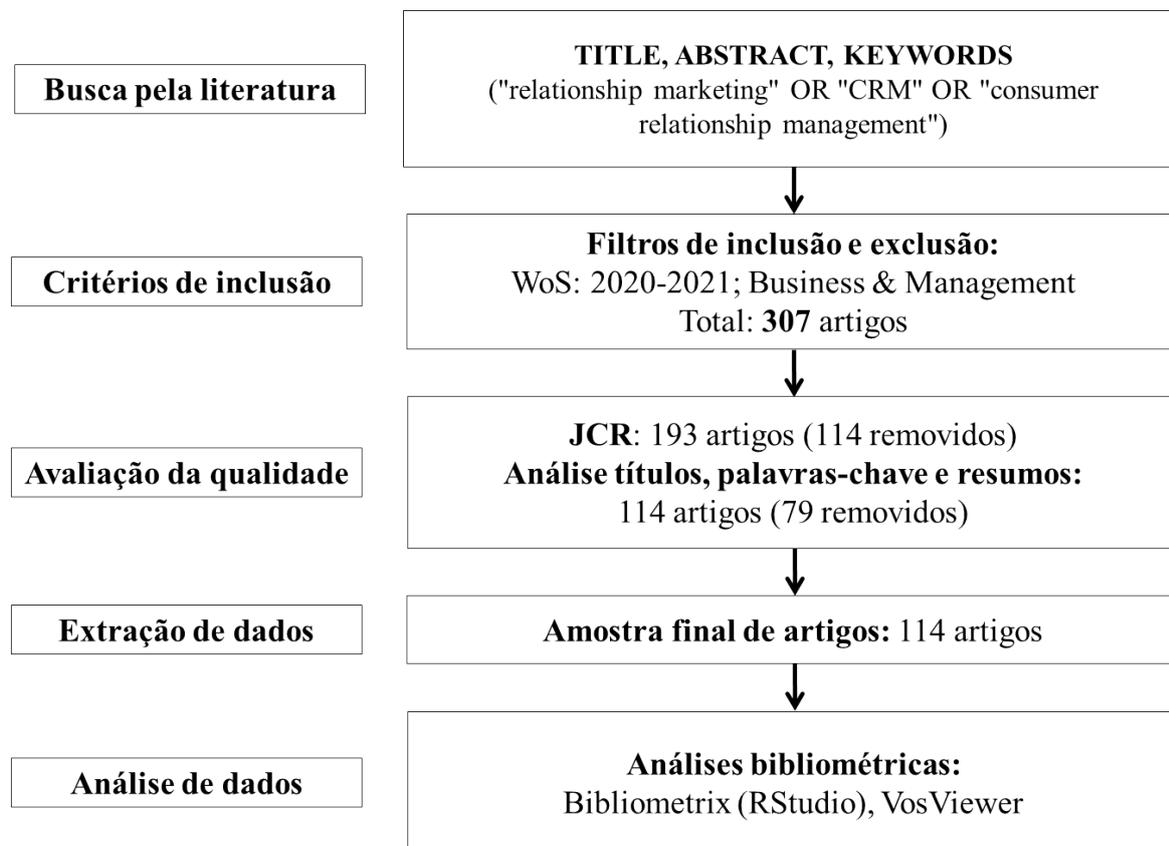
utilizou-se o recorte temporal de 2020 e 2021, de modo a complementar o estudo em questão e também trazer novas análises. Logo, buscou-se na referida base pela presença, em títulos, palavras-chaves e resumos, da seguinte combinação: ("*relationship marketing*" OR "CRM" OR "*consumer/costumer relationship management*").

Por sua vez, a terceira etapa envolve a escolha de critérios de inclusão, em que se optou por artigos publicados em periódicos, na língua inglesa, além de pertencentes à área de *Business & Management*, ênfase deste estudo. Com isso, foram identificados inicialmente 307 artigos. Em continuidade, a quarta etapa abrange a avaliação da qualidade, de modo que somente foram mantidos artigos publicados em revistas indexadas ao *Journal Citation Report* (JCR), reduzindo o montante para 193 artigos. Ainda nesta etapa, os títulos, palavras-chave e resumos destes artigos restantes foram analisados para garantir a real pertinência dos trabalhos à temática em voga, porquanto havia trabalhos que apenas o abordavam tangencialmente. Desse modo, restaram 114 artigos, representando a amostra final do estudo.

A quinta etapa, referente à extração dos dados, foi contemplada pelo retorno à base *Web of Science* para a obtenção do acesso aos 114 artigos finais da amostra. A partir desses artigos, partiu-se para a etapa final, em que se efetua a análise dos dados. Nesta etapa, realizaram-se análises bibliométricas de maneira a traçar os itinerários da temática nos últimos anos e quais suas avenidas futuras, para compor uma agenda de estudos ulteriores. Para tal, utilizou-se o pacote *Bibliometrix*, da linguagem R, para uma ampla análise da estrutura do campo científico (Aria & Cuccurullo, 2017), bem como o *software VosViewer*, o qual permite análises das relações existentes dentro deste campo e sua caracterização em grupos temáticos por meio de uma reconhecida exposição gráfica de resultados (van Eck & Waltman, 2010). A Figura 6 elucida o protocolo seguido por esta revisão sistemática.

**Figura 6**

*Protocolo da revisão de literatura sobre marketing de relacionamento e CRM*



Partindo para as análises *per si*, no ano de 2020, foram publicados 55 artigos nesta temática, enquanto em 2021 a quantidade cresceu para 59, revelando um interesse crescente dos pesquisadores pelo tema. Vale ressaltar que a coleta de dados foi realizada em novembro de 2021, de modo que este resultado contempla quase que totalmente este último ano.

Em relação aos periódicos com a maior quantidade de artigos publicados, o *Journal of Business & Industrial Marketing* se destacou pela intensa publicação em um curto período, contando com 14 artigos, bem como a *International Journal of Bank Marketing*, com 11 artigos. Ainda com uma elevada quantidade de artigos publicados, encontram-se os periódicos *European Journal of Marketing* e *Industrial Marketing Management*, com 9 artigos, e o *Journal of Services Marketing*, com 8 artigos. A Tabela 1 indica os periódicos com maior quantidade de artigos publicados.

**Tabela 2***Periódicos que mais publicaram*

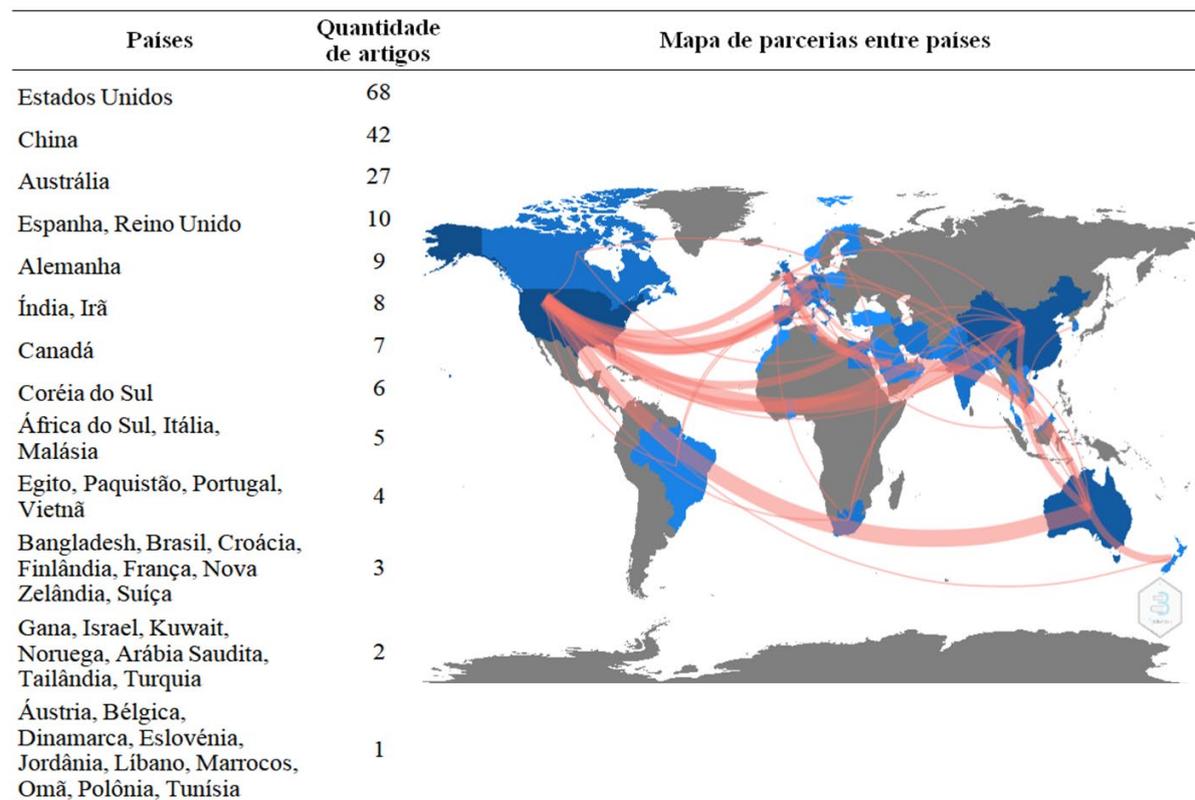
<b>Revistas</b>	<b>Quantidade de artigos</b>	<b>JCR 2020</b>
<i>JOURNAL OF BUSINESS &amp; INDUSTRIAL MARKETING</i>	14	3.462
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING</i>	11	4.412
<i>EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING</i>	9	4.647
<i>INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT</i>	9	6.960
<i>JOURNAL OF SERVICES MARKETING</i>	8	4.466
<i>ASIA PACIFIC JOURNAL OF MARKETING AND LOGISTICS</i>	4	3.979
<i>JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH</i>	4	7.550
<i>JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE</i>	4	9.418
<i>JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT</i>	3	3.048
<i>JOURNAL OF RESEARCH IN INTERACTIVE MARKETING</i>	3	4.018
<i>JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES</i>	3	7.135
<i>MARKETING INTELLIGENCE &amp; PLANNING</i>	3	3.491
<i>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT</i>	2	8.741
<i>INTERNET RESEARCH</i>	2	6.773
<i>JOURNAL OF HOSPITALITY AND TOURISM MANAGEMENT</i>	2	5.959

Quanto aos países que mais publicaram no período analisado, os Estados Unidos se destacam com 68 artigos, seguido pela China, com 42, e pela Austrália, com 27. Estes países se revelaram também aqueles com maior colaboração com outros países em seus artigos publicados (14, 8 e 8 parcerias, respectivamente). Ainda, conquistaram também a posição dos três países com maior quantidade de citações, com a China em primeiro lugar (n=65), seguida pelos Estados Unidos (n=54) e Austrália (n=45).

Em relação a outros países, destaca-se a Finlândia, que com 3 artigos, alcançou a quarta colocação de países mais citados (n= 28), seguida por Israel (n=25) e Índia (n=22). Percebe-se uma forte presença de estudos externos à perspectiva eurocêntrica, demonstrando maior diversidade cultural na produção acadêmica. Vale ressaltar que a quantidade total supera o número de artigos da amostra, dado que um mesmo artigo publicado pode ter sido fruto do trabalho conjunto entre distintos países. A Figura 7 indica a quantidade de artigos publicados pelos demais países, bem como um mapa de calor representando suas parcerias.

**Figura 7**

*Países que mais publicaram e mapa de parcerias*



A respeito da produtividade de autores, Riza Casidy, pesquisadora da *Macquarie University*, em Sidney (Austrália), se destacou com quatro artigos publicados. Destes artigos, três foram em parceria com Mayoer Mohan, da *Virginia Commonwealth University*, em Richmond (EUA). Essa parceria resultou em estudos relativos à adoção de inovações em serviços e sua influência no relacionamento com consumidores (Casidy et al., 2020), à qualidade do relacionamento com fornecedores (Mohan et al., 2021), e aos seus efeitos em vantagens competitivas sustentáveis e a disposição ao pagamento por parte de consumidores (Nyadzayo et al., 2020).

Ainda, o autor Robert Palmatier, da Universidade de Washington (EUA), teve presença em três artigos, tratando sobre o *Consumer Success Management* (Hilton et al., 2020), instrumentos de mensuração da lealdade em programas de relacionamento (J. J. Kim et al., 2021), bem como a influência do engajamento de consumidores com marcas sobre o ânimo e intenções de compras (Moffett et al., 2021).

No que se refere aos artigos mais citados entre 2020 e 2021, em primeiro lugar, encontra-se o estudo de Libai et al. (2020), que investiga a potencial transformação

proporcionada pela inteligência artificial (IA) sobre o CRM. Nesse cenário, a IA pode auxiliar na melhor previsão de comportamentos de compra, priorização de consumidores e delimitação de mercados (Libai et al., 2020). Em segunda colocação, Hallikainen et al.(2020) exploram o uso de análises de *Big Data* para gerir relacionamentos na perspectiva B2B. Assim, definem que esta utilização incrementa o desempenho do relacionamento, além de gerar um crescimento nas vendas da organização.

Por sua vez, em terceira posição, Chatterjee et al. (2020) aprofundam a utilização do CRM com integrações de IA para uma gestão do conhecimento otimizada nas organizações. Desse modo, ressaltam a necessidade do apoio da liderança, financiamentos adequados e o suporte funcional no sucesso do emprego da estratégia. Em quarto lugar, encontra-se o estudo de Casidy et al. (2020), que discute a inovação de serviços sob a ótica do marketing de relacionamento. Nesse sentido, os autores discutem o papel crítico de vantagens competitivas sustentáveis de fornecedores e o comprometimento para a adoção de comportamentos inovadores, bem como o potencial uso de tais descobertas para maior capitalização em reputação e relacionamentos.

Por fim, Hu e Chaudhry (2020) estudaram a respeito do uso do *live streaming* no comércio eletrônico, fator crítico para a construção de relacionamentos e lealdade de consumidores atualmente. Conforme os autores, em tal cenário, a construção de laços afeta o comprometimento afetivo e engajamento, enquanto aspectos financeiros representam uma influência indireta no desenvolvimento de relacionamentos. A Tabela 2 indica o Top 5 destes artigos mais citados e aqui discutidos, bem como suas respectivas fontes e quantidade total de citações.

**Tabela 3**

Top 5 artigos mais citados

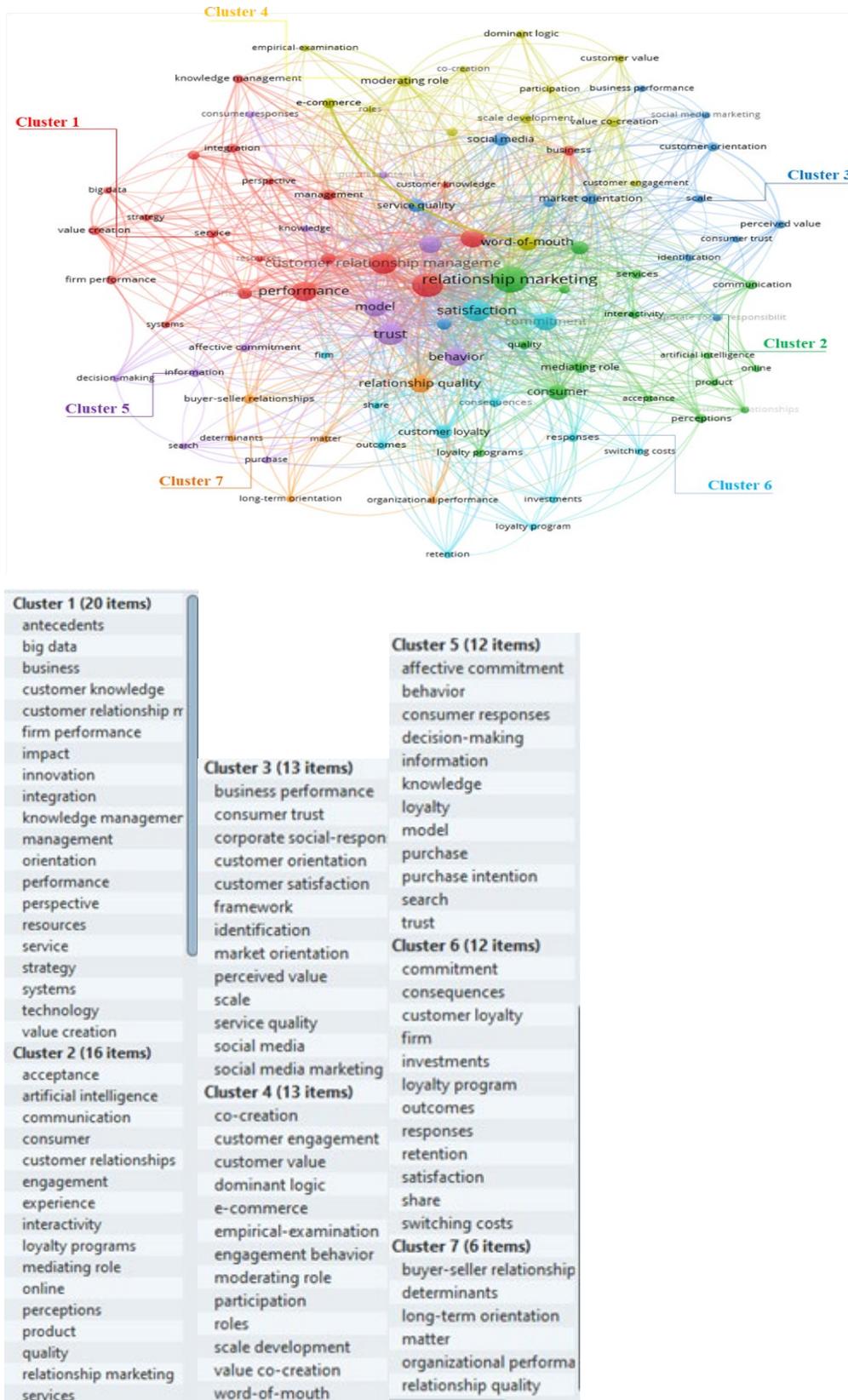
Ranking	Referência	Periódico	Total de citações	Citações por ano
1º	Libai et al. (2020)	<i>JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING (JCR = 6.258)</i>	25	12.5
2º	Hallikainen et al. (2020)	<i>INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT (JCR = 6.960)</i>	23	11.5

<i>BUSINESS PROCESS</i>				
3°	Chatterjee et al. (2020)	<i>MANAGEMENT JOURNAL</i> (JCR = 3.464)	19	9.5
<i>INDUSTRIAL</i>				
4°	Casidy et al. (2020)	<i>MARKETING MANAGEMENT</i> (JCR = 6.960)	16	8.0
<i>INTERNET</i>				
5°	Hu & Chaudhry (2020)	<i>RESEARCH</i> (JCR = 6.773)	15	7.5

Com o propósito de identificar a estruturação de temas discutidos pela literatura de marketing de relacionamento e CRM como um todo, nos anos de 2020 e 2021, realizou-se uma análise de co-ocorrência de palavras-chave, por meio do *software VosViewer*. Assim, permite-se compreender as principais tendências e agrupamentos temáticos valendo-se das palavras-chave comuns nos artigos (van Eck & Waltman, 2010). Conforme pode-se perceber na Figura 8, as palavras-chave com maior presença ao longo da literatura possuem um tamanho maior em relação às demais, indicando sua centralidade no desenvolvimento do campo científico. Na mesma figura, estas palavras-chave foram reunidas em clusters, que serão discutidos na sequência.

Figura 8

Análise de co-ocorrência de palavras-chave



O primeiro *cluster*, representado pela cor vermelha, destaca as palavras “impacto”, “gestão do relacionamento com o cliente” e “performance”. Nesse conjunto, estratégias de gestão de relacionamento com o cliente são avaliadas, como a aquisição de clientes por meio de brindes e indicações (Ming et al., 2020), a orientação de mercado voltada para a construção de relacionamento (Deszczyński & Beręsewicz, 2021), e inteligência analítica em torno do uso de *big data* (Zhang et al., 2020), consequentemente medindo seu impacto sobre a geração de relacionamentos de longo prazo.

Já o segundo cluster, em verde, apresenta os conceitos de “marketing de relacionamento”, “consumidor” e “engajamento” em destaque. A implementação do marketing de relacionamento tem como produto uma maior interação do cliente, tornando-o elemento ativo da geração do relacionamento. Assim, estudar o engajamento dos consumidores quando estimulados pelo capital social - o valor investido que será colocado à disposição da empresa por cada um dos sócios, seja bens financeiros ou bens materiais, para começar a funcionar e se manter até gerar lucro - (M. Chi et al., 2021), por laços relacionais (Hu & Chaudhry, 2020), e até mesmo por postagens em mídias sociais (Hamzah et al., 2021) se torna um meio para identificar motivadores e desestimulantes do engajamento com empresas.

O terceiro agrupamento, em azul escuro, realça os termos “qualidade de serviço”, “satisfação do consumidor” e “mídias sociais”. Possivelmente potencializadas pela pandemia da Covid-19, as mídias sociais apresentam um papel notório na relação dos clientes com as organizações, que encontram na adoção das mídias sociais uma relação positiva com a gestão de relacionamento com os clientes (Marolt et al., 2020). Essa adoção também funciona como um canal para receber avaliações, que pode gerar impactos muito positivos na satisfação do consumidor pela qualidade das respostas entregues (Zhao et al., 2020). A qualidade percebida da prestação de serviço também está intimamente relacionada com a satisfação do consumidor, pelo seu papel mediador na relação (Lebdaoui & Chetioui, 2020), que pode resultar numa boa avaliação dentro dos canais digitais e criar pontos de recuperação com o cliente (Zhao et al., 2020).

Analisando o quarto *cluster*, de cor amarela, são ressaltadas as palavras “marketing boca-a-boca”, “*e-commerce*” e “papel moderador”. Encontram-se aqui fatores intermediários da gestão do relacionamento, com o *e-commerce*, que traz a oportunidade de aumentar as intenções de compra, ao possibilitar um canal para conversas em tempo real com os clientes (Hu & Chaudhry, 2020; Koponen & Rytsy, 2020), bem como o marketing boca-a-boca, com sua influência sobre a lealdade dos clientes e ligação direta com o apego emocional, reforçando

a necessidade de customização das abordagens para geração de intenção positiva de compartilhamento (Deb & Lomo-David, 2021; Ruz-Mendoza et al., 2021).

Em outra perspectiva, encontram-se as nomenclaturas “modelo”, “confiança” e “comportamento”, formando o quinto *cluster*, em roxo. Com a intenção de construir instrumentos que auxiliam a compreensão da realidade, surgem os modelos, nesse caso, capazes de direcionar as estratégias de aquisição e retenção de clientes em comparação com os competidores de um mesmo mercado (Chang et al., 2020), ou mesmo inferir as intenções de retorno com base em dados de mídias sociais (Liu & Beldona, 2021). Porém, apesar da capacidade auxiliar dos modelos, a confiança ainda se mostra como um fator essencial para a construção do relacionamento, que é medido pelo impacto no comportamento do cliente, a partir da presença ou falta desse fator (Alam et al., 2021; Dehghanpouri et al., 2020; Mangus et al., 2020; Roberts-Lombard & Petzer, 2021).

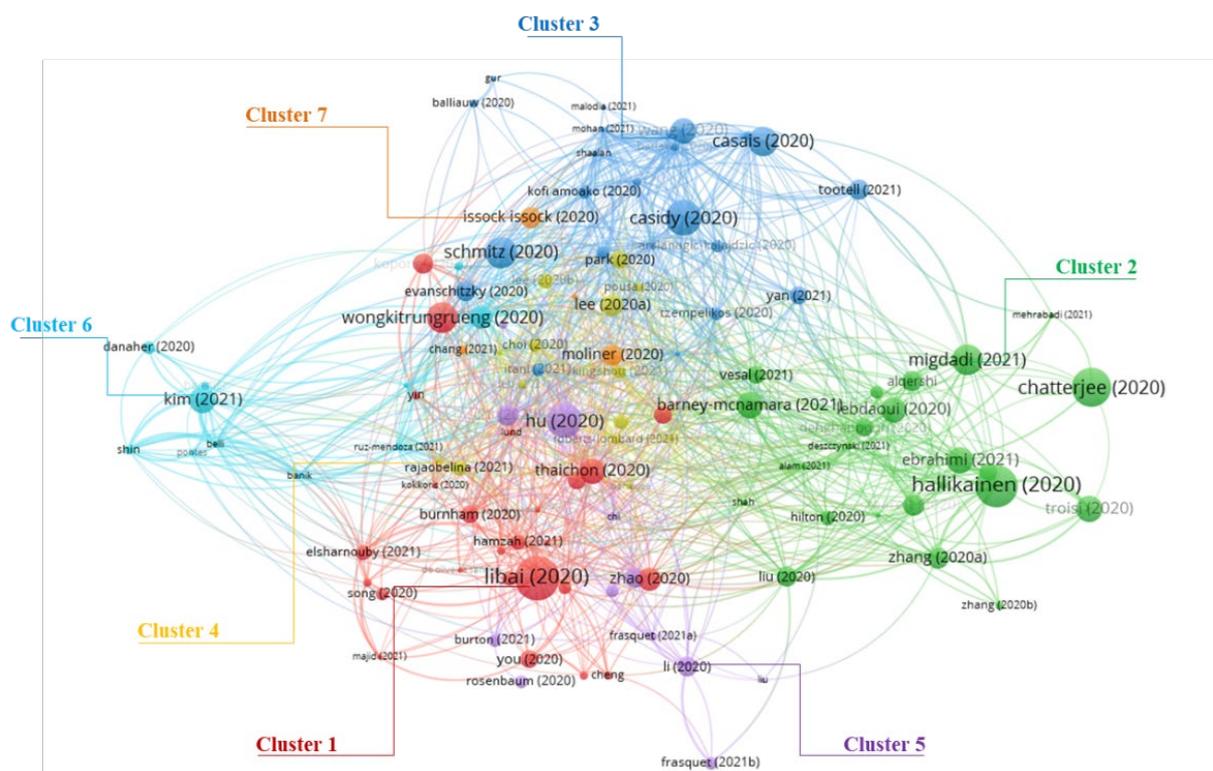
O sexto grupo, em azul claro, se apresenta com destaque para as palavras “satisfação”, “compromisso” e “lealdade do consumidor”. Com a intenção de avaliar a efetividade das estratégias de gestão do relacionamento com o cliente, a satisfação se torna uma métrica importante, medida sobre a influência, por exemplo, da gestão do conhecimento (M. Kumar & Misra, 2021), das avaliações *online* (Zhao et al., 2020) e da confiança, privacidade e qualidade do serviço (Dehghanpouri et al., 2020). O compromisso é outro elemento importante, por se tornar um bom preditor da intenção de compra (Y. Chen et al., 2021). Além, disso, a lealdade do consumidor compõe essa tríade da avaliação, sendo utilizada para validação de programas de lealdade, que precisam da participação ativa dos consumidores para apresentar impactos positivos (Kwiatek et al., 2020), assim como a confirmação do impacto positivo sobre a criação de relacionamento, a partir do uso de inteligência artificial em *chatbots* (Cheng & Jiang, 2021).

Enfim, para o sétimo *cluster*, em laranja, encontram-se os termos “qualidade de relacionamento”, “relação comprador-vendedor” e “orientação de longo prazo”. A ideia principal dos trabalhos relacionados nesse conjunto trata da própria definição de qualidade de relacionamento, incluindo a compreensão dos seus motivadores e implicações (Chi et al., 2020). A relação comprador-vendedor se torna objeto de estudo para entender seus motivadores, analisando a similaridade entre as duas partes, bem como os diferenciais competitivos do vendedor, por exemplo (Chi et al., 2020). Já a orientação de longo prazo implica na redução de custos em relação à obtenção de novos clientes, orientando as pesquisas na direção de atividades capazes de aumentar o tempo de relacionamento com o cliente e subsequentemente seu LTV (*lifetime value*), por meio de lideranças éticas dentro das organizações (Lee & Huang, 2019).

Em seguida, ainda utilizando o *software VosViewer*, realizou-se uma análise do acoplamento bibliográfico dos artigos da amostra, constituindo uma representação visual de um campo científico que aponta as principais temáticas discutidas (Zupic & Čater, 2015). Assim como na análise de co-ocorrência, o *software* disponibiliza agrupamentos, denominados *clusters*. No caso do acoplamento bibliográfico, os *clusters* surgem a partir das referências citadas em comum entre os artigos, de modo a gerar uma rede de cooperação científica (van Eck & Waltman, 2010, 2017). A Figura 9 ilustra os resultados do acoplamento bibliográfico.

**Figura 9**

*Acoplamento bibliográfico*



O primeiro *cluster*, em vermelho, envolve uma perspectiva voltada ao contexto virtual do marketing de relacionamento e estratégias de CRM (Thaichon et al., 2020). Nesse sentido, abordam-se temáticas referentes ao uso da inteligência artificial e sua capacidade transformadora no emprego do CRM no contexto *online*, capaz de aumentar o desempenho de relacionamentos e seu retorno financeiro para as organizações (Libai et al., 2020). Ainda, explora-se a utilização de redes sociais enquanto meio para adquirir engajamento com a marca (Hamzah, Wahab, et al., 2021), o impacto das respostas de gerentes a comentários e avaliações de consumidores sobre sua satisfação (Zhao et al., 2020), bem como o impacto do

envolvimento e conhecimento da marca em comunidades *online* no relacionamento entre consumidor e marca (Elsharnouby et al., 2021; Wongkitrungrueng et al., 2020). Nesse contexto, é notória também a presença de estudos a respeito do marketing boca-a-boca como elemento central de práticas de CRM (Song et al., 2020; You & Joshi, 2020).

Em relação ao segundo *cluster*, em verde, encontram-se estudos referentes a estratégias de CRM e inovações tecnológicas. Assim, exploram-se perspectivas sobre a integração de sistemas de CRM e ferramentas de inteligência artificial, com ênfase gerencial em seu impacto sobre o apoio à tomada de decisões, suporte à liderança e processos organizacionais (Chatterjee et al., 2020), além de aplicações específicas do *Big Data* aliadas ao CRM como fonte de vantagem competitiva em relacionamentos B2B, e customização em massa na visão B2C (Hallikainen et al., 2020; C. B. Zhang et al., 2020). A inovação tecnológica proporcionada pelo CRM pode ser utilizada também para garantia de maior desempenho em estruturas organizacionais distintas (Lebdaoui & Chetioui, 2020), do desenvolvimento de um *branding* personalizado em contextos digitais (Barney-McNamara et al., 2021), bem como pode beneficiar a imagem da marca e a performance em mercados com tendências de sustentabilidade socioambiental (Vesal et al., 2021).

Já o terceiro *cluster*, em azul escuro, aborda a gestão dos relacionamentos desenvolvidos em diferentes cenários. Essa gestão é aprofundada em relação ao relacionamento em aplicativos de hospedagem no contexto *peer-to-peer*, crítico para a co-criação de valor em experiências de turismo (Casais et al., 2020), assim como em situações de ampla competitividade de pequenas e médias empresas, em que inovações de serviço se tornam essenciais para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Casidy et al., 2020). Ainda, relacionamentos e o capital social das organizações proporcionam uma maior gestão do conhecimento em cenários complexos (Tootell et al., 2021), enquanto seus benefícios superam os custos envolvidos em sua aplicação (Tzempelikos, 2020). Contudo, o uso de diferentes canais de vendas de modo disruptivo pode aumentar o desempenho geral, caso o relacionamento não esteja totalmente consolidado (Schmitz et al., 2020), ao passo que consideráveis partes dos relacionamentos se desgastam e se perdem, exigindo novas ações por parte das empresas (Evanschitzky et al., 2020), de forma que práticas de CRM não necessariamente são a melhor opção para entrada de novos produtos em mercados emergentes e turbulentos (Yan et al., 2021).

Por sua vez, o *cluster* quatro, em amarelo, abrange as influências do marketing de relacionamento sobre as organizações. Com isso, analisa-se a participação de consumidores e sua influência sobre a qualidade de vida dos trabalhadores envolvidos na prestação de serviços,

dado o aumento do estresse dos colaboradores (Choi & Lawry, 2020). Em consonância, contratos entre consumidores e marcas aumentam a confiança e o comprometimento, além de influenciar a satisfação enquanto característica mediadora (Kingshott et al., 2021). Percebe-se que o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento são positivas para as organizações em termos de rentabilidade, qualidade percebida pelo cliente e desempenho (Lee & Han, 2020; Park & Tran, 2020).

Em relação ao quinto *cluster*, em roxo, abordam-se estratégias de marketing de relacionamento voltadas para vendas. Assim, revela-se o uso de demonstrações e testes em loco pelos consumidores, enquanto meio de construção de um relacionamento e maior qualidade do serviço (Frasquet & Miquel-Romero, 2021). Discute-se, também, a criação de relacionamentos no contexto de *live streaming* no *e-commerce*, em que laços são desenvolvidos entre as partes e o engajamento e comprometimento adquirem maior relevância que aspectos financeiros, ainda que presentes (M. Y. Hu & Chaudhry, 2020). Também no contexto virtual, percebe-se que canais *online* reduzem a preocupação de usuários com a privacidade, porém não significa um aumento na lealdade (Li et al., 2020). O uso de avaliações para verificar intenções de retorno no setor hoteleiro também foi analisado (Y. Liu & Beldona, 2021), bem como encorajam-se estudos sobre o impacto a longo prazo da pandemia da Covid-19 nos serviços e no relacionamento entre consumidores e colaboradores das organizações (Casidy et al., 2020).

O sexto *cluster*, em azul claro, ressalta a utilização de programas de lealdade pelas organizações, além de estratégias voltadas à satisfação do consumidor. Assim, nota-se que sistemas de CRM podem ser utilizados como suporte aos prestadores de serviços para conquistar a satisfação dos clientes, atendendo às suas expectativas, tanto em canais presenciais, diretamente, quanto em canais virtuais, indiretamente (L. W. Chen et al., 2021); assim como interações customizadas promovem impactos sobre a gratidão de consumidores e fortalecem seus relacionamentos, os quais geram maior lucratividade e marketing boca-a-boca (M. A. Ruz-Mendoza et al., 2021). A utilização de programas de lealdade, como recompensas, proporciona o aumento de vendas e fidelização de consumidores (L. W. Chen et al., 2021; Danaher et al., 2020), porém enfrentam *trade-offs*, uma vez que podem ocasionar sentimentos negativos, como sensações de injustiça, perda de status e evasão por parte de consumidores frustrados, prejudicando o potencial uso dos programas em determinadas situações (Banik et al., 2021; Belli et al., 2021; J. J. Kim et al., 2021; Kwiatek, Morgan, & Thanasi-Boce, 2020; Pontes et al., 2021; Shin & Casidy, 2021; Tang et al., 2020).

Por fim, no sétimo *cluster*, em laranja, explora-se uma perspectiva social do marketing de relacionamento. Desse modo, a integração de modelos de tomada de decisão éticas e

comportamento de consumidores sustentáveis revela que este tipo de consumidor apresenta maior lealdade a organizações e produtos socialmente responsáveis, ainda que o valor percebido dos benefícios econômicos sobre o julgamento ético supere o altruísmo e valores socioambientais (H. H. Chang & Chuang, 2021). O valor percebido, por sua vez, pode gerar maior satisfação, confiança, engajamento e lealdade dos consumidores, além de proporcionar uma co-criação de valor com a respectiva marca (Issock et al., 2020; Moliner et al., 2020; Mubushar et al., 2021).

A partir da análise dos resultados, permite-se a sugestão de uma agenda de pesquisa para estudos futuros no que se refere ao marketing de relacionamento e ao CRM. É notório o interesse nestas temáticas, perceptível pela ascendência da média de publicações ao longo dos últimos anos.

Apesar de uma grande variedade de países que publicam no tema, com destaque para Estados Unidos, China e Austrália, percebe-se a baixa presença de países latinos e africanos na literatura internacional. Parte desta questão pode ser relacionada ao filtro de língua inglesa realizado no método, bem como à escolha de somente uma base de dados, apesar de sua alta qualidade, o que se traduz em limitações desta pesquisa. Nesse sentido, tornam-se necessários estudos que explorem a aplicação do marketing de relacionamento e estratégias de CRM em contextos e culturas distintas, de modo a representar especificidades locais ainda pouco exploradas nestas temáticas.

Em relação aos temas que apresentaram maior dominância nos últimos anos, destaca-se a necessidade de estudos que incorporem o marketing de relacionamento e o CRM no contexto digital, tendência em crescimento, representando pujante oportunidade para novas pesquisas. Assim, a presença de estratégias de criação e manutenção de relacionamentos no contexto de redes sociais, do comércio eletrônico, notadamente na perspectiva C2C (customer-to-customer) adquirem relevância e representam um espaço de investigação e crescimento da literatura, bem como estudos sobre a utilização da inteligência artificial para auxiliar o alcance tais propósitos.

Ainda que o espaço temporal abarcado por este estudo contemple o período de ápice da pandemia da Covid-19, o foco no fenômeno não se mostrou presente no campo científico em grande parte dos artigos, sendo citado por poucos dos estudos analisados, enquanto aspecto limitador na implementação de estratégias de marketing de relacionamento e, em mínima quantidade, enquanto tema central. Percebe-se, nesse sentido, uma ampla lacuna na literatura internacional no que se refere às principais influências do contexto pandêmico, trazendo também *insights* para o contexto pós-pandêmico, sobre as estratégias de marketing de

relacionamento e CRM, bem como as mudanças ocasionadas nos relacionamentos com consumidores.

A despeito de apresentar diversos benefícios e vantagens, tanto para consumidores quanto para organizações, notou-se a existência de um lado oculto, por assim dizer, do marketing de relacionamento sobre os próprios consumidores e colaboradores. Em especial relacionados a programas de lealdade, perceberam-se diversos estudos que mencionaram aspectos negativos das práticas promovidas pelas organizações, como evasão de clientes e aumento de estresse e esgotamento de funcionários. Por conseguinte, torna-se pertinente a realização de estudos referentes ao impacto do marketing de relacionamento e do CRM na gestão de pessoas das organizações, bem como aprofundamentos sobre como minimizar tais aspectos negativos provocados pela realização de programas de lealdade com foco puramente em vendas, em detrimento da criação de vínculos de longo prazo, de modo a maximizar e otimizar seus benefícios para todas as partes envolvidas.

Outra temática de grande relevância percebida pelos estudos analisados é uma crescente preocupação com questões de sustentabilidade e relativas à ética e moral envolvidas nas práticas de marketing de relacionamento e CRM. Estes temas representam uma fonte de oportunidade para pesquisas futuras, dado seu alto potencial de contribuições e impactos sociais, além de essenciais para o desenvolvimento de um marketing que efetivamente prioriza a responsabilidade sócio corporativa e se afasta do malfadado *green washing*, conhecido como “lavagem verde” ou até mesmo como “maquiagem verde”, sendo a prática de camuflar, mentir ou omitir informações sobre os reais impactos das atividades de uma empresa no meio ambiente.

Identificou-se, por fim, a ausência de estudos voltados para a perspectiva pública, constituindo uma importante linha de pesquisa no que tange aos relacionamentos existentes entre a administração pública com cidadãos, conhecida como *Citizen Relationship Management* (CiRM).

### 3. MÉTODO

Este capítulo tem como objetivo descrever os métodos usados para dar forma a esse trabalho. Para isso, foi adotada a seguinte estrutura: tipo e descrição da pesquisa, caracterização temática sobre o *e-commerce* (locus da pesquisa), caracterização dos participantes e procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados.

#### 3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

O método científico, em sua definição, avançou historicamente até o que é visto hoje como um conjunto de procedimentos científicos contingentes (Coelho, 2019). Assim, esse trabalho de conclusão de curso se caracteriza prioritariamente como descritivo e multimétodo, por mesclar técnicas qualitativas (objetivos específicos I, II e III, que são realizar uma revisão sistemática de literatura acerca de *e-commerce*, atualizar outra sobre marketing de relacionamento, e proceder à adaptação transcultural do modelo de mensuração de relacionamento dos clientes de *e-commerce*, respectivamente) com técnicas quantitativas (objetivo específico IV, que é aplicar a escala para fins diagnósticos).

O caráter descritivo do trabalho tem como foco evidenciar detalhes do objeto de estudo. Além disso, também registra os eventos e suas relações, conforme estudos de Pedroso, Silva e Santos (2017), que em suma se traduz nos objetivos específicos III e IV, com a captação da percepção de especialistas e clientes de *e-commerce* para a adaptação correta da escala, bem como com a aplicação da escala para uma amostra de consumidores brasileiros do *e-commerce*. Ademais, também se caracteriza como descritivo ao sintetizar o panorama da produção científica em determinado tema, por meio de revisões sistemáticas da literatura (objetivos específicos I e II).

O horizonte temporal da pesquisa é transversal, uma vez que a coleta de dados se deu em um único período no tempo (Kesmodel, 2018).

Por fim, para atingir os objetivos propostos, utilizou-se da implementação da triangulação, estratégia de pesquisa muito recomendada para aumentar a validade e confiabilidade dos estudos científicos (Santos et al., 2020). Na presente pesquisa, a triangulação foi intramétodos, com revisões sistemáticas da literatura, análise de juízes e análise semântica, e intermétodos, com análises qualitativas (revisões sistemáticas da literatura, análise de juízes e análise semântica) e quantitativas (estatísticas descritivas).

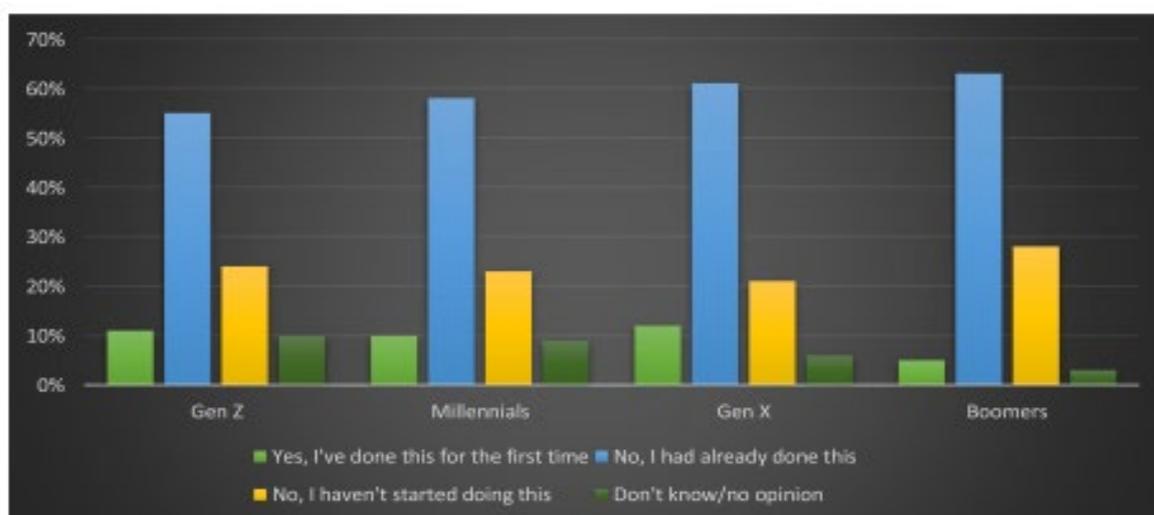
### 3.2. Caracterização temática

Nesse tópico, é feita uma descrição em detalhes do cenário vivido pelo Brasil e o mundo, no que se refere ao *e-commerce* e seus impactos. Essa abrangência ultrapassa fronteiras, revelando um cenário de difícil distinção entre o mundo *offline* do *online* que, graças ao advento da globalização, resulta na crescente imersão da economia digital na atividade econômica como um todo, tornando-as quase inseparáveis e difíceis de metrificar (UNCTAD, 2021a). Muito disso se deve às características intrínsecas do comércio digital, que atua como um polo para toda e qualquer transação que possa acontecer por meio da *internet* (Farida et al., 2017).

Na contramão dos resultados vividos por negócios físicos que dependiam de serviços presenciais, o comércio virtual recebeu um fluxo crescente de negociação de bens e serviços, notadamente com o avanço da pandemia (Watanabe & Omori, 2020). Até mesmo a desconfiança sobre o canal, tópico abordado em muitos estudos anteriores à pandemia (Cho, 2006; M.-J. Kim et al., 2011; Lim et al., 2006; van den Berg & van Lieshout, 2001), não foi suficiente para impedir essa migração, já que até os consumidores que nunca haviam utilizado o canal digital para compras não tiveram outra escolha enquanto isolados em casa (R. Y. Kim, 2020). A Figura 10 ilustra essa situação, com a porcentagem de indivíduos da pesquisa, no eixo Y, dentro de cada geração, eixo X, que fizeram a primeira compra *online* na situação da COVID-19 (Kim, 2020).

**Figura 10**

*Consumidores online de “primeira viagem” devido à COVID-19*



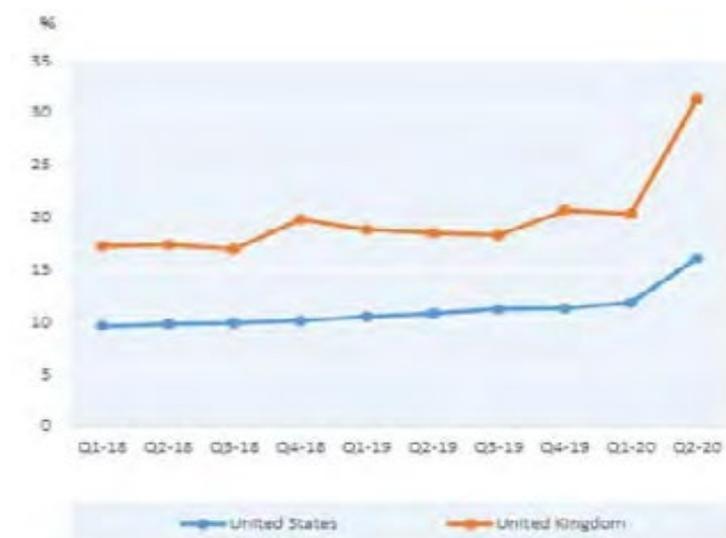
Fonte: Kim (2020).

Essa digitalização da rotina pôde ser percebida pelo mundo todo. Nos Estados Unidos, o uso de plataformas de videoconferência cresceu em torno de 300%, medidos entre janeiro e março de 2020; já no Brasil, a adesão a cursos educacionais subiu 68% entre 2018 até o primeiro semestre de 2020 (UNCTAD, 2021a).

Na Figura 11, é possível analisar outro gráfico, produzido pela Organization for Economic Co-operation and Development (UNCTAD, 2021a), que mostra a participação do *e-commerce* dentro do setor de varejo do Reino Unido e dos Estados Unidos. Apenas no primeiro semestre de 2020, essa fatia compartilhada pelo canal digital subiu de 11,8% para 16,1% nos Estados Unidos (linha azul) e de 20,3% para 31,3% no Reino Unido (linha laranja). Na China, essa mesma participação subiu de 19,4% para 24,6% entre agosto de 2019 e agosto de 2020 (UNCTAD, 2021a).

### Figura 11

*Participação do e-commerce nas vendas de varejo, comparação entre Reino Unido e Estados Unidos (2018-2020)*



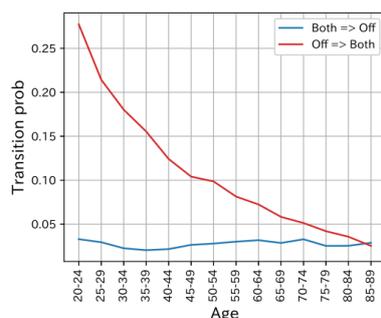
Fonte: UNCTAD (2021a).

Se por um lado, há mudanças nos resultados das organizações, por outro, há mudanças no comportamento dos consumidores *online* e seu perfil na internet. Com base em uma amostra de 1 milhão de consumidores *online* do Japão, retirados a partir das bases da JCB (meio de pagamento internacional japonês), encontrou-se que mulheres são mais propensas a migrar para o digital pela pandemia do que os homens, dado o período de janeiro a abril de 2020 (Watanabe & Omori, 2020).

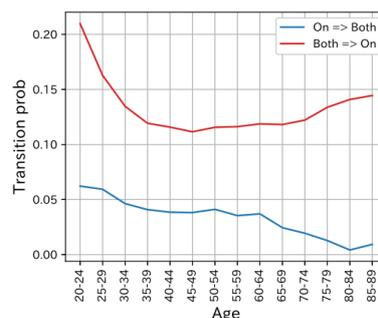
Uma mesma comparação foi elaborada em torno das faixas etárias, chegando-se aos próximos 3 gráficos. No eixo Y, são trazidas as probabilidades de migração, já no eixo X, estão as faixas etárias consideradas. Essas análises também foram medidas para o espaço de tempo entre janeiro e abril de 2020. Para a figura 12, foi analisada a probabilidade de cada faixa etária mudar seu meio de consumo *offline* e *online* para apenas *offline* (linha azul) e vice-versa (linha vermelha). Na figura 13, foi analisada a probabilidade de alterar o meio de consumo de apenas *online* para *online* e *offline* (linha azul) e o contrário (linha vermelha). Por fim, na figura 14, foi analisada a probabilidade de alterar o meio de consumo de apenas *online* para apenas *offline* (linha azul) ou o caminho inverso (linha vermelha). Assim, infere-se do detalhamento dos dados que o público abaixo dos 35 anos tem uma propensão maior a migrar para o *e-commerce* do que as outras faixas etárias (Kim, 2020). Apesar disso, a figura 13 também revela uma alta na probabilidade de os indivíduos acima de 70 anos trocarem para apenas o meio *online*, naqueles casos em que eles já eram familiarizados com a prática (Kim, 2020).

**Figura 12**

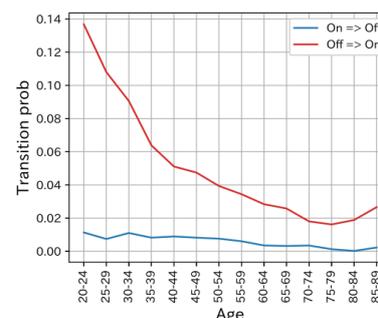
*Probabilidade de migração do consumo online e offline para apenas offline (azul), e vice-versa (vermelho), por idade*

**Figura 13**

*Probabilidade de migração do consumo apenas online para online e offline (azul), e vice-versa (vermelho), por idade*

**Figura 14**

*Probabilidade de migração do consumo apenas online para apenas offline (azul), e vice-versa (vermelho), por idade*



Fonte: R. Y. Kim (2020).

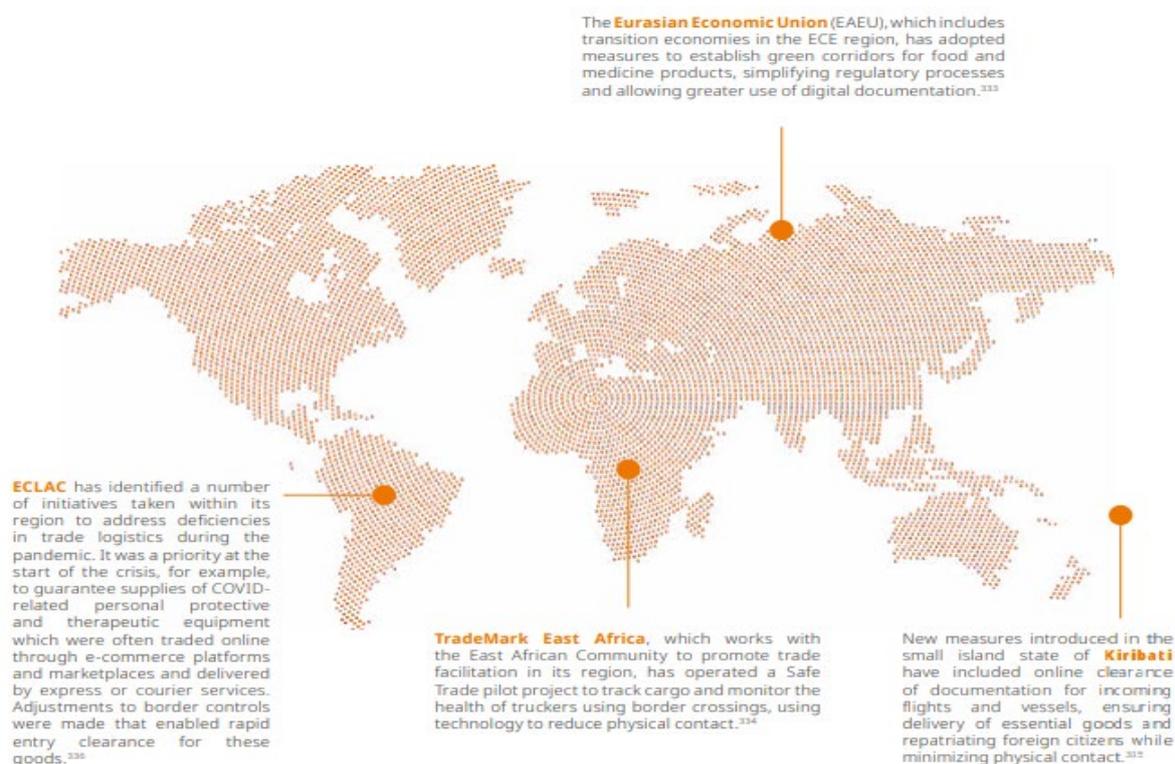
Esse desenvolvimento do *e-commerce* pode apresentar disparidades entre nações, não se apresentando da mesma forma, considerando construtos sociais divergentes. Muitos países carecem de uma visão unificadora do *e-commerce*, o que, por sua vez, dificulta a conexão entre governo e setor privado (UNCTAD, 2021a). O problema em questão já era evidenciado por

entidades internacionais, que elencam a descentralização da responsabilidade por medidas relacionadas ao comércio virtual em diferentes instâncias do poder, enfraquecendo a colaboração e os recursos para expandir sua capacidade de crescimento (UNCTAD, 2021a). Tais questões podem impedir a difusão do *e-commerce*, ainda mais dentro da conjuntura da COVID-19.

Em contrapartida, a Figura 15 mostra medidas tomadas por Estados e associações regionais em prol do incentivo e avanço da logística internacional relacionada ao *e-commerce*. A ilustração mostra que a ECLAC, sigla para *Economic Commission for Latin America and the Caribbean*, identificou iniciativas com o foco em solucionar problemas referentes à logística de produtos, como no fornecimento de equipamentos de saúde entregues por serviços de postagem. Com isso, medidas para facilitar a entrada de tais insumos foram tomadas, aumentando a velocidade de resposta a problemas dessa magnitude (UNCTAD, 2021a).

## Figura 15

### *Medidas adotadas por governos e associações regionais*



Fonte: UNCTAD (2021a).

Ademais, é agregado ao *e-commerce* uma participação na construção social muito mais abrangente do que apenas o canal em si. Pela sua pertinência e impacto, seu estudo se torna

uma oportunidade para o desenvolvimento social e econômico no Brasil, de forma que as empresas possam inovar em suas soluções para problemas enfrentados pela sociedade, como pandemias, além de gerar valor para o próprio negócio, tudo isso por meio da implantação de estratégias de marketing de relacionamento.

### 3.3. Participantes da pesquisa

Para que os objetivos sejam alcançados de maneira eficaz, faz-se necessário o uso de técnicas de amostragem, responsáveis por reduzir a quantidade de dados necessários para encontrar validade e confiabilidade na pesquisa. Isso é feito por meio de amostras, que são a representação da população de onde são extraídas informações de maneira significativa, capazes de justificar a relação entre o problema de pesquisa e os objetivos estudados (Saunders et al., 2019). É por meio delas que inferências sobre a população podem ser retiradas, de acordo com suas devidas proporções.

Os objetivos específicos I e II (realizar uma revisão sistemática de literatura acerca de e-commerce e atualizar outra sobre marketing de relacionamento) não demandam amostras por serem revisões sistemáticas de literatura. No objetivo específico III (proceder à adaptação transcultural do modelo de mensuração de relacionamento dos clientes de e-commerce), posteriormente à etapa de tradução e síntese das traduções, foi feita a etapa da análise de juízes. Nessa, um grupo de pesquisadores e outro de profissionais do mercado puderam avaliar a pertinência, *layout*, instruções e abrangência dos itens da escala (Borsa et al., 2012).

Foram convocados 10 especialistas no total, 5 pertencentes ao grupo dos pesquisadores e outros 5 ao grupo dos profissionais do mercado, atendendo o mínimo de 6 juízes nesta etapa, conforme recomendado por Pasquali (2010).

Em sequência, foi verificada a clareza dos itens da escala e sugestões por meio da análise semântica executada com consumidores do *e-commerce*, os quais constituem o público-alvo para aplicação da escala. Embora haja a recomendação de algo entre 30 e 40 participantes para análise semântica (Borsa et al, 2012), optou-se por considerar o critério de saturação ou exaustividade para chegar à amostra satisfatória, que acontece quando nenhum item inédito é agregado, ou quando novos itens não contribuem mais para um entendimento diferente daquela situação (Bardin, 2016; Nascimento et al., 2018).

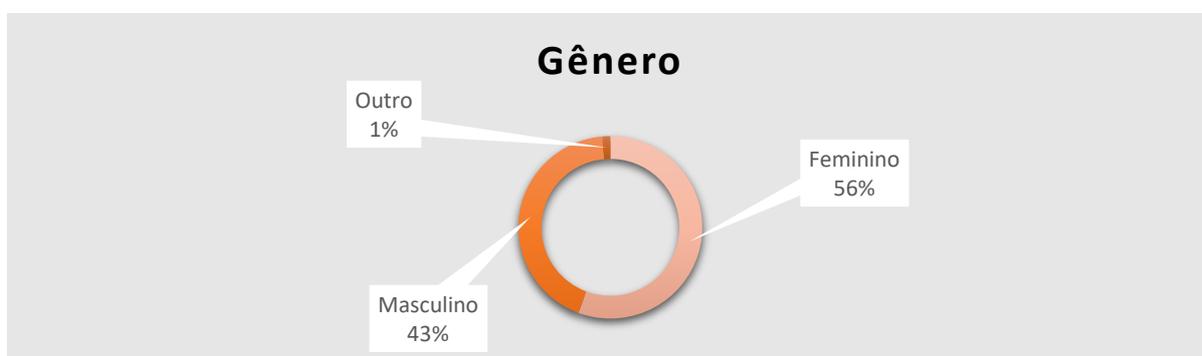
O produto das análises de juízes e semântica é a versão utilizada para a etapa de pré-teste com uma amostra do público-alvo. A partir dessa etapa, enfim, foi encontrada a versão adaptada do modelo de mensuração do relacionamento de clientes do *e-commerce* para o contexto brasileiro.

No que tange ao objetivo IV (aplicar a escala para fins diagnósticos), a amostra mínima de consumidores brasileiros do *e-commerce* deve ser de 200 respondentes, considerando 5 respondentes por item da escala (Tabachnick & Fidell, 2019), ao qual, ao final, apresentou 40 itens. Foram obtidas 212 respostas.

Por fim, são expostos os dados sociodemográficos, a fim de caracterizar a amostra com mais detalhes. Na figura 16, é apresentado um gráfico do gênero da amostra, com 55,66% para “Feminino”, 42,92% para “Masculino” e 1,42% dos declarantes para “Outro”.

**Figura 16**

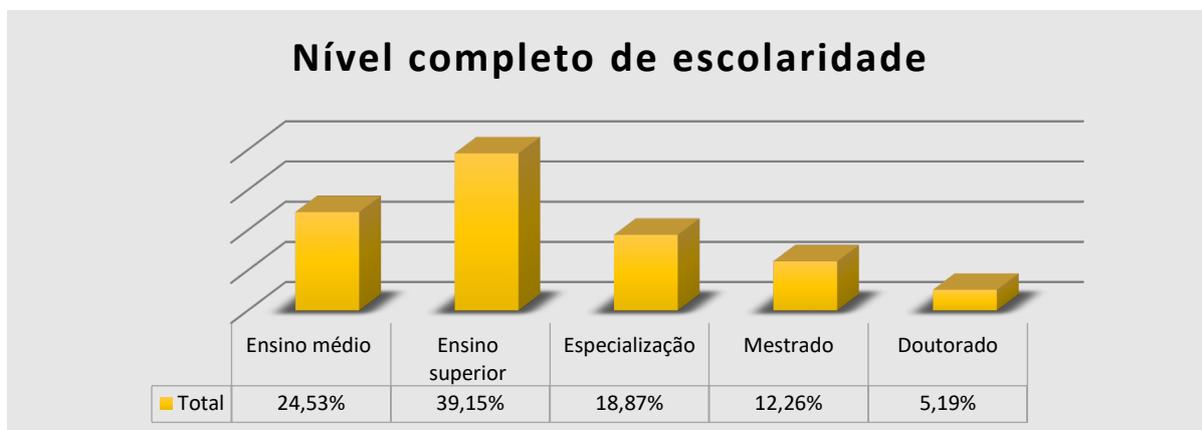
*Dados sociodemográficos – Gênero*



Na figura 17, é formalizado um gráfico do nível completo de escolaridade da amostra. A partir das respostas, foram 24,53% para “Ensino médio”, 39,15% para “Ensino superior”, 18,87% para “Especialização”, 12,26% para “Mestrado” e 5,19% para “Doutorado”.

**Figura 17**

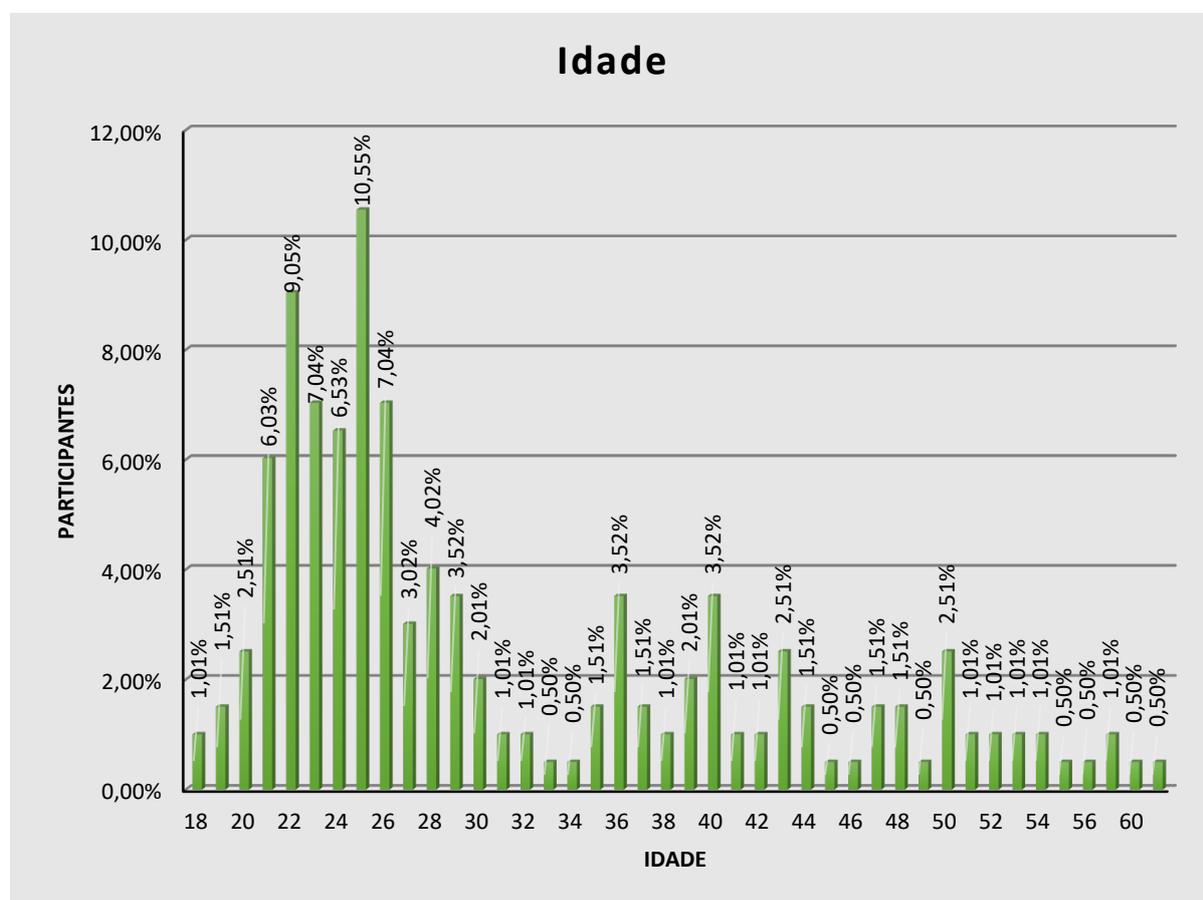
*Dados sociodemográficos – Nível completo de escolaridade*



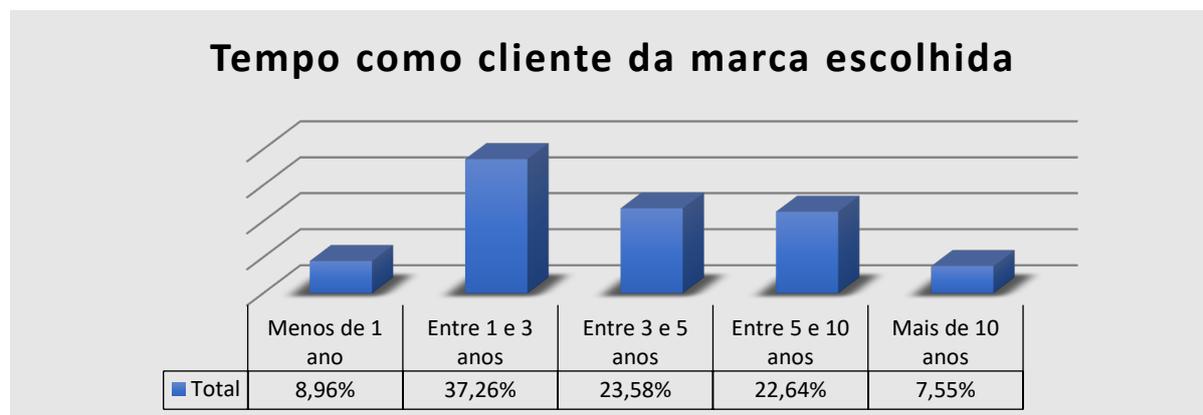
Já na figura 18, é evidenciado um gráfico com base na idade dos respondentes. As respostas variam de 18 a 63, nas quantidades em destaque. Com base na divisão por gerações, utilizada previamente na comparação da figura 10, pode-se perceber a participação de: 2,01% dos *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964 (de 57 a 76 anos); 18,09% da Geração X, nascidos entre 1965 e 1980 (de 41 a 56 anos); 46,23% da Geração Y, ou *Millenials*, nascidos entre 1981 e 1996 (de 25 a 40 anos); e 33,67% da Geração Z, nascidos entre 1997 e 2009 (de 12 a 24).

**Figura 18.**

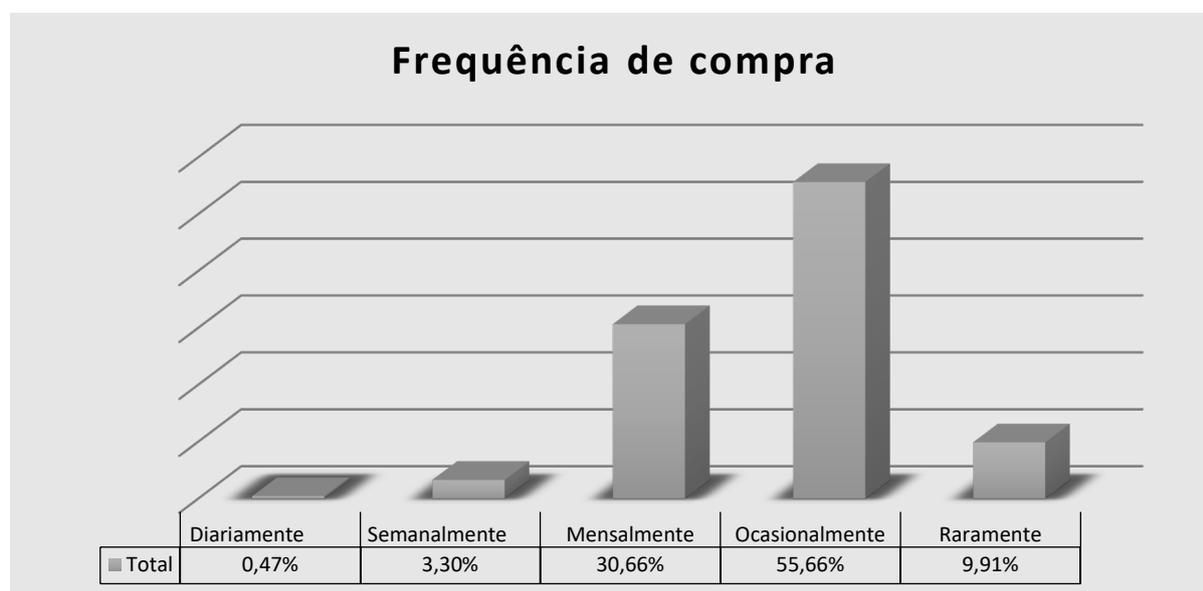
*Dados sociodemográficos – Idade*



O tempo de relacionamento com o *e-commerce* escolhido é mostrado na Figura 19. Os clientes com tempo de relacionamento entre 1 e 3 anos compõem a maior parte da amostra, com 37,26%, seguidos pelos clientes entre 3 e 5 anos, com 23,58%, e entre 5 e 10 anos, com 22,64%. Os clientes com tempo de relacionamento menor que 1 ano ou maior que 10 anos tiveram participação menor que 9%.

**Figura 19***Tempo como cliente da marca escolhida*

A frequência de compra no *e-commerce* foi representada na Figura 20. Nela, é possível perceber que a maior parte da amostra, 55,66%, possui hábitos de compra ocasionais nas respectivas lojas *online* escolhidas. Logo em seguida, 30,66% dos participantes declararam hábitos mensais, enquanto 9,90% escolheram lojas em que raramente compram.

**Figura 20***Frequência de compra no website da marca escolhida*

### 3.4 Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados

Inicialmente, foi utilizada uma metodologia aplicada de adaptação transcultural de instrumentos (Borsa et al., 2012). Tal sistemática é composta pelas etapas de tradução, síntese das traduções, avaliação de juízes e avaliação semântica com o público-alvo.

As etapas de tradução são realizadas por dois tradutores. Um é escolhido pelo seu conhecimento técnico sobre o tema, o outro precisa conhecer bem a cultura e a língua portuguesa, mas ambos devem ser nativos do Brasil e fluentes em inglês. Assim, foram convidados uma pesquisadora doutora da área de marketing, com conhecimentos de *e-commerce*, e um professor de inglês brasileiro com vivência no exterior.

Em sequência, acontece a síntese das traduções, para encontrar a primeira versão da adaptação cultural da escala. Essa foi realizada pelo próprio autor desse trabalho, sua orientadora e um membro do grupo de pesquisas da orientadora.

As etapas descritas na sequência foram executadas durante o primeiro semestre de 2022.

Dois grupos fizeram parte da análise de juízes. Um deles composto por 5 profissionais do mercado, com experiência na gestão do *e-commerce*, e o outro composto por 5 pesquisadores acadêmicos, com experiência na produção científica sobre o tema. Para cada integrante, foi enviada uma planilha com o resultado da síntese obtida na etapa anterior, mas preparada para receber as avaliações dos especialistas com base: na qualidade da adaptação dos itens e das expressões utilizadas, na existência de itens redundantes, e na necessidade de modificação dos itens, o que incluía a possibilidade de exclusão e inclusão de itens (Borsa et al., 2012).

Para a tradução e adaptação inicial da escala, foi utilizada uma planilha de tradução, exposta no Apêndice 1. Por meio dela, as traduções do especialista no tema e do professor brasileiro de inglês foram comparadas e, dessa comparação, foi elaborada a síntese ou tradução final de cada item da escala, síntese esta proveniente da escolha da melhor tradução ou mesmo da junção de cada uma das traduções.

Na sequência, foi utilizada a planilha de validação, exposta no Apêndice 2. Com ela, a versão traduzida da escala foi alvo da análise de juízes experts, que puderam avaliar e sugerir alterações com base na estrutura, no layout da escala, instruções do instrumento, e abrangência/adequação das expressões contidas nos itens.

Em sequência, foi feita a análise semântica do questionário com uma amostra do público-alvo, formada por 212 participantes. Essa foi implementada a partir da ficha para análise semântica, a qual pode ser visualizada no Apêndice 3, e constituiu a versão da escala a ser utilizada na etapa de pré-teste.

Para esse fim, o formulário foi trabalhado item a item, deixando os participantes atestarem a pertinência ao construto marketing de relacionamento no *e-commerce* e pontuarem cada um deles de acordo com as notas contidas na planilha de validação. Foi criado, também, um espaço para comentários, sugestões e exclusões, momento no qual puderam propor novidades, assim como sugerir a exclusão ou alteração de itens. Para o aceite das sugestões resultantes desse processo, foi estabelecido um critério de decisão a partir da concordância mínima de 80% dos juízes (Pasquali, 2010).

Finalmente, foi realizado um pré-teste, com 10 participantes, para verificação da necessidade de ajustes finais nos itens, bem como para mensurar o tempo médio de resposta ao questionário. Assim, consumidores de *e-commerces* foram convidados a responder o questionário, disponibilizado eletronicamente via *Microsoft Forms* (Apêndice 4). Dessa maneira, após todas estas etapas, foram obtidos indícios de validade de conteúdo de uma versão da escala de avaliação de relacionamento com clientes do *e-commerce* no contexto brasileiro (Apêndice 5).

Tal versão foi utilizada para a consecução do objetivo específico IV, que contou com um diagnóstico, elaborado por meio de estatísticas descritivas, como médias, moda, desvios-padrão, distribuição de frequência para identificação de pontos positivamente avaliados (médias acima de 4,0 na escala Likert de concordância) e de pontos críticos (médias abaixo de 3,0 na escala Likert de concordância) que merecem atenção especial dos gestores do *e-commerce*.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com os objetivos específicos previamente especificados, os achados do estudo serão apresentados e discutidos neste capítulo, com exceção das revisões sistemáticas de literatura realizadas, as quais já foram apresentadas no capítulo de Referencial Teórico. O resultado das traduções e síntese, a análise dos juízes, a análise semântica e o pré-teste compõem essa etapa, em conjunto da análise diagnóstica da aplicação prática da escala adaptada para o contexto brasileiro, também presente nos objetivos dessa pesquisa.

### 4.1. Tradução e síntese

A partir da escala multidisciplinar de avaliação de *websites* como ferramenta de relacionamento no *e-commerce*, desenvolvida por Alnawas e Al Khateeb (2022), utilizou-se a ficha de tradução (Apêndice 1), proposta por Borsa et al. (2012), para iniciar a adaptação dos 54 itens propostos e validados no Reino Unido pelos pesquisadores. Com a ficha preenchida pelos profissionais escolhidos, uma professora doutora da área de marketing e um professor de inglês brasileiro, procedeu-se para o processo de síntese das traduções, que conta com a escolha da melhor tradução, ou a mesclagem das traduções, ou ainda a modificação e reescrita de itens, com base nas traduções sugeridas. Tal síntese das traduções foi conduzida por uma equipe composta pelo autor desse trabalho, sua orientadora e um membro do grupo de pesquisa da orientadora.

O resultado obtido levou em consideração aspectos importantes da adaptação cultural que ultrapassam a tradução literal. Para isso, levou-se em consideração aspectos semânticos, idiomáticos, conceituais, linguísticos e contextuais, com o propósito de mitigar traduções errôneas, complexas e rebuscadas, ou simplificadas em demasia, e também as que fogem do padrão da língua utilizado no dia a dia do público-alvo (Borsa et al., 2012). Os resultados da síntese podem ser conferidos na Tabela 4.

**Tabela 4**

*Resultado da síntese das traduções*

Versão original (Alnawas & Al Khateeb, 2022)	Versão adaptada (síntese das traduções)
1. <i>The ordering of menu options at XYZ's website is logical.</i>	1. A ordem das opções no menu desse site é lógica.
2. <i>The categories and buttons at XYZ's website are easy to understand.</i>	2. As categorias e botões desse site são fáceis de entender.

3. <i>XYZ's website has a helpful search function.</i>	3. Esse site tem uma função útil de busca.
4. <i>I can find what I want at XYZ's website with a minimum number of clicks.</i>	4. Eu consigo encontrar o que quero nesse site com um número mínimo de cliques.
5. <i>XYZ's website provides convenient ways to maneuver among related pages and between different sections.</i>	5. Esse site oferece maneiras convenientes de navegar entre páginas relacionadas e diferentes seções.
6. <i>When I use XYZ's website, there is a little waiting time between my actions and website's response.</i>	6. O tempo de espera entre as minhas ações e a resposta desse site é curto.
7. <i>XYZ's website is active on different social media platforms.</i>	7. Essa empresa está presente em diferentes redes sociais.
8. <i>XYZ's website actively engages in live streams about products/services/ events.</i>	8. Essa empresa faz lives sobre seus produtos/ serviços/ eventos com frequência.
9. <i>XYZ's website actively shares pictures of products on its social media accounts.</i>	9. Essa empresa compartilha fotos dos seus produtos em suas redes sociais com frequência.
10. <i>XYZ's website actively shares videos on its social media accounts.</i>	10. Essa empresa compartilha vídeos em suas redes sociais com frequência.
11. <i>XYZ's website actively shares important links on its social media accounts.</i>	11. Essa empresa compartilha links importantes em suas redes sociais com frequência.
12. <i>The design of XYZ's website is fresh and original.</i>	12. O design desse site é atual e original.
13. <i>The design of XYZ's website is innovative and creative.</i>	13. O design desse site é inovador e criativo.
14. <i>XYZ's website is visually pleasing.</i>	14. Esse site é visualmente agradável.
15. <i>XYZ's website has a good combination of graphics/ colour elements.</i>	15. Esse site tem uma boa combinação de elementos gráficos e cores.
16. <i>I have a lot of fun when I shop at XYZ's website.</i>	16. Eu me divirto quando compro nesse site.
17. <i>Shopping on XYZ's website makes me excited.</i>	17. Comprar nesse site me deixa empolgado.
18. <i>To me, shopping on XYZ's website is a way of relieving stress.</i>	18. Para mim, comprar nesse site é uma forma de aliviar o estresse.
19. <i>XYZ's website replicates the kind of experience I have when I shop.</i>	19. O site reproduz a experiência que tenho quando compro em lojas físicas.
20. <i>When I navigate XYZ's website, I feel I am shopping for real.</i>	20. Ao navegar nesse site, sinto que estou comprando de verdade.
21. <i>When I navigate on XYZ's website, the experience of shopping is there.</i>	21. Quando eu navego nesse site, há uma real experiência de compra.
22. <i>Shopping on XYZ's website makes me feel like I am in another world.</i>	22. Comprar nesse site faz com que eu me sinta em um outro mundo.
23. <i>I totally forget about my daily routine while shopping on XYZ's website.</i>	23. Eu esqueço totalmente a minha rotina enquanto compro nesse site.

<i>24. I get so involved when I shop from XYZ's website that I forget everything else .</i>	24. Eu fico tão envolvido(a) quando faço compras nesse site que esqueço de tudo.
<i>25. XYZ's website has in stock the items that it claims to have.</i>	25. Esse site tem em estoque os itens que afirma ter.
<i>26. XYZ's website lets customers know about product availability during search.</i>	26. Esse site informa aos clientes sobre a disponibilidade dos produtos durante a busca.
<i>27. XYZ's website has a wide variety of products that interest me.</i>	27. Esse site tem uma grande variedade de produtos que me interessam.
<i>28. XYZ's website is updated often with new products.</i>	28. Esse site é atualizado frequentemente com novos produtos.
<i>29. XYZ's website regularly showcases the bestselling products.</i>	29. Esse site apresenta frequentemente os produtos mais vendidos.
<i>30. XYZ's website regularly displays products on offer.</i>	30. Esse site apresenta frequentemente produtos em oferta.
<i>31. XYZ's website allows me to fully interact with products (e.g. discovering every detail, animating the moving parts, visualizing interior parts).</i>	31. Esse site permite que eu experimente/ interaja virtualmente com os produtos.
<i>32. XYZ's website has multiple price choices.</i>	32. Esse site tem diferentes opções de preço.
<i>33. I save money when I shop on XYZ's website.</i>	33. Eu economizo dinheiro quando compro nesse site.
<i>34. XYZ's website cares about satisfying my needs.</i>	34. Esse site se preocupa em satisfazer minhas necessidades.
<i>35. XYZ's 's website makes a credible commitment to maintain its relationship with me.</i>	35. Esse site está comprometido em manter um relacionamento comigo.
<i>36. XYZ provides me with personalised deals that are tailored to my activity context.</i>	36. Esse site me apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas buscas.
<i>37. XYZ provides me with more relevant promotional information that is tailored to my preferences or personal interests.</i>	37. Esse site me fornece informações promocionais de acordo com minhas preferências ou interesses pessoais.
<i>38. XYZ's website consistently delivers loyalty program membership deals.</i>	38. Esse site possui programas de fidelidade/ benefícios.
<i>39. XYZ's website has a good procedure for dealing with complaints.</i>	39. Esse site sabe lidar com as reclamações dos clientes.
<i>40. XYZ's website compensates customers for problems it creates.</i>	40. Os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras nesse site.
<i>41. XYZ's website answers inquiries promptly.</i>	41. Esse site responde as dúvidas rapidamente.
<i>42. XYZ's website provides solutions promptly.</i>	42. Esse site oferece soluções para os problemas rapidamente.
<i>43. XYZ's website has convenient procedures to update customer's orders.</i>	43. Esse site atualiza adequadamente os pedidos dos clientes.
<i>44. XYZ's website has convenient procedures to cancel customer's orders.</i>	44. Esse site possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.

<i>45. XYZ's website's orders are protectively packaged when shipped.</i>	45. Os pedidos enviados por esse site são embalados de forma adequada.
<i>46. All orders by XYZ's website are delivered undamaged.</i>	46. Meus pedidos feitos nesse site são entregues sem danos.
<i>47. XYZ's website always sends me the correct items that I order.</i>	47. Esse site sempre envia os produtos corretos que eu comprei.
<i>48. XYZ's website always sends me the correct quantities that I order.</i>	48. Esse site sempre envia a quantidade correta dos produtos que eu comprei.
<i>49. XYZ's website provides useful tracking tools for checking the status of an order.</i>	49. Esse site permite rastrear adequadamente o status de um pedido.
<i>50. XYZ's website has reasonable shipping and handling costs.</i>	50. Os custos de frete desse site são justos.
<i>51. XYZ's website clearly states their privacy policy.</i>	51. A política de privacidade desse site é clara.
<i>52. XYZ's website never uses my information without authorization.</i>	52. Esse site nunca usa minhas informações sem autorização.
<i>53. XYZ's website has rigorous procedures to protect information about customers' credit card.</i>	53. Esse site protege as informações de compra dos clientes.
<i>54. XYZ's website has rigorous security systems.</i>	54. Esse site possui sistemas de segurança rigorosos.

Ainda na etapa de síntese, as avaliações feitas não incluem a adição ou supressão de itens, o que ocorreu nas etapas subsequentes.

#### **4.2. Análise dos juízes**

Em sequência, 10 juízes especialistas foram escolhidos para seguir com a análise da adaptação. Dentre eles, 5 pesquisadores acadêmicos de marketing e marketing digital e 5 profissionais do mercado de *e-commerce*, para que fosse possível abarcar as visões acadêmica e prática do fenômeno em estudo. Os juízes analisaram, a partir da ficha de análise disposta no Apêndice 2, individualmente, item a item. Nesse estágio, fazia parte da verificação ponderar a qualidade da tradução de cada item e expressões utilizadas, a pertinência do item enquanto representativo do relacionamento com clientes no *e-commerce*, além da estrutura e clareza da escala, e a necessidade de inclusão, alteração ou exclusão de itens.

As respostas foram recebidas para, mais uma vez, serem integradas pela equipe de avaliação. Para esse processo, a equipe consolidou as fichas gerando pontuações para cada item, que nortearam as decisões quanto às alterações sugeridas pelos juízes. Essas pontuações seguiram o critério de aceitação proposto por Borsa et al. (2012), segundo o qual alterações, exclusões e inclusões são realizadas quando há concordância de cerca de 70% dos especialistas.

A escala, em sua versão original, continha 54 itens no total. Após a etapa de análise dos juízes, com as alterações devidas, restaram 42 itens. Foram um total de 21 itens excluídos da escala, com 9 novos itens adicionados, e 16 itens reescritos/ modificados, que podem ser verificados com detalhes no Apêndice 6. Os resultados dessa fase podem ser conferidos na Tabela 5.

## **Tabela 5**

### *Resultado da análise dos juízes*

<b>Item</b>
1. A organização do menu é fácil de entender.
2. Os botões desse site são intuitivos.
3. Eu consigo encontrar o que quero nesse site rapidamente.
4. O design desse site é inovador e criativo.
5. Esse site é visualmente agradável.
6. Eu me divirto quando compro nesse site.
7. Comprar nesse site me deixa empolgado.
8. Para mim, comprar nesse site é uma forma de aliviar o estresse.
9. O site reproduz a experiência que tenho quando compro em lojas físicas.
10. Eu fico tão envolvido(a) quando faço compras nesse site que perco a noção do tempo.
11. Esse site informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.
12. Esse site tem uma grande variedade de produtos que me interessam.
13. Esse site é atualizado frequentemente com novos produtos.
14. Esse site apresenta os produtos mais vendidos.
15. Esse site apresenta produtos em oferta.
16. Esse site permite que eu interaja virtualmente com os produtos.
17. Esse site tem produtos em diferentes faixas de preços.
18. Eu economizo dinheiro quando compro nesse site.
19. Esse site se preocupa em satisfazer minhas necessidades.
20. Esse site demonstra interesse em manter um relacionamento comigo.
21. Esse site apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.

- 
22. Esse site possui programas de fidelidade/ benefícios.
- 
23. Esse site lida bem com as reclamações dos clientes.
- 
24. Os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras nesse site.
- 
25. Esse site responde as dúvidas rapidamente.
- 
26. Esse site oferece soluções para os problemas rapidamente.
- 
27. Esse site possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.
- 
28. Os produtos enviados por esse site são embalados de forma adequada.
- 
29. Esse site sempre envia os produtos corretos.
- 
30. Esse site permite rastrear o status de um pedido.
- 
31. Os custos de frete desse site são justos.
- 
32. A política de privacidade desse site é clara.
- 
33. Esse site possui sistemas de segurança.
- 
34. Esse site mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.
- 
35. A política de trocas desse site atende minhas necessidades.
- 
36. Esse site possui uma versão em aplicativo de celular.
- 
37. Esse site é acessível para pessoas com deficiência.
- 
38. Esse site estimula ações de responsabilidade socioambiental.
- 
39. Esse site aceita diferentes formas de pagamento (PIX, cartão de crédito, cartão de débito, dinheiro, etc.)
- 
40. Esse site permite o parcelamento de compras.
- 
41. Esse site apresenta informações detalhadas dos produtos.
- 
42. Esse site permite criar listas de itens desejados.
- 

### 4.3. Análise semântica

Com a proposta de validar a clareza de cada item da escala, bem como sua adequação ao contexto (Kerlinger & Lee, 2008), nesse caso ao do *e-commerce* brasileiro, na percepção do público-alvo ao qual a escala se destina, o estágio da análise semântica foi executado. Clientes de *e-commerce* maiores de 18 anos foram convocados, com a proposta de avaliarem, ainda, a compreensão dos itens, a existência de redundância dentre as opções medidas, e a possibilidade de complemento ou supressão de elementos da escala, isso por meio da ficha de análise apresentada no Apêndice 3.

Para se chegar à uma amostra satisfatória para essa etapa, foi escolhido o critério de saturação ou exaustividade. A amostra alcançada foi de 41 participantes, obtida quando nenhuma alteração ou sugestão eram agregadas, ou quando novos itens não contribuíam mais para um entendimento diferente daquela situação (Bardin, 2016; Nascimento et al., 2018).

Os resultados dessa etapa estão disponíveis no Apêndice 4. Dos 42 itens da etapa anterior, 8 itens foram removidos, 7 foram adicionados e outros 7 foram reformulados, e podem ser conferidos em detalhes no Apêndice 7. Ao final das alterações, a nova versão da escala passou a contemplar 41 itens. Além disso, foi aceita a mudança de formatação das perguntas, em que se retirou as referências “esse site” e “nesse site”, que foram expostas ao início de cada devido conjunto, deixando os itens menos repetitivos.

#### **4.4. Pré-teste**

Finalmente, concluindo o protocolo de adaptação da escala, procedeu-se ao pré-teste, aplicando a versão atualizada da escala a uma pequena amostra, também de pessoas que compartilhavam o mesmo perfil do público-alvo da pesquisa, com o intuito de mensurar o tempo médio de resposta aos itens, facilidade para responder e dirimir dúvidas ainda remanescentes quanto à compreensibilidade dos itens (Malhotra, 2012). O pré-teste contou com dez participantes.

Nessa fase, apenas um item foi excluído e a versão final da escala foi disponibilizada *online*, por meio da plataforma *Microsoft Forms* (Apêndice 5). Os itens devem ser avaliados no formato de escala de concordância Likert, com variação de 1 a 5, sendo o ponto médio 3 a opção de neutralidade ou preferência de não responder (Malhotra, 2012).

Nessa versão, também foram adicionados 1 pergunta para avaliar a satisfação dos clientes da amostra pesquisada, por meio da metodologia Net Promoter Score (NPS), descrita na próxima seção, além de 3 questões sociodemográficas e 2 questões associadas ao relacionamento dos clientes com o *e-commerce* escolhido. Assim, foi possível realizar uma aplicação prática da escala em uma amostra brasileira, com fins diagnósticos.

#### **4.5. Aplicação prática da escala em uma amostra brasileira**

Para concluir o objetivo específico IV, as respostas foram analisadas seguindo duas construções principais: a primeira avaliando todas as respostas em conjunto, e a segunda avaliando os três *e-commerces* mais citados pela amostra durante a pesquisa. As tabelas mostradas aqui suprimem as referências “esse site” e “nesse site”, que acompanharam a versão de aplicação da escala, para melhor visualização dos resultados.

A análise do total de respostas permite identificar a percepção dos clientes de *e-commerce* como um diagnóstico mais geral, lembrando que tal diagnóstico se limita à amostra pesquisada e não pode ser generalizado. Setenta e duas marcas diferentes foram escolhidas pelos participantes da pesquisa, permitindo também a comparação com a construção seguinte, das três marcas mais citadas.

Nesse segundo conjunto, as marcas Amazon, Mercado Livre e Lojas Americanas ganharam o maior destaque, respectivamente. A análise dos mesmos indicadores, mas de forma individual, permite abrir uma discussão sobre o comparativo entre as próprias marcas e o contexto no Brasil, ilustrando com mais detalhes o valor acadêmico e gerencial do instrumento.

Para a primeira análise, foi produzida a Tabela 6, que contém dados estatísticos incluindo a média, desvio padrão e moda sobre cada item em ordem decrescente da média. Esses dados foram trabalhados a partir dos resultados da escala de concordância *Likert* usada nos itens, com variação de 1 a 5, sendo o 3 escolhido como ponto neutro. Essa tabela inclui todas as 212 respostas recebidas para o questionário, total que satisfaz o mínimo de 5 respostas por item da escala proposto por Tabachnick e Fidell (2019).

É possível notar que 23 itens apresentam uma concordância real (com média acima de 4,0), o que retrata mais da metade dos itens. Apesar disso, 38 itens apresentam concordância (com médias acima do ponto médio 3), restando apenas dois itens, o 33 (é acessível para pessoas com deficiência) e o 34 (estimula ações de responsabilidade socioambiental), com médias inferiores a 3. Tais itens da escala são considerados pontos críticos que apontam uma possível omissão das empresas de *e-commerce* no contexto brasileiro em termos de programas para acessibilidade e ações socioambientais, assuntos bastante presentes na sociedade atual, mas ainda sem seu devido realce nessa conjuntura.

Outros pontos interessantes de serem ressaltados são os itens 8 e 14, sobre a política de privacidade e processo de descadastramento do site, respectivamente. As respectivas médias, de 3,49 ( $\sigma = 1,00$ ) e 3,25 ( $\sigma = 0,74$ ), podem realçar um panorama ainda embrionário da implementação de leis visando a proteção de dados no país. Mesmo após quase 2 anos do início da vigência da LGPD no Brasil, as diretrizes da lei ainda não estão claras nas lojas virtuais brasileiras. Como visto no referencial teórico, a privacidade dos dados tem influenciado cada vez mais no comportamento do consumidor, também impactando diretamente sua satisfação (Dehghanpouri et al., 2020 ; Liu et al., 2020), sendo assim um item importante a ser priorizado.

Em situação oposta, os itens 29 e 39, referentes ao envio dos produtos corretos e dentro do prazo, apresentam a maior média da tabela. Esses itens se apresentam como um dos itens de maior importância a se considerar dentro de uma loja virtual (Kotler & Keller, 2019) e

ambos estão relacionados com a gestão de logística das lojas virtuais brasileiras, o que retrata um bom indicativo que inclui, mas sem limitar, possíveis investimentos na área por parte das empresas, existência de profissionais capacitados, inovação no setor ou até mesmo incentivos governamentais.

**Tabela 6**

*Estatística descritiva do total de respostas*

<b>Total (N = 212)</b>			
<b>Pergunta</b>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Moda</i>
29. envia os produtos corretos.	4,52	0,58	5
39. envia os produtos no prazo.	4,50	0,74	5
36. permite o parcelamento de compras.	4,48	0,76	5
35. aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc).	4,48	0,66	5
30. permite rastrear o status de um pedido.	4,46	0,71	5
18. tem uma grande variedade de produtos que me interessam.	4,46	0,69	5
6. os produtos enviados são embalados de forma adequada.	4,45	0,70	5
21. apresenta produtos em oferta.	4,43	0,70	5
15. os produtos enviados correspondem aos anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).	4,42	0,71	5
13. o processo de finalização de compra é adequado.	4,40	0,72	5
23. tem produtos em diferentes faixas de preços.	4,40	0,74	5
9. eu me sinto seguro(a) ao comprar.	4,38	0,72	5
1. as opções de navegação são fáceis de entender.	4,38	0,75	5
37. apresenta informações detalhadas dos produtos.	4,33	0,74	4
11. o cadastro é rápido.	4,24	0,83	4
20. apresenta os produtos mais vendidos.	4,24	1,01	5
2. eu consigo encontrar o que quero rapidamente.	4,23	0,78	4

19. é atualizado frequentemente com novos produtos.	4,19	0,85	4
38. permite criar listas de itens desejados/ favoritos.	4,18	0,96	5
31. mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.	4,15	1,11	5
17. informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.	4,10	1,04	5
32. possui uma versão em aplicativo de celular.	4,10	1,20	5
16. é visualmente agradável.	4,05	0,94	4
12. a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	3,97	0,98	4
7. os custos de frete são justos.	3,94	1,05	4
40. oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).	3,89	1,15	4
3. eu economizo dinheiro quando compro.	3,82	1,06	4
28. possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	3,71	0,88	3
22. permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem, experimentar o produto <i>online</i> , alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).	3,69	1,19	4
10. a política de trocas atende minhas necessidades.	3,68	0,96	3
5. os canais de atendimento são efetivos.	3,65	0,88	4
26. lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	3,56	0,90	3
27. oferece soluções para os problemas rapidamente.	3,51	0,91	3
24. apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	3,51	1,20	4
8. a política de privacidade é clara.	3,49	1,00	4
4. os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.	3,48	1,00	3
25. possui programas de fidelidade/ benefícios.	3,28	1,28	2
14. o processo de descadastramento funciona.	3,25	0,74	3
34. estimula ações de responsabilidade socioambiental.	2,85	0,91	3
33. é acessível para pessoas com deficiência.	2,80	0,73	3

---

Para a segunda análise, foi produzida a Tabela 7, que contém os mesmos fatores estatísticos da primeira, mas considerando o 1º *e-commerce* mais citado: Amazon. Com 64 citações, a Amazon liderou as escolhas dos clientes de *e-commerce*, também apresentando resultados ligeiramente mais positivos se comparados com o total da pesquisa.

Dos 40 itens da escala, 39 apresentaram concordância, sendo que 27 deles revelam concordância real, ou seja, com média acima de 4,0. Apenas o item sobre ações de responsabilidade social fica abaixo do ponto médio, com 2,84 ( $\sigma = 0,80$ ), mas ainda segue os resultados da Tabela 4, com os itens 33 (é acessível para pessoas com deficiência) e 34 (estimula ações de responsabilidade socioambiental) representando as menores médias.

Os itens 8 (a política de privacidade é clara) e 14 (o processo de descadastramento funciona) também estão presentes nas menores médias, mas dessa vez, os itens 27 (oferece soluções para os problemas rapidamente) e 5 (os canais de atendimento são efetivos) também podem trazer pontos de avaliação para a marca. Oferecer soluções para os problemas rapidamente e possuir canais de atendimento efetivos, respectivamente, podem estar relacionados entre si, causando uma percepção ruim no primeiro pela falta do segundo. Como realçado na introdução desse trabalho, a gestão de reclamações é fator importante considerando lojas virtuais (Kotler & Keller, 2019), então se torna relevante a preocupação com esses indicadores. Além disso, o serviço de relacionamento nos *websites* tem relação direta com a intenção de compra do consumidor que, por sua vez, pode ser impactada negativamente pelo alcance considerável do marketing boca-a-boca realizado por clientes com experiências ruins (Chen & Yang, 2021; X. Hu et al., 2019; Wu et al., 2018).

Já para as maiores médias, o item 39 (envia os produtos no prazo) se mantém em destaque, mas logo após o item 31, sobre mostrar a avaliação de outros consumidores, que vem em primeiro lugar. As pesquisas mostram a importância do compartilhamento de avaliações *online* que, se somadas com as respostas da própria marca em réplica às avaliações feitas, podem impactar positivamente a satisfação dos clientes em comentários adicionais (Zhao et al., 2020).

## Tabela 7

*Estatística descritiva do 1º e-commerce mais citado*

Amazon (N = 64)			
Pergunta	Média	Desvio padrão	Moda
31. mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.	4,77	0,46	5

39. envia os produtos no prazo.	4,74	0,48	5
20. apresenta os produtos mais vendidos.	4,68	0,53	5
29. envia os produtos corretos.	4,67	0,47	5
18. tem uma grande variedade de produtos que me interessam.	4,61	0,61	5
21. apresenta produtos em oferta.	4,61	0,61	5
30. permite rastrear o status de um pedido.	4,61	0,58	5
38. permite criar listas de itens desejados/ favoritos.	4,61	0,63	5
13. o processo de finalização de compra é adequado.	4,59	0,50	5
9. eu me sinto seguro(a) ao comprar.	4,58	0,66	5
15. os produtos enviados correspondem aos anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).	4,55	0,50	5
23. tem produtos em diferentes faixas de preços.	4,55	0,56	5
36. permite o parcelamento de compras.	4,54	0,69	5
32. possui uma versão em aplicativo de celular.	4,53	0,87	5
1. as opções de navegação são fáceis de entender.	4,52	0,69	5
37. apresenta informações detalhadas dos produtos.	4,50	0,67	5
6. os produtos enviados são embalados de forma adequada.	4,48	0,69	5
11. o cadastro é rápido.	4,45	0,62	5
19. é atualizado frequentemente com novos produtos.	4,45	0,69	5
35. aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc).	4,45	0,73	5
2. eu consigo encontrar o que quero rapidamente.	4,38	0,65	4
17. informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.	4,25	0,84	4
24. apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	4,19	0,83	4
7. os custos de frete são justos.	4,16	1,01	5
16. é visualmente agradável.	4,09	0,83	4

12. a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	4,08	0,95	4
3. eu economizo dinheiro quando compro.	4,05	0,84	4
25. possui programas de fidelidade/ benefícios.	3,98	1,11	5
28. possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	3,97	0,87	3
40. oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).	3,95	1,15	5
22. permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem, experimentar o produto <i>online</i> , alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).	3,81	1,02	4
26. lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	3,64	0,80	3
4. os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.	3,63	0,93	3
10. a política de trocas atende minhas necessidades.	3,63	0,90	3
27. oferece soluções para os problemas rapidamente.	3,58	0,83	3
5. os canais de atendimento são efetivos.	3,56	0,84	3
8. a política de privacidade é clara.	3,55	1,02	4
14. o processo de descadastramento funciona.	3,30	0,66	3
33. é acessível para pessoas com deficiência.	3,02	0,58	3
34. estimula ações de responsabilidade socioambiental.	2,84	0,80	3

Já na terceira análise, foi elaborada a Tabela 8, a partir dos dados do 2º *e-commerce* mais citado, que foi o Mercado Livre, com 21 citações. Em relação ao resultado geral, o Mercado Livre apresentou resultados ligeiramente superiores, mas ainda abaixo do 1º *e-commerce* mais citado, a Amazon.

A marca retrata 21 itens de concordância real, de um total de 38 itens de concordância. Mais uma vez, os itens 33 (é acessível para pessoas com deficiência) e 34 (estimula ações de responsabilidade socioambiental) apresentam resultados abaixo da média, reforçando um panorama mais abrangente da carência de medidas em torno dos dois tópicos.

Nessa situação, os itens 8 (a política de privacidade é clara) e 14 (o processo de descadastramento funciona) também estão presentes nas menores médias, mas o item 26 acompanha o 27 com médias próximas ao ponto médio. Deixar de oferecer soluções para os problemas rapidamente (item 27) pode impactar negativamente a percepção sobre lidar de

forma satisfatória com as reclamações dos clientes (item 26). Assim como na tabela anterior, a gestão de reclamações se torna relevante para que as empresas consigam construir melhor relacionamento com seus clientes.

Considerando as maiores médias, os itens 36 e 35, com 4,70 ( $\sigma = 0,47$ ) e 4,67 ( $\sigma = 0,48$ ) respectivamente, ganham destaque no contexto do Mercado Livre. A facilidade no pagamento, com a possibilidade do parcelamento das compras (item 36) e opção de usar diferentes formas de pagamento (item 35) podem ser tornar diferenciais na finalização de carrinho das lojas virtuais. Isso porque os sistemas de pagamento, quando confiáveis e robustos, são capazes de processar transações mais rápido, rastrear melhor a transação, reduzir o tempo de uso, reduzir custo de operação e aumentar a confiança entre vendedores e compradores (Fatonah et al., 2018).

## Tabela 8

*Estatística descritiva do 2º e-commerce mais citado*

<b>Mercado Livre (N = 21)</b>			
<b>Pergunta</b>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Moda</i>
36. permite o parcelamento de compras.	4,70	0,47	5
35. aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc).	4,67	0,48	5
32. possui uma versão em aplicativo de celular.	4,60	0,50	5
23. tem produtos em diferentes faixas de preços.	4,55	0,51	5
18. tem uma grande variedade de produtos que me interessam.	4,45	0,51	4
20. apresenta os produtos mais vendidos.	4,45	0,51	4
31. mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.	4,45	0,60	5
39. envia os produtos no prazo.	4,42	0,51	4
13. o processo de finalização de compra é adequado.	4,35	0,75	4
17. informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.	4,35	0,81	5
29. envia os produtos corretos.	4,35	0,49	4
30. permite rastrear o status de um pedido.	4,35	0,59	4

6. os produtos enviados são embalados de forma adequada.	4,28	0,83	5
2. eu consigo encontrar o que quero rapidamente.	4,25	0,79	4
37. apresenta informações detalhadas dos produtos.	4,25	0,55	4
38. permite criar listas de itens desejados/ favoritos.	4,25	0,97	5
1. as opções de navegação são fáceis de entender.	4,24	0,77	4
9. eu me sinto seguro(a) ao comprar.	4,15	0,59	4
15. os produtos enviados correspondem aos anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).	4,15	0,75	4
19. é atualizado frequentemente com novos produtos.	4,05	0,89	4
21. apresenta produtos em oferta.	4,05	0,89	4
7. os custos de frete são justos.	4,00	0,79	4
16. é visualmente agradável.	4,00	0,84	4
3. eu economizo dinheiro quando compro.	3,95	0,83	4
22. permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem, experimentar o produto <i>online</i> , alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).	3,90	1,02	4
40. oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).	3,85	0,99	4
12. a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	3,80	0,77	4
28. possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	3,70	0,86	4
11. o cadastro é rápido.	3,68	1,29	4
10. a política de trocas atende minhas necessidades.	3,60	0,94	3
25. possui programas de fidelidade/ benefícios.	3,60	1,10	4
5. os canais de atendimento são efetivos.	3,50	1,00	4
4. os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.	3,47	0,96	3
24. apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	3,45	1,23	4
14. o processo de descadastramento funciona.	3,35	0,75	3
8. a política de privacidade é clara.	3,32	0,89	4

26. lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	3,25	1,12	3
27. oferece soluções para os problemas rapidamente.	3,25	1,12	3
33. é acessível para pessoas com deficiência.	2,75	0,79	3
34. estimula ações de responsabilidade socioambiental.	2,60	0,82	3

Enfim, para o 3º *e-commerce* mais citado, Lojas Americanas, foi elaborada a Tabela 9, com base em 17 citações. Em relação ao resultado geral, as Lojas Americanas apresentaram resultados ligeiramente abaixo em comparação com as médias da pesquisa geral.

O *e-commerce* traz 37 itens de concordância, sendo 17 deles itens de concordância real. Seguindo o padrão das outras análises, os itens sobre ações socioambientais e acessibilidade ainda estão presentes como as menores médias relatadas.

Nessa situação, o item relativo ao descadastramento ainda está presente nas menores médias, mas dessa vez acompanhado dos itens 25 e 28, com médias de 3,13 ( $\sigma = 0,96$ ) e 3,20 ( $\sigma = 0,56$ ) respectivamente. Possuir programas de fidelidade/ benefício (item 25) é exposto com uma média menor que possuir procedimentos adequados para cancelar os pedidos (item 28). Nessa situação, a falta de bons procedimentos para cancelamento pode impactar negativamente a experiência do cliente, que possivelmente já teve algum motivo para efetuar o cancelamento. Programas de fidelidade constituem um assunto muito bem estudado dentro do marketing de relacionamento, com diversas pesquisas realçando sua importância para a manutenção da frequência de compra com clientes, bem como o aumento do ticket médio e a chance de recomendação para outros possíveis clientes (Alam et al., 2021; Danaher et al., 2020; Hendler et al., 2021; Kwiatek et al., 2020).

Para as maiores médias, o item sobre o parcelamento de compras mantém a segunda maior média, mas com o item 18 em primeiro lugar, com 4,56 ( $\sigma = 0,51$ ). O item discorre sobre ter uma grande variedade de produtos que interessam o consumidor, um ponto positivo para esse tipo de comércio, que possui em seu catálogo diversos tipos de produtos pertencentes a diversos tipos de departamentos. Esse item apresenta um ponto positivo para a marca, que em sua estratégia de catálogo, está presente em diferentes mercados com ofertas relevantes para o consumidor, com uma média superior à do Mercado Livre e a média geral.

**Tabela 9***Estatística descritiva do 3º e-commerce mais citado*

<b>Lojas Americanas (17 respostas)</b>			
<b>Pergunta</b>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Moda</i>
18. tem uma grande variedade de produtos que me interessam.	4,56	0,51	5
36. permite o parcelamento de compras.	4,44	0,51	4
23. tem produtos em diferentes faixas de preços.	4,38	0,50	4
1. as opções de navegação são fáceis de entender.	4,35	0,61	4
35. aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc).	4,35	0,49	4
30. permite rastrear o status de um pedido.	4,31	0,48	4
32. possui uma versão em aplicativo de celular.	4,31	0,70	5
2. eu consigo encontrar o que quero rapidamente.	4,27	0,46	4
39. envia os produtos no prazo.	4,25	0,86	4
13. o processo de finalização de compra é adequado.	4,19	0,40	4
15. os produtos enviados correspondem aos anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).	4,19	0,83	4
29. envia os produtos corretos.	4,19	0,75	4
9. eu me sinto seguro(a) ao comprar.	4,13	0,74	4
6. os produtos enviados são embalados de forma adequada.	4,13	0,96	4
12. a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	4,13	0,62	4
37. apresenta informações detalhadas dos produtos.	4,13	0,72	4
21. apresenta produtos em oferta.	4,07	0,47	4
38. permite criar listas de itens desejados/ favoritos.	4,00	0,73	4
16. é visualmente agradável.	3,94	0,90	4
17. informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.	3,94	0,93	4
31. mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.	3,94	0,68	4

11. o cadastro é rápido.	3,92	0,95	4
19. é atualizado frequentemente com novos produtos.	3,88	0,62	4
3. eu economizo dinheiro quando compro.	3,81	0,75	4
7. os custos de frete são justos.	3,81	0,98	4
40. oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).	3,81	0,75	4
20. apresenta os produtos mais vendidos.	3,80	1,01	4
8. a política de privacidade é clara.	3,67	0,72	3
10. a política de trocas atende minhas necessidades.	3,60	0,74	4
24. apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	3,50	0,89	4
27. oferece soluções para os problemas rapidamente.	3,38	0,72	3
4. os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.	3,31	0,79	3
5. os canais de atendimento são efetivos.	3,31	0,79	4
22. permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem, experimentar o produto <i>online</i> , alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).	3,31	1,14	4
26. lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	3,25	0,86	3
28. possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	3,20	0,56	3
25. possui programas de fidelidade/ benefícios.	3,13	0,96	3
14. o processo de descadastramento funciona.	2,94	0,93	3
34. estimula ações de responsabilidade socioambiental.	2,71	0,47	3
33. é acessível para pessoas com deficiência.	2,56	0,89	3

Em adição às análises anteriores, foram criadas as Tabelas 10, 11, 12 e 13, com a distribuição de frequência para cada um dos 4 conjuntos previamente relacionados. Com elas, é possível obter mais detalhes sobre as questões levantadas nas tabelas anteriores. Elas estão organizadas por ordem decrescente, em relação aos itens dentro da faixa de concordância, representada pelas respostas 4 e 5 da escala.

A Tabela 10 apresenta a distribuição de frequência dos resultados totais da pesquisa. É possível notar a diferença de posições das perguntas se comparada com a tabela das estatísticas descritivas, que foram ordenadas de maneira decrescente com base na média. Aqui, é possível realçar os itens com maior concordância entre os respondentes, sendo os três primeiros os itens 29, 35 e 13, com 97,57%, 96,21% e 95,65% respectivamente, que representam concordância com o envio de produtos corretos, aceitação de diferentes formas de pagamento e processo de finalização de compra adequado para o *e-commerce* brasileiro avaliado nessa pesquisa.

**Tabela 10**

*Distribuição de frequência do total de respostas*

Pergunta	Pontuação na escala Likert				
	1	2	3	4	5
29. envia os produtos corretos.	0	2	3	86	115
35. aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc).	1	3	4	89	114
13. o processo de finalização de compra é adequado.	2	5	2	97	101
15. os produtos enviados correspondem aos anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).	1	6	3	92	105
6. os produtos enviados são embalados de forma adequada.	1	5	4	85	109
1. as opções de navegação são fáceis de entender.	1	8	4	96	103
18. tem uma grande variedade de produtos que me interessam.	0	5	8	82	113
21. apresenta produtos em oferta.	0	6	7	84	106
23. tem produtos em diferentes faixas de preços.	2	4	8	89	104
39. envia os produtos no prazo.	2	3	9	66	120
30. permite rastrear o status de um pedido.	1	3	11	76	116
37. apresenta informações detalhadas dos produtos.	0	9	6	98	93
9. eu me sinto seguro(a) ao comprar.	0	6	11	88	101
36. permite o parcelamento de compras.	2	2	15	62	124
11. o cadastro é rápido.	3	8	8	100	81
2. eu consigo encontrar o que quero rapidamente.	0	12	9	105	80
16. é visualmente agradável.	3	20	9	110	69
19. é atualizado frequentemente com novos produtos.	0	12	22	88	85
20. apresenta os produtos mais vendidos.	5	13	16	65	106
17. informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.	5	20	12	82	88
31. mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.	7	18	16	61	104

12. a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	3	22	19	98	65
38. permite criar listas de itens desejados/ favoritos.	2	11	35	58	99
7. os custos de frete são justos.	2	29	22	81	73
32. possui uma versão em aplicativo de celular.	14	8	32	43	110
40. oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).	8	26	21	76	74
3. eu economizo dinheiro quando compro.	8	20	30	91	57
22. permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem, experimentar o produto <i>online</i> , alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).	9	37	22	80	59
24. apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	14	36	33	79	45
5. os canais de atendimento são efetivos.	2	13	75	77	36
10. a política de trocas atende minhas necessidades.	2	18	72	66	48
28. possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	2	7	84	67	44
8. a política de privacidade é clara.	4	30	66	71	34
26. lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	3	13	92	63	36
4. os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.	5	23	84	54	39
25. possui programas de fidelidade/ benefícios.	17	49	48	46	47
27. oferece soluções para os problemas rapidamente.	3	14	99	54	36
14. o processo de descadastramento funciona.	1	14	144	27	20
34. estimula ações de responsabilidade socioambiental.	10	59	99	23	13
33. é acessível para pessoas com deficiência.	15	29	151	6	6

A Tabela 11 apresenta a distribuição de frequência dos resultados da Amazon. Nela, também é possível notar a diferença de posições das perguntas se comparadas com a tabela das estatísticas descritivas, que foram ordenadas de maneira decrescente com base na média. Aqui, é possível realçar os itens com maior concordância entre os respondentes, sendo os três primeiros os itens 13, 15 e 29, todos com 100%, o que representa que todos concordaram que a Amazon possui um processo de finalização de compra adequado, com o envio de produtos que correspondem aos anunciados, e faz o envio dos produtos corretos.

**Tabela 11***Distribuição de frequência do 1º e-commerce mais citado (Amazon)*

<b>Pergunta</b>	<b>Pontuação na escala Likert</b>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
13. o processo de finalização de compra é adequado.	0	0	0	26	38
15. os produtos enviados correspondem aos anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).	0	0	0	29	35
29. envia os produtos corretos.	0	0	0	21	43
31. mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.	0	0	1	13	50
39. envia os produtos no prazo.	0	0	1	14	46
18. tem uma grande variedade de produtos que me interessam.	0	1	1	20	42
21. apresenta produtos em oferta.	0	1	1	20	42
23. tem produtos em diferentes faixas de preços.	0	0	2	25	37
35. aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc).	1	1	0	28	34
20. apresenta os produtos mais vendidos.	0	0	2	16	45
1. as opções de navegação são fáceis de entender.	0	2	1	23	38
6. os produtos enviados são embalados de forma adequada.	0	2	1	25	36
30. permite rastrear o status de um pedido.	0	0	3	19	42
2. eu consigo encontrar o que quero rapidamente.	0	1	3	31	29
9. eu me sinto seguro(a) ao comprar.	0	1	3	18	42
11. o cadastro é rápido.	0	0	4	27	33
37. apresenta informações detalhadas dos produtos.	0	1	3	23	37
38. permite criar listas de itens desejados/ favoritos.	0	0	5	15	44
16. é visualmente agradável.	0	6	1	38	19
19. é atualizado frequentemente com novos produtos.	0	0	7	21	36
36. permite o parcelamento de compras.	0	0	7	15	41
17. informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.	0	4	4	28	28
32. possui uma versão em aplicativo de celular.	1	1	7	9	46
3. eu economizo dinheiro quando compro.	0	5	6	34	19
24. apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	0	3	8	27	26
7. os custos de frete são justos.	0	8	4	22	30
12. a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	0	6	8	25	25

22. permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem, experimentar o produto <i>online</i> , alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).	0	11	7	29	17
40. oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).	1	10	7	19	27
25. possui programas de fidelidade/ benefícios.	0	10	9	17	28
28. possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	0	1	22	19	22
8. a política de privacidade é clara.	1	10	18	23	12
4. os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.	0	7	23	21	13
10. a política de trocas atende minhas necessidades.	0	6	24	22	12
26. lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	0	2	30	21	11
5. os canais de atendimento são efetivos.	0	5	27	22	9
27. oferece soluções para os problemas rapidamente.	0	3	32	18	11
14. o processo de descadastramento funciona.	0	1	49	8	6
34. estimula ações de responsabilidade socioambiental.	2	16	40	2	4
33. é acessível para pessoas com deficiência.	1	4	55	1	3

A Tabela 12, por sua vez, apresenta a distribuição de frequência dos resultados do Mercado Livre. Nela, mais uma vez, a ordem das perguntas, se comparada com a encontrada na Tabela 8, é diferente. Aqui também é possível realçar os itens com maior concordância entre os respondentes, sendo os três primeiros os itens 18, 20 e 23, todos também com 100%, o que representa que os participantes concordaram que o Mercado Livre tem uma grande variedade de produtos que lhes interessam, com a apresentação dos produtos mais vendidos e produtos em diferentes faixas de preços. É igualmente interessante comparar, entre as tabelas, os pontos de maior concordância, percebendo assim fatores que possam representar diferenciais de cada empresa em comparação com o mercado como um todo. Nessa situação, seria possível que a Amazon tivesse como diferencial seu sistema de pagamentos, por possuir maior frequência de concordância com o item “o processo de finalização de compra é adequado”. Já o Mercado Livre receberia o destaque pela sua oferta de produtos, com o item de maior concordância representado por “tem uma grande variedade de produtos que me interessam”. Já o site das Lojas Americanas representaria o padrão para melhor prática em relação à apresentação do catálogo de produtos, já que o item “eu consigo encontrar o que quero rapidamente” foi o de maior concordância em avaliação da sua plataforma.

**Tabela 12***Distribuição de frequência do 2º e-commerce mais citado (Mercado Livre)*

<b>Pergunta</b>	<b>Pontuação na escala Likert</b>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
18. tem uma grande variedade de produtos que me interessam.	0	0	0	11	9
20. apresenta os produtos mais vendidos.	0	0	0	11	9
23. tem produtos em diferentes faixas de preços.	0	0	0	9	11
29. envia os produtos corretos.	0	0	0	13	7
32. possui uma versão em aplicativo de celular.	0	0	0	8	12
35. aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc).	0	0	0	7	14
36. permite o parcelamento de compras.	0	0	0	6	14
39. envia os produtos no prazo.	0	0	0	11	8
13. o processo de finalização de compra é adequado.	0	1	0	10	9
30. permite rastrear o status de um pedido.	0	0	1	11	8
31. mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.	0	0	1	9	10
37. apresenta informações detalhadas dos produtos.	0	0	1	13	6
1. as opções de navegação são fáceis de entender.	0	1	1	11	8
2. eu consigo encontrar o que quero rapidamente.	0	1	1	10	8
9. eu me sinto seguro(a) ao comprar.	0	0	2	13	5
15. os produtos enviados correspondem aos anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).	0	1	1	12	6
17. informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.	0	1	1	8	10
6. os produtos enviados são embalados de forma adequada.	0	1	1	8	8
16. é visualmente agradável.	0	2	1	13	5
19. é atualizado frequentemente com novos produtos.	0	2	1	11	6
21. apresenta produtos em oferta.	0	2	1	11	6
7. os custos de frete são justos.	0	1	3	11	5
12. a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	0	2	2	14	2
22. permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem, experimentar o produto <i>online</i> , alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).	1	1	2	11	5
3. eu economizo dinheiro quando compro.	0	1	4	10	5
38. permite criar listas de itens desejados/ favoritos.	0	1	4	4	11

40. oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).	0	3	2	10	5
11. o cadastro é rápido.	2	2	1	9	5
25. possui programas de fidelidade/ benefícios.	1	3	2	11	3
28. possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	1	0	5	12	2
24. apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	2	3	2	10	3
5. os canais de atendimento são efetivos.	1	2	5	10	2
8. a política de privacidade é clara.	1	2	6	10	0
10. a política de trocas atende minhas necessidades.	0	2	8	6	4
4. os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.	0	3	7	6	3
26. lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	2	2	7	7	2
27. oferece soluções para os problemas rapidamente.	2	2	7	7	2
14. o processo de descadastramento funciona.	0	1	13	4	2
33. é acessível para pessoas com deficiência.	2	3	13	2	0
34. estimula ações de responsabilidade socioambiental.	2	6	10	2	0

Por último, a Tabela 13 apresenta a distribuição de frequência dos resultados das Lojas Americanas. Nela também há diferença de posições das perguntas se comparada com a tabela das estatísticas descritivas, que foram ordenadas de maneira decrescente com base na média. Ao ressaltar os itens com maior concordância entre os respondentes, os três primeiros são os itens 2, 13 e 18, todos com 100%, o que significa que os participantes concordaram que, nos sites das Lojas Americanas, conseguem encontrar o que querem rapidamente, o processo de compra é adequado e há uma grande variedade de produtos que lhes interessam.

**Tabela 13**

*Distribuição de frequência do 3º e-commerce mais citado (Lojas Americanas)*

Pergunta	Pontuação na escala Likert				
	1	2	3	4	5
2. eu consigo encontrar o que quero rapidamente.	0	0	0	11	4
13. o processo de finalização de compra é adequado.	0	0	0	13	3
18. tem uma grande variedade de produtos que me interessam.	0	0	0	7	9
23. tem produtos em diferentes faixas de preços.	0	0	0	10	6
30. permite rastrear o status de um pedido.	0	0	0	11	5

35. aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc).	0	0	0	11	6
36. permite o parcelamento de compras.	0	0	0	9	7
1. as opções de navegação são fáceis de entender.	0	0	1	9	7
6. os produtos enviados são embalados de forma adequada.	1	0	0	10	5
29. envia os produtos corretos.	0	1	0	10	5
37. apresenta informações detalhadas dos produtos.	0	1	0	11	4
9. eu me sinto seguro(a) ao comprar.	0	1	0	10	4
21. apresenta produtos em oferta.	0	0	1	11	2
7. os custos de frete são justos.	1	1	0	12	2
12. a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	0	0	2	10	4
15. os produtos enviados correspondem aos anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).	0	1	1	8	6
19. é atualizado frequentemente com novos produtos.	0	1	1	13	1
31. mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.	0	1	1	12	2
32. possui uma versão em aplicativo de celular.	0	0	2	7	7
39. envia os produtos no prazo.	0	1	1	7	7
11. o cadastro é rápido.	0	2	0	8	3
16. é visualmente agradável.	0	2	1	10	4
17. informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.	0	2	1	9	4
3. eu economizo dinheiro quando compro.	0	1	3	10	2
38. permite criar listas de itens desejados/ favoritos.	0	0	4	8	4
40. oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).	0	1	3	10	2
20. apresenta os produtos mais vendidos.	1	0	3	8	3
24. apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	0	3	3	9	1
10. a política de trocas atende minhas necessidades.	0	1	5	8	1
22. permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem, experimentar o produto <i>online</i> , alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).	0	6	1	7	2
8. a política de privacidade é clara.	0	0	7	6	2
5. os canais de atendimento são efetivos.	0	3	5	8	0
26. lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	0	3	7	5	1
27. oferece soluções para os problemas rapidamente.	0	1	9	5	1

28. possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	0	1	10	4	0
4. os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.	0	1	11	2	2
25. possui programas de fidelidade/ benefícios.	0	4	8	2	2
14. o processo de descadastramento funciona.	1	3	9	2	1
33. é acessível para pessoas com deficiência.	3	2	10	1	0
34. estimula ações de responsabilidade socioambiental.	0	4	10	0	0

Ao final dos itens da escala, foi adicionada uma pergunta para avaliar a satisfação dos consumidores de *e-commerce* pesquisados, por meio da metodologia NPS (*Net Promoter Score*), sem a pretensão de sugerir mudanças com base apenas nessa escala, mas sim indicar o retrato atual dos dados recebidos (Fisher & Kordupleski, 2019). Na tabela 14, são apresentadas as pontuações para as 3 lojas virtuais mais citadas na pesquisa, bem como uma comparação com a amostra total que, nessa pesquisa, está representada por 71 marcas diferentes.

A metodologia tem como objetivo medir, a partir de uma escala de 0 a 10, a probabilidade de o respondente indicar uma empresa ou marca para amigos e familiares (Reichheld, 2003). A partir das respostas, é calculada a pontuação NPS, resultado da porcentagem de promotores menos a porcentagem de detratores. As marcações de 0 a 6 representam os detratores, e as marcações 9 e 10, os promotores. Os índices 7 e 8 representam clientes neutros que, segundo a metodologia, devem ser excetuados do cálculo. Com a pontuação NPS, as empresas são avaliadas de acordo com 4 zonas: Zona de Excelência (76% a 100%); Zona de Qualidade (51% a 75%); Zona de Aperfeiçoamento (1% a 50%); e Zona Crítica (-100% a 0%).

Com base nessas informações, é apresentada a Tabela 14, com os resultados da avaliação NPS. A Amazon segue em destaque, com seu NPS dentro da zona de maior pontuação da escala, zona de excelência, maior ainda que o resultado total da pesquisa. O Mercado Livre recebeu uma pontuação superior à do total, apesar de ainda estar inserido na mesma zona do total, a zona de qualidade. As Lojas Americanas receberam a menor pontuação da tabela, enquadrando-se na zona de aperfeiçoamento, o que indica a existência de pontos a melhorar em sua abordagem com os clientes, potencializando o resultado dos seus diferenciais competitivos.

**Tabela 14***Resultados do Net Promoter Score*

<i>E-commerce</i> escolhido	Quant. Respostas	NPS	Zona do NPS
Amazon	64	81,25%	Zona de excelência
Mercado Livre	20	75,00%	Zona de qualidade
Lojas Americanas	17	41,18%	Zona de aperfeiçoamento
Total da pesquisa	210	62,86%	Zona de qualidade

## 5. CONCLUSÕES

O desenvolvimento desse trabalho permitiu atingir os objetivos geral e específicos, contribuindo com o avanço do conhecimento na produção acadêmica sobre o marketing relacionado ao *e-commerce*.

Como consequência, este capítulo final sintetiza os principais achados da pesquisa, incluindo suas contribuições acadêmicas e gerenciais, além de examinar suas limitações e propor novos caminhos para próximas pesquisas.

### 5.1. Principais resultados

A partir da literatura, método e aplicação de procedimentos científicos, o objetivo geral de realizar a adaptação transcultural de um modelo para mensuração do relacionamento dos clientes de *e-commerce*, além de sua aplicação, no contexto brasileiro, foi alcançado. Para tanto, sua divisão em objetivos específicos se tornou fundamental, de modo que, em cada um deles, é possível relacionar pontos de destaque. Haja vista a inexistência de estudos de validação de escala no contexto brasileiro que avalie o relacionamento com os sites das empresas operantes no comércio eletrônico, a adaptação transcultural aqui desenvolvida traz sua principal contribuição.

Alicerçada no objetivo específico I, está a revisão sistemática de literatura sobre marketing no *e-commerce*. Essa foi capaz de investigar a produção científica acerca do tema, com análises bibliométricas de estudos científicos, desde os primeiros momentos do surgimento do tema.

A partir dos estudos seminais previamente desenvolvidos por Demo et al. (2021), acerca do marketing de relacionamento, foi alcançado o objetivo específico II. Nessa etapa, foi produzida uma complementação da revisão sistemática de literatura citada, adicionando novas análises, com foco no recorte de 2020 e 2021.

Assim, procedeu-se à adaptação transcultural da escala recém desenvolvida e validada por Alnawas e Al Khateeb (2022). A execução de um processo científico rigoroso para a adaptação transcultural de instrumentos, proposta por Borsa, Damásio e Bandeira (2012), permitiu alcançar o objetivo específico III, resultando na escala de 40 itens adaptados para o contexto brasileiro, utilizada para colher um diagnóstico inicial via aplicação prática da escala descrita no objetivo específico IV.

Para consecução do objetivo específico IV, a partir das análises estatísticas descritivas, pode-se averiguar a possível lacuna no que tange à percepção dos clientes de *e-commerce* em relação às práticas socioambientais implementadas pelas marcas, que apresentaram média de

2,85 ( $\sigma = 0,91$ ) na análise geral. Além disso, o fator acessibilidade também foi visto como uma possível lacuna dentro dessa abordagem, abrindo margem para reformulações nos processos de inclusão e acessibilidade das empresas brasileiras atuantes no *e-commerce*, pela pontuação média de 2,80 ( $\sigma = 0,73$ ) quando abordada na análise geral. Essas reformulações de acessibilidade vão desde o desenvolvimento das páginas *web*, em que se implementam recursos como texto alternativo para imagens e definição da hierarquia de títulos, até a apresentação do conteúdo em si, como criação de chamadas concisas e formatação do tamanho das fontes<sup>2</sup>.

Ainda fundamentada nas análises descritivas com média, moda e desvio padrão, há uma possível lacuna na disseminação de práticas que obedecem à Lei Geral de Proteção de Dados. Com as médias em 3,49 ( $\sigma = 1,00$ ) e 3,25 ( $\sigma = 0,74$ ), respectivamente, a clareza sobre a política de privacidade e a funcionalidade do processo de descadastramento poderiam obter concordâncias maiores, ainda mais após quase dois anos de implementação da LGPD no Brasil.

Em adição, as análises de frequência puderam indicar os pontos positivos e os pontos críticos percebidos do *e-commerce* brasileiro, bem como das empresas mais citadas na pesquisa. As tabelas, nas análises por marca, trouxeram “o processo de finalização de compra é adequado” como item de maior concordância para a Amazon, “tem uma grande variedade de produtos que me interessam” como item de maior concordância para o Mercado Livre, e “eu consigo encontrar o que quero rapidamente” como item de maior concordância em avaliação do site das Lojas Americanas, todos os três com 100% de concordância. Essas análises trazem consigo importantes percepções no tocante a diferenciais competitivos, que podem inspirar a gestão de empresas do *e-commerce*.

## 5.2. Limitações e agenda de pesquisa

Apesar de já comporem boa base para estudos e inferências, as análises descritivas não são suficientes, de maneira isolada, para determinar novas estratégias de marketing. Essas precisam estar acompanhadas de outras métricas e ferramentas para se obter o máximo resultado do esforço implementado.

Outra limitação está relacionada à amostragem por comodidade, ou conveniência, reduzindo quaisquer possibilidades de garantir a replicação dos resultados para toda a população. Para tal, novos estudos a fim de se obter essa validade são sugeridos nos próximos parágrafos.

---

<sup>2</sup> W3C. (2022). Web Accessibility Initiative (WAI). <https://www.w3.org/WAI/>

Considerando ainda as limitações desta pesquisa, a adaptação transcultural da escala multidisciplinar para o contexto brasileiro faz parte de um esforço inicial para a mensuração do relacionamento dos clientes de *e-commerce*. Por isso não se apresenta como uma solução definitiva para o problema, mas sim como uma proposta para tentar entendê-lo com mais detalhes. Esta pesquisa obteve evidências apenas de validade de conteúdo da escala.

O fato de a pesquisa ter avaliado apenas *e-commerces* que possuem lojas virtuais em formato de *website* também se torna outro fator limitante. Destarte, lojas *online* que operam apenas em redes sociais, como o Instagram, ou que comercializem serviços por aplicativos, como entrega de refeições e transporte, não foram contempladas. O ambiente digital está em expansão e, para isso, conta com diferentes formas de contato com a sociedade, criando em cada um deles diferentes possibilidades de gerar negócios.

Com as limitações, também surgem novas agendas e oportunidades de estudo. Uma delas é obter evidências além de validade de conteúdo, avançando para validade da estrutura interna da escala, por meio de uma análise fatorial exploratória e confirmatória, bem como para validade de construto. Assim, é possível testar modelos de mensuração e estruturais que avaliem as relações entre diferentes variáveis, criando uma ponte entre os fundamentos do marketing e o comportamento do consumidor no contexto do *e-commerce*.

Outra alternativa seria analisar configurações que também fazem parte do comércio eletrônico, como vendas por meio de mídias sociais, aplicativos próprios ou até mesmo, no mais recente, metaverso. Pesquisas com essas abordagens seriam capazes de salientar fatores que ultrapassam os canais e trazem novas perspectivas para os relacionamentos e interações virtuais.

As proposições relacionadas no referencial teórico, dentro de cada uma das revisões sistemáticas de literatura, também surgem como novos caminhos para a pesquisa. Dentro da revisão sobre *e-commerce*, são exemplos de novas possibilidades de pesquisa: a lacuna em análises sobre o impacto do ambiente digital em relação ao comércio B2B, o comportamento dos consumidores online em um cenário pandêmico e pós-pandêmico, a presença de tecnologia, como inteligência artificial, *machine learning*, *data mining* e outros, aplicada no estudo do processo de compra, e o uso de ferramentas de realidade virtual, realidade aumentada e outras formas de interação para conectar empresas e pessoas. Na revisão sobre marketing de relacionamento, alguns exemplos são: a lacuna para estudos que explorem a aplicação do marketing de relacionamento e estratégias de CRM em contextos e culturas distintas, a necessidade de estudos que incorporem o marketing de relacionamento e o CRM no contexto digital, a escassez de pesquisas que avaliam o impacto da pandemia no desenvolvimento do

marketing de relacionamento e a crescente preocupação com questões de sustentabilidade, ética e moral envolvidas nas práticas de marketing de relacionamento e CRM.

As estratégias de marketing precisam acompanhar as inovações que impulsionam a sociedade, o que requer constante atenção às atualizações e ao repensar dos seus próprios conceitos e fundamentos.

### **5.3. Contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais**

É notável que a tecnologia transforma a maneira como as inovações acontecem, tanto no meio acadêmico, quanto no empresarial. Assim, as contribuições desse trabalho podem ser contabilizadas a partir do aspecto da tomada de decisão. Com o estudo do *e-commerce* e suas possibilidades para o marketing, dentro da revisão sistemática de literatura, percebe-se que os rastros deixados na navegação do usuário podem compor parâmetros para a execução de estratégias capazes de conectar a empresa com o cliente de maneira altamente customizada e individual, proporcionando a ele experiências de consumo cada vez melhores.

Também a partir do estudo do marketing dentro do contexto do *e-commerce*, é possível criar e otimizar ferramentas preditivas das abordagens de marketing. Com modelos de mensuração, escalas e demais instrumentos, o cálculo sobre o retorno do investimento em marketing se torna factível e trivial. A inclusão de tecnologias, como a inteligência artificial e *big data*, é um dos muitos exemplos de meios, estudados no referencial teórico, para se alcançar o objetivo do marketing atual, e que mantêm os profissionais da área em vantagem contra as adversidades do mercado.

O estudo dos próximos passos em evidência também é benéfico, indiretamente, para os próprios clientes, que são o centro da motivação do marketing de relacionamento. A partir da relação e análise dos estudos mais recentes, e medição do impacto real das novas tecnologias disponíveis, uma série de possibilidades para novas agendas de pesquisa se abre, trazendo inovação de uma maneira cada vez mais acessível para os profissionais da área e recursos cada vez mais interessantes para o público-alvo, como o aumento e melhoria de experiências sensoriais.

Os profissionais de marketing, especificamente do *e-commerce*, também ganham com a pesquisa, que os abastece com um instrumento adaptado à cultura brasileira capaz de melhorar sua produtividade e percepções sobre os consumidores. Assim, podem focar na construção de relacionamentos leais com os clientes, que serão impactados de maneiras cada vez mais assertivas com o avanço da ferramenta.

Outro ponto positivo é visto para as empresas, que encontram maneiras de acelerar suas estratégias de marketing. No mundo digital, o tempo é um fator decisivo para o sucesso, fazendo com que métodos, instrumentos e práticas que visem o aumento de produtividade e a geração de métricas cada vez mais adequadas ganhem destaque para criar diferenciais competitivos sustentáveis.

Além disso, entender o processo evolutivo do *e-commerce* e como o marketing o acompanhou se refere a entender o processo social que levou a essa conjuntura. Com foco no comportamento do consumidor e práticas enquanto indivíduo pertencente a uma sociedade, os achados abrem espaço para estudos de áreas correlatas, como psicologia e antropologia.

Em adição, o impacto social também pode ser obtido por meio dessa pesquisa. Com práticas de marketing de relacionamento bem alinhadas, o foco no cliente e nas suas necessidades carrega um propósito de modelar a conjuntura em que a empresa está inserida, buscando práticas acessíveis e igualitárias para conseguir alcançar escala e inclusão.

Em suma, o instrumento vai além de ser apenas uma ferramenta diagnóstica, mas representa um propósito dentro da evolução dos conceitos de marketing, especialmente do marketing de relacionamento, contribuindo para os avanços dos estudos na área, na qualificação profissional dos especialistas e, principalmente, no entendimento, ainda mais detalhado, sobre as pessoas e como se apresentam nesse, nem tão novo, mundo digital.

## REFERÊNCIAS

- Agariya, A. K., & Singh, D. (2012). CRM Scale Development and Validation in Indian Insurance Sector. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1–21.
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-Practice Recommendations for Producers, Evaluators, and Users of Methodological Literature Reviews. *Organizational Research Methods*, 1–31. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Aiken, K. D., & Boush, D. M. (2006). Trustmarks, objective-source ratings, and implied investments in advertising: Investigating online trust and the context-specific nature of internet signals. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 308–323. <https://doi.org/10.1177/0092070304271004>
- Akgün, A. E., & Polat, V. (2021). Strategic orientations, marketing capabilities and innovativeness: an adaptive approach. *Journal of Business & Industrial Marketing, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0435>
- Alam, M. M. D., Karim, R. Al, & Habiba, W. (2021). The relationship between CRM and customer loyalty: the moderating role of customer trust. *International Journal of Bank Marketing*, 39(7), 1248–1272. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2020-0607>
- Albert, T. C., Goes, P. B., & Gupta, A. (2004). Gist: A model for design and management of content and interactivity of customer-centric web sites. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 28(2), 161–182. <https://doi.org/10.2307/25148632>
- Alnawas, I., & Al Khateeb, A. (2022). Developing and validating a multidisciplinary scale of E-retailing website elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102905. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102905>
- Alves, P. (2021, April 7). *Com crescimento de 75% em 2020, E-commerce brasileiro chegou a representar 11% das vendas do varejo, revela estudo da Mastercard*. <https://www.mastercard.com/news/latin-america/pt-br/noticias/comunicados-de-imprensa/pr-pt/2021/abril/com-crescimento-de-75-em-2020-e-commerce-brasileiro-chegou-a-representar-11-das-vendas-do-varejo-revela-estudo-da-mastercard/>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>

- American Psychological Association. (2012). *Manual de Publicação da APA* (Penso Editora, Ed.; 6th ed.). <https://books.google.com.br/books?id=wYOjDgAAQBAJ>
- Araújo, C. C. S. de Pedron, C. D., & Picoto, W. N. (2018). What's Behind CRM Research? A Bibliometric Analysis of Publications in the CRM Research Field. *Journal of Relationship Marketing*, 17(1), 29–51. <https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1440139>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Audrain-Pontevia, A.-F., N'Goala, G., & Poncin, I. (2013). A good deal online: The Impacts of acquisition and transaction value on E-satisfaction and E-loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), 445–452. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.04.002>
- Banik, S., Gao, Y., & Rabbanee, F. K. (2021). Status demotion in hierarchical loyalty programs and customers' revenge and avoidance intentions. *European Journal of Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2019-0884>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barney-McNamara, B., Peltier, J., Chennamaneni, P. R., & Niedermeier, K. E. (2021). A conceptual framework for understanding the antecedents and consequences of social selling: a theoretical perspective and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 147–178. <https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2020-0108>
- Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2021). 40 years of loyalty programs: how effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>
- Bergendahl, G. (2005). Models for investment in electronic commerce - Financial perspectives with empirical evidence. *Omega*, 33(4), 363–376. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.07.021>
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing: Emerging perspectives in services marketing. *American Marketing Association*, 66(3), 33–47.
- Bhatnagar, A., & Ghose, S. (2004). A latent class segmentation analysis of e-shoppers. *Journal Of Business Research*, 57(7), 758–767. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00357-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00357-0)

- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423–432. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Carlson, J., Rahman, M. M., Taylor, A., & Voola, R. (2019). Feel the VIBE: Examining value-in-the-brand-page-experience and its impact on satisfaction and customer engagement behaviours in mobile social media. *Journal Of Retailing and Consumer Services*, 46, 149–162. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.002>
- Casais, B., Fernandes, J., & Sarmiento, M. (2020). Tourism innovation through relationship marketing and value co-creation: A study on peer-to-peer online platforms for sharing accommodation. *Journal Of Hospitality and Tourism Management*, 42, 51–57. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.010>
- Casidy, R., Nyadzayo, M., & Mohan, M. (2020). Service innovation and adoption in industrial markets: An SME perspective. *Industrial Marketing Management*, 89, 157–170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.008>
- Cazier, J. A., Shao, B. B. M., & St. Louis, R. D. (2006). E-business differentiation through value-based trust. *Information and Management*, 43(6), 718–727. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.03.006>
- Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18–26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Chang, H. H., & Chuang, W. J. (2021). Encourage stakeholder engagement in sustainable development: Drivers of consumers themselves benefits and society welfares. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 748–762. <https://doi.org/10.1002/csr.2085>
- Chang, S., Zhang, Z., Wang, X., & Dong, Y. (2020). Optimal acquisition and retention strategies in a duopoly model of competition. *European Journal of Operational Research*, 282(2), 677–695. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.09.044>
- Chatterjee, S., Ghosh, S. K., & Chaudhuri, R. (2020). Knowledge management in improving business process: an interpretative framework for successful

- implementation of AI-CRM-KM system in organizations. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1261–1281. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0183>
- Chatterjee, S., Goyal, D., Prakash, A., & Sharma, J. (2021). Exploring healthcare/health-product ecommerce satisfaction: A text mining and machine learning application. *Journal of Business Research*, 131, 815–825. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.043>
- Cheah, J.-H., Waller, D., Thaichon, P., Ting, H., & Lim, X.-J. (2020). Price image and the sugrophobia effect on luxury retail purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102188>
- Chen, L. W., Hsieh, J., Rai, A., & Xu, S. A. X. (2021). How does employee infusion use of crm systems drive customer satisfaction? Mechanism differences between face-to-face and virtual channels. *MIS Quarterly*, 45(2), 719–754. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/13265>
- Chen, N., & Yang, Y. (2021). The impact of customer experience on consumer purchase intention in cross-border E-commerce-Taking network structural embeddedness as mediator variable. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102344>
- Chen, Y., Tingchi Liu, M., Liu, Y., Chang, A. W., & Yen, J. (2021). The influence of trust and relationship commitment to vloggers on viewers' purchase intention. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2020-0626>
- Cheng, Y., & Jiang, H. (2021). Customer–brand relationship in the era of artificial intelligence: understanding the role of chatbot marketing efforts. *Journal of Product & Brand Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2020-2907>
- Chi, C. G.-Q., Wen, B., & Ouyang, Z. (2020). Developing relationship quality in economy hotels: the role of perceived justice, service quality, and commercial friendship. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(8), 1027–1051. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1748158>
- Chi, M., Harrigan, P., & Xu, Y. (2021). Customer engagement in online service brand communities. *Journal of Services Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2020-0392>

- Chinchanachokchai, S., Thontirawong, P., & Chinchanachokchai, P. (2021). A tale of two recommender systems: The moderating role of consumer expertise on artificial intelligence-based product recommendations. *Journal Of Retailing and Consumer Services*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102528>
- Chiu, M.-C., & Chuang, K.-H. (2021). Applying transfer learning to automate annotation in an omni-channel system—a case study of a shared kitchen platform. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1868595>
- Cho, V. (2006). A study of the roles of trusts and risks in information-oriented online legal services using an integrated model. *Information & Management*, 43(4), 502–520. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.12.002>
- Choi, L., & Lawry, C. A. (2020). Labors of love: service employees on customer participation. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(6), 585–607. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2020-0006>
- Cláudio, A. R., Pedron, C. D., & Gonçalves, P. A. (2014). O Novo Desafio da Gestão de Reclamações: As Redes Sociais. *EnANPAD*. <http://hdl.handle.net/10400.5/6070>
- Coelho, E. A. (2019). Pesquisador é nome, o que pesquisa é ação. *EntreLetras*, 10(2), 327–333. <https://doi.org/10.20873/uft.2179-3948.2019v10n2p327>
- Cowan, K., & Ketron, S. (2019). A dual model of product involvement for effective virtual reality: The roles of imagination, co-creation, telepresence, and interactivity. *Journal of Business Research*, 100, 483–492. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.063>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (Artmed, Ed.; 3rd ed.).
- Crosno, J. L., Nygaard, A., & Dahlstrom, R. (2007). Trust in the development of new channels in the music industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(3), 216–223. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.09.004>
- Danaher, P. J., Sajtos, L., & Danaher, T. S. (2020). Tactical use of rewards to enhance loyalty program effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 505–520. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.02.005>
- de Kervenoael, R., Aykac, D. S. O., & Palmer, M. (2009). Online social capital: Understanding e-impulse buying in practice. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 320–328. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.02.007>
- Deb, M., & Lomo-David, E. (2021). Determinants of word-of-mouth intention for a World Heritage Site: The case of the Sun Temple in India. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100533. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100533>

- Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). The impact of trust, privacy, and quality of service on the success of E-CRM: the mediating role of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1831–1847. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0325>
- Demo, G., Batelli, L., & Albuquerque, P. (2015). Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis. *Revista Organizações Em Contexto*, 11(22), 285–312. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p285-312>
- Demo, G., Coura, K., Scussel, F., & Azevedo, G. (2021). How Do Brazilian Consumers Relate to Chocolate Brands? Validity and Reliability Evidence of the Chocolate Brands Relationship Scale. *Sustainability*, 13(10), 5635. <https://doi.org/10.3390/su13105635>
- Demo, G., Fogaça, N., & Cardoso, H. (2017a). Desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento para clientes de Telecom. *Negócios Em Projeção*, 8(2), 28–49.
- Demo, G., Lima, T., Scussel, F., Miranda, P., & Moreno, L. (2021). Marketing de Relacionamento: Perfil da Produção Científica e Agenda de Pesquisa. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(2), 179–202. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.569>
- Demo, G., & Lopes, C. (2014). Guaraná Antarctica e cerveja Skol: Desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. *Perspectivas Contemporâneas Em Marketing*, 183–199.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2013). Customer Relationship Management Scale for the Business-to-Consumer Market: Exploratory and Confirmatory Validation and Models Comparison. *International Business Research*, 6(11), 29–42. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n11p29>
- Demo, G., Rozzett, K., Fogaça, N., & Souza, T. (2018). Development And Validation of a Customer Relationship Scale for Airline Companies. *Brazilian Business Review*, 15(2), 105–119. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.1>
- Demo, G., Watanabe, E. A. D. M., Chauvet, D. C. V., & Rozzett, K. (2017b). Customer relationship management scale for the b2c market: a cross-cultural comparison. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(3), 42–69. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n3p42-69>

- Deszczyński, B., & Beręsewicz, M. (2021). The maturity of relationship management and firm performance – A step toward relationship management middle-range theory. *Journal of Business Research*, *135*, 358–372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.026>
- Drenth, P. J. (1998). *Research in work and organizational psychology: Principles and methods* (2nd ed.). Psychology Press.
- Ellis-Chadwick, F., Doherty, N., & Hart, C. (2002). Signs of change? A longitudinal study of internet adoption in the UK retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *9*(2), 71–80. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(01\)00030-3](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(01)00030-3)
- Elsharnouby, M. H., Mohsen, J., Saeed, O. T., & Mahrous, A. A. (2021). Enhancing resilience to negative information in consumer-brand interaction: the mediating role of brand knowledge and involvement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *15*(4), 571–591. <https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2020-0107>
- Enes, Y., Lima, T., Demo, G., & Scussel, F. (2021). The Intellectual Structure of Relationship Marketing Scientific Field: proposing new Avenues of Research from a Systematic Review. *CBR - Consumer Behavior Review*, *5*(1), 110–127. <https://doi.org/10.51359/2526-7884.2021.245879>
- Erdmann, A., & Ponzoa, J. M. (2021). Digital inbound marketing: Measuring the economic performance of grocery e-commerce in Europe and the USA. *Technological Forecasting and Social Change*, *162*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120373>
- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Brady, M. K., Rabbanee, F. K., Brock, C., & Pokorska-Zare, J. (2020). Consumer relationship fading. *Psychology & Marketing*, *37*(6), 815–836. <https://doi.org/10.1002/mar.21343>
- Falk, T., Schepers, J., Hammerschmidt, M., & Bauer, H. H. (2007). Identifying cross-channel dissynergies for multichannel service providers. *Journal of Service Research*, *10*(2), 143–160. <https://doi.org/10.1177/1094670507306683>
- Farida, N., Naryoso, A., & Yuniawan, A. (2017). Model of Relationship Marketing and E-Commerce in Improving Marketing Performance of Batik SMEs. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *8*(1), 20–29. <https://doi.org/10.15294/jdm.v8i1.10408>
- Ford, H. (1922). *Minha vida e minha obra*. Companhia Editora Nacional.
- Frasquet, M., & Miquel-Romero, M.-J. (2021). Competitive (versus loyal) showrooming: An application of the push-pull-mooring framework. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *62*, 102639. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102639>

- Fatonah, S., Yulandari, A., & Wibowo, F. W. (2018). A Review of E-Payment System in E-Commerce. *Journal of Physics: Conference Series*, 1140(012033), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1140/1/012033>
- Fisher, N. I., & Kordupleski, R. E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 35(1), 138–151. <https://doi.org/10.1002/asmb.2417>
- Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7–27. <https://doi.org/10.1007/s12087-008-0035-8>
- Gandolfo, A. (2020). Content shared between banks and users on the social ecosystem: an inductive exploratory inquiry. *Electronic Commerce Research*, 20(4), 679–712. <https://doi.org/10.1007/s10660-019-09340-z>
- Guissoni, L. A., de Oliveira, T. v., & Teixeira, T. (2021, March 5). *Um novo momento para o e-commerce*. FGV. <https://portal.fgv.br/artigos/novo-momento-e-commerce>
- Gummesson, E. (1999). Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers. *Australasian Marketing Journal*, 7(1), 72–85. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(99\)70204-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(99)70204-1)
- Guo, M., Liao, X., Liu, J., & Zhang, Q. (2020). Consumer preference analysis: A data-driven multiple criteria approach integrating online information. *Omega (United Kingdom)*, 96. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.05.010>
- Guthrie, C., Fosso-Wamba, S., & Arnaud, J. B. (2021). Online consumer resilience during a pandemic: An exploratory study of e-commerce behavior before, during and after a COVID-19 lockdown. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102570. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102570>
- Hallikainen, H., Savimaki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005>
- Hamzah, Z. L., Abdul Wahab, H., & Waqas, M. (2021). Unveiling drivers and brand relationship implications of consumer engagement with social media brand posts. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(2), 336–358. <https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2020-0113>
- Harari, Y. (2018). *Sapiens: Uma breve história da humanidade* (33rd ed.). L&PM.

- Hawes, D. K. (1987). The role of marketing in facilitating the diffusion of microcomputers and 'The Information Society'. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(2), 83–90.
- Hendler, F., LaTour, K. A., & Cotte, J. (2021). Temporal Orientation and Customer Loyalty Programs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 193896552110084. <https://doi.org/10.1177/19389655211008413>
- Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2020). Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? *Industrial Marketing Management*, 90, 360–369. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.001>
- Hong, W., Thong, J. Y. L., & Tam, K. Y. (2004). The effects of information format and shopping task on consumers' online shopping behavior: A cognitive fit perspective. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 149–184. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045812>
- Hu, M., & Chaudhry, S. S. (2020). Enhancing consumer engagement in e-commerce live streaming via relational bonds. *Internet Research*, 30(3), 1019–1041. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2019-0082>
- Hu, X., Liu, S., Zhang, Y., Zhao, G., & Jiang, C. (2019). Identifying top persuaders in mixed trust networks for electronic marketing based on word-of-mouth. *Knowledge-Based Systems*, 182. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2019.06.011>
- Ieva, M., de Canio, F., & Ziliani, C. (2018). Daily deal shoppers: What drives social couponing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 299–303. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.03.005>
- IFAC Quarterly. (1998). *Webtrust and electronic commerce: a new service opportunity for accountants*. <http://www.ifac.org/>
- Issock, P. B. I., Roberts-Lombard, M., & Mpinganjira, M. (2020). The importance of customer trust for social marketing interventions: a case of energy-efficiency consumption. *Journal Of Social Marketing*, 10(2), 265–286. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-05-2019-0071>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Foundations of behavioral research* (5th ed.). Wadsworth Thomson.
- Kesmodel, U. S. (2018). Cross-sectional studies - what are they good for? *Acta Obstetricia et Gynecologica Scandinavica*, 97(4), 388–393. <https://doi.org/10.1111/aogs.13331>

- Kim, H. -b., Kim, T. (T.), & Shin, S. W. (2009). Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers' acceptance of airline B2C eCommerce websites. *Tourism Management, 30*(2), 266–277. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.001>
- Kim, J. J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science, 49*(1), 71–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>
- Kim, J. (Jeanne), Song, H., Choi, J., Kim, Y., & Hong, J. (2021). Channel stickiness in the shopping journey for electronics: Evidence from China and South Korea. *Journal Of Business Research, 130*, 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.015>
- Kim, M.-J., Chung, N., & Lee, C.-K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management, 32*(2), 256–265. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.011>
- Kim, R. Y. (2020). The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. *IEEE Engineering Management Review, 48*(3), 212–218. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115>
- Kingshott, R. P. J., Gaur, S. S., Sharma, P., Yap, S. F., & Kucherenko, Y. (2021). Made for each other? Psychological contracts and service brands evaluations. *Journal Of Services Marketing, 35*(3), 271–286. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2020-0002>
- Kohli, R., Devaraj, S., & Mahmood, M. A. (2004). Understanding determinants of online consumer satisfaction: A decision process perspective. *Journal of Management Information Systems, 21*(1), 115–136. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045796>
- Koponen, J. P., & Rytsy, S. (2020). Social presence and e-commerce B2B chat functions. *European Journal of Marketing, 54*(6), 1205–1224. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2019-0061>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de Marketing* (15th ed.). Pearson Universidades.
- Kowalczyk, P., Siepman, C., & Adler, J. (2021). Cognitive, affective, and behavioral consumer responses to augmented reality in e-commerce: A comparative study. *Journal Of Business Research, 124*, 357–373. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.050>
- Kriele, M. (1983). *Libertação e iluminismo político: uma defesa da dignidade do homem*. Loyola.

- Kukar-Kinney, M., & Close, A. G. (2010). The determinants of consumers' online shopping cart abandonment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 240–250. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0141-5>
- Kumar, A. (2021). An empirical examination of the effects of design elements of email newsletters on consumers' email responses and their purchase. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102349>
- Kumar, M., & Misra, M. (2021). Evaluating the effects of CRM practices on organizational learning, its antecedents and level of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 164–176. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0502>
- Kwak, H., Jaju, A., & Larsen, T. (2006). Consumer ethnocentrism offline and online: The mediating role of marketing efforts and personality traits in the United States, South Korea, and India. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 367–385. <https://doi.org/10.1177/0092070304270140>
- Kwiatek, P., Morgan, Z., & Thanasi-Boçe, M. (2020). The role of relationship quality and loyalty programs in building customer loyalty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1645–1657. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2019-0093>
- Lebdaoui, H., & Chetioui, Y. (2020). CRM, service quality and organizational performance in the banking industry: a comparative study of conventional and Islamic banks. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1081–1106. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2019-0344>
- Lee, C.-J., & Huang, S. Y. B. (2019). Double-edged effects of ethical leadership in the development of Greater China salespeople's emotional exhaustion and long-term customer relationships. *Chinese Management Studies*, 14(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2018-0579>
- Lee, M. S., & Han, S. L. (2020). The effects of relationship bonds on bank employees' psychological responses and boundary-spanning behaviors an empirical examination of the JD-R model. *International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 578–599. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2018-0358>
- Li, Y., Liu, H. F., Lee, M., & Huang, Q. (2020). Information privacy concern and deception in online retailing: The moderating effect of online-offline information integration. *Internet Research*, 30(2), 511–537. <https://doi.org/10.1108/INTR-02-2018-0066>

- Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C. F., Kaplan, A., Kötterheinrich, K., & Kroll, E. B. (2020). Brave New World? On AI and the Management of Customer Relationships. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.002>
- Lim, K. H., Sia, C. L., Lee, M. K. O., & Benbasat, I. (2006). Do I trust you online, and if so, will I buy? An empirical study of two trust-building strategies. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 233–266. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230210>
- Liu, W., Wang, Z., & Zhao, H. (2020). Comparative study of customer relationship management research from East Asia, North America, and Europe: A bibliometric overview. *Electronic Markets*, 30(4), 735–757. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00395-7>
- Liu, Y., & Beldona, S. (2021). Extracting revisit intentions from social media big data: a rule-based classification model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(6), 2176–2193. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0592>
- Lo, F.-Y., & Campos, N. (2018). Blending Internet-of-Things (IoT) solutions into relationship marketing strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.029>
- López-Robles, J. R., Cobo, M. J., Gutiérrez-Salcedo, M., Martínez-Sánchez, M. A., Gamboa-Rosales, N. K., & Herrera-Viedma, E. (2021). 30th Anniversary of Applied Intelligence: A combination of bibliometrics and thematic analysis using SciMAT. *Applied Intelligence*, 51(9), 6547–6568. <https://doi.org/10.1007/s10489-021-02584-z>
- Magrini, G. B. M., & Demo, G. (2017). Clientes fiéis, supermercados mais rentáveis: desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de supermercados – ERC Super. *Revista Gestão Industrial*, 12(4), 237–257. <https://doi.org/10.3895/gi.v12n4.5218>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (6th ed.). Editora Bookman.
- Mangus, S. M., Jones, E., Folse, J. A. G., & Sridhar, S. (2020). The interplay between business and personal trust on relationship performance in conditions of market turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1138–1155. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00722-6>

- Markin, R. J. (1979). The role of rationalization in consumer decision processes: a revisionist approach to consumer behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 7(3), 316–334.
- Marolt, M., Zimmermann, H.-D., Žnidaršič, A., & Pucihar, A. (2020). Exploring Social Customer Relationship Management Adoption in Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), 38–58. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000200104>
- McKenna, R. (1993). *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*. Basic Books.
- Ming, Y., Chen, J. (Elaine), & Li, C. (2020). The impacts of acquisition modes on achieving customer behavioral loyalty: an empirical analysis of the credit card industry from China. *International Journal of Bank Marketing*, 39(1), 147–166. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2020-0382>
- Moffett, J. W., Folse, J. A. G., & Palmatier, R. W. (2021). A theory of multiformat communication: mechanisms, dynamics, and strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(3), 441–461. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00750-2>
- Mohan, M., Nyadzayo, M. W., & Casidy, R. (2021). Customer identification: The missing link between relationship quality and supplier performance. *Industrial Marketing Management*, 97, 220–232. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.012>
- Moliner, M. A., Tirado, D. M., & Estrada-Guillen, M. (2020). CSR marketing outcomes and branch managers' perceptions of CSR. *International Journal of Bank Marketing*, 38(1), 63–85. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2018-0307>
- Mondal, J., & Chakrabarti, S. (2021). Insights and anatomy of brand experience in app-based retailing (eRBX): Critical play of physical evidence and enjoyment. *Journal Of Retailing and Consumer Services*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102484>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

- Mu, J., & Zhang, J. Z. (2021). Seller marketing capability, brand reputation, and consumer journeys on e-commerce platforms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(5), 994–1020. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00773-3>
- Mubushar, M., Rasool, S., Haider, M. I., & Cerchione, R. (2021). The impact of corporate social responsibility activities on stakeholders' value co-creation behaviour. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1906–1920. <https://doi.org/10.1002/csr.2168>
- Nascimento, L. de C. N., Souza, T. V. de, Oliveira, I. C. dos S., Moraes, J. R. M. M. de, Aguiar, R. C. B. de, & Silva, L. F. da. (2018). Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 228–233. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>
- Nusair, K. `Khal`, Parsa, H. G., & Cobanoglu, C. (2011). Building a model of commitment for Generation Y: An empirical study on e-travel retailers. *Tourism Management*, 32(4), 833–843. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.07.008>
- Nyadzayo, M. W., Mohan, M., & Casidy, R. (2020). Relationship factors and firms' willingness-to-pay: A comparison of east-west settings. *Industrial Marketing Management*, 91, 397–410. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.005>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2020). From internal marketing to customer- perceived relationship quality: evidence of Vietnamese banking firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7–8), 777–799. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Pasquali, L. (2010). Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM). *Instituto de Psicologia*.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Elsevier.
- Payne, A., Christopher, M., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing Bringing quality customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>

- Pedroso, J. de S., Silva, K. S. da, & Santos, L. P. dos. (2017). Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. *Jornada de Iniciação Científica e de Extensão Universitária*, 9(9). <http://unisantacruz.edu.br/revistas/index.php/JICEX/article/view/2604>
- Pontes, V., Pontes, N., Greer, D. A., & Beatson, A. (2021). Thank you but no thank you: the impact of negative moral emotions on customer responses to preferential treatment. *European Journal of Marketing*, 55(12), 3033–3058. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2019-0448>
- Qual foi a primeira loja virtual do Brasil?* (2021). <https://plugg.to/primeira-loja-virtual-do-brasil/>
- Rajaobelina, L., Brun, I., Line, R., & Cloutier-Bilodeau, C. (2020). Not all elderly are the same: fostering trust through mobile banking service experience. *International Journal of Bank Marketing*, 39(1), 85–106. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2020-0288>
- Reichheld, F. F. (2003, December). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.
- Roberts-Lombard, M., & Petzer, D. J. (2021). Relationship marketing: an S–O–R perspective emphasising the importance of trust in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 725–750. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0417>
- Rosenbaum, M. S., & Russell-Bennett, R. (2020). Editorial: service research in the new (post-COVID) marketplace. *Journal of Services Marketing*, 34(5), I–V. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2020-0220>
- Rozzett, K., & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 383–395. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400004>
- Ruz-Mendoza, M. A., Trifu, A., Cambra-Fierro, J., & Melero-Polo, I. (2021). Standardized vs. customized firm-initiated interactions: Their effect on customer gratitude and performance in a B2B context. *Journal Of Business Research*, 133, 341–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.006>
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U. de, Silva, I. A. P. da, & Ferreira, S. M. S. (2020). O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(2), 655–664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>

- Sarraf, T. (2020, April 11). *Aprenda a origem e o que é e-commerce*.  
<https://www.doutorecommerce.com.br/criando-um-e-commerce/aprenda-origem-e-o-que-e-e-commerce>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Schmitz, C., Friess, M., Alavi, S., & Habel, J. (2020). Understanding the Impact of Relationship Disruptions. *Journal Of Marketing*, 84(1), 66–87.  
<https://doi.org/10.1177/0022242919882630>
- Scussel, F., & Demo, G. (2019). The relational aspects of luxury consumption in Brazil: the development of a Luxury Customer Relationship Perception Scale and the analysis of brand personality influence on relationship perception on luxury fashion brands. *Brazilian Business Review*, 16(2), 174–190.  
<https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.2.5>
- Sembada, A. Y., & Koay, K. Y. (2021). How perceived behavioral control affects trust to purchase in social media stores. *Journal Of Business Research*, 130, 574–582.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.028>
- Sen, R., King, R. C., & Shaw, M. J. (2006). Buyers' choice of online search strategy and its managerial implications. *Journal of Management Information Systems*, 23(1), 211–238. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230107>
- Shang, R.-A., Chen, Y.-C., & Shen, L. (2005). Extrinsic versus intrinsic motivations for consumers to shop on-line. *Information and Management*, 42(3), 401–413.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2004.01.009>
- Shin, H., & Casidy, R. (2021). Use it or lose it: point expiration and status demotion. *Journal of Services Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print).  
<https://doi.org/10.1108/JSM-01-2020-0015>
- Sigala, M. (2002). Modelling E-marketing strategies: Internet presence and exploitation of greek hotels. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 11(2–3), 83–103.  
[https://doi.org/10.1300/J073v11n02\\_05](https://doi.org/10.1300/J073v11n02_05)
- Silva, E. S., & Bonetti, F. (2021). Digital humans in fashion: Will consumers interact? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102430>
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264–1290.  
<https://doi.org/10.1108/03090560510623253>

- Song, C., Wang, T., Brown, H. T., & Hu, M. Y. (2020). The role of tie strength in bank credit card referral reward programs with scarcity messages. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 296–309. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2019-0070>
- Souitaris, V., & Balabanis, G. (2007). Tailoring Online Retail Strategies to Increase Customer Satisfaction and Loyalty. *Long Range Planning*, 40(2), 244–261. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.006>
- Srivastava, A., Bala, P. K., & Kumar, B. (2020). New perspectives on gray sheep behavior in E-commerce recommendations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.018>
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 369–393. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0621-6>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Tang, Y., Hinsch, C., Lund, D. J., & Kharouf, H. (2020). Service gifts, collective social connection, and reciprocity. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2477–2500. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2019-0886>
- Taylor, C. R., Kitchen, P. J., Sarkees, M. E., & Lolk, C. O. (2020). Addressing the Janus face of customer service: a typology of new age service failures. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2295–2316. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2019-0916>
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03706>
- Thaichon, P., Liyanaarachchi, G., Quach, S., Weaven, S., & Bu, Y. (2020). Online relationship marketing: evolution and theoretical insights into online relationship marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(6), 676–698. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2019-0232>
- Tootell, A., Kyriazis, E., Billsberry, J., Ambrosini, V., Garrett-Jones, S., & Wallace, G. (2021). Knowledge creation in complex inter-organizational arrangements: understanding the barriers and enablers of university-industry knowledge creation in science-based cooperation. *Journal Of Knowledge Management*, 25(4), 743–769. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0461>

- Tzempelikos, N. (2020). Relationship value in business-to-business markets: a replication and extension of Ulaga and Eggert's (2006) study. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1273–1288. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0320>
- Uma breve definição sobre o comércio online. (2013). Sebrae. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-online,08cfa5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- UNCTAD. (2021a). *COVID-19 and e-commerce: a global review*. United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. (2021b, March 15). *How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point*. <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>
- United Nations. (2021, May 3). *Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, fuelled by COVID-19*. <https://news.un.org/en/story/2021/05/1091182>
- van den Berg, R. J., & van Lieshout, J. M. (2001). Finding symbolons for cyberspace: Addressing the issues of trust in electronic commerce. *Production Planning and Control*, 12(5 SPEC.), 514–524. <https://doi.org/10.1080/09537280110042738>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053–1070. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2300-7>
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues, and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2). <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Vasconcelos, H., & Demo, G. (2012). Enchant to Retain: An Instrumental Study about the Relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (Vol. 18).
- Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: After marketing*. Atlas.
- Vesal, M., Siahtiri, V., & O'Cass, A. (2021). Strengthening B2B brands by signalling environmental sustainability and managing customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 92, 321–331. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.024>

- Wagner, G., Schramm-Klein, H., & Steinmann, S. (2020). Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. *Journal of Business Research*, *107*, 256–270. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.048>
- Wang, C., Wang, Y., Wang, J., Xiao, J., & Liu, J. (2021). Factors influencing consumers' purchase decision-making in O2O business model: Evidence from consumers' overall evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *61*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102565>
- Wang, Y., Yu, Q., & Fesenmaier, D. R. (2002). Defining the virtual tourist community: Implications for tourism marketing. *Tourism Management*, *23*(4), 407–417. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00093-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00093-0)
- Watanabe, T., & Omori, Y. (2020). Online consumption during the COVID-19 crisis: Evidence from Japan. In *Covid Economics* (Issue 32, pp. 208–241). <https://portal.cepr.org/call-papers->
- Wells, J. D., Valacich, J. S., & Hess, T. J. (2011). What signal are you sending? How website quality influences perceptions of product quality and purchase intentions. *MIS Quarterly*, *35*(2), 373–396.
- Wilson, E. J., & Vlosky, R. P. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, *39*(1), 59–70.
- Wongkitrungrueng, A., Dehouche, N., & Assarut, N. (2020). Live streaming commerce from the sellers' perspective: implications for online relationship marketing. *Journal Of Marketing Management*, *36*(5–6), 488–518. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1748895>
- Wu, J., Fan, S., & Zhao, J. L. (2018). Community engagement and online word of mouth: An empirical investigation. *Information & Management*, *55*(2), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.07.002>
- Yadav, M. S., & Varadarajan, R. (2005). Interactivity in the electronic marketplace: An exposition of the concept and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *33*(4), 585–603. <https://doi.org/10.1177/0092070305278487>
- Yan, J. H., Zheng, Y., Bao, J. X., Lu, C. Y., Jiang, Y. H., Yang, Z., & Feng, C. L. (2021). How to improve new product performance through customer relationship management and product development management: evidence from China. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, *36*(1), 31–47. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0190>

- You, Y., & Joshi, A. M. (2020). The Impact of User-Generated Content and Traditional Media on Customer Acquisition and Retention. *Journal Of Advertising*, 49(3), 213–233. <https://doi.org/10.1080/00913367.2020.1740631>
- Zhang, C. B., Wang, X. C., Cui, A. P., & Han, S. H. (2020). Linking big data analytical intelligence to customer relationship management performance. *Industrial Marketing Management*, 91, 483–494. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.012>
- Zhang, C., Wang, X., Cui, A. P., & Han, S. (2020). Linking big data analytical intelligence to customer relationship management performance. *Industrial Marketing Management*, 91, 483–494. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.012>
- Zhang, J. J., Fang, X., & Sheng, O. R. L. (2006). Online Consumer Search Depth: Theories and New Findings. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 71–95. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-122230304>
- Zhao, Y., Wen, L., Feng, X., Li, R., & Lin, X. (2020). How managerial responses to online reviews affect customer satisfaction: An empirical study based on additional reviews. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102205. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102205>
- Zhu, W., Mou, J., & Benyoucef, M. (2019). Exploring purchase intention in cross-border E-commerce: A three stage model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 320–330. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.07.004>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

## Apêndice 1 – Formulário de tradução do instrumento inicial

Instruções	
Os itens abaixo buscam avaliar o relacionamento entre consumidores e marcas de e-commerce (Alnawas & Khateeb, 2022). Pedimos que, por favor, realize a tradução para o português, buscando atentar para as normas linguísticas, semânticas e idiomáticas do português brasileiro. Caso alguma palavra não se aplique diretamente ao contexto brasileiro, por favor, tente utilizar um termo mais próximo possível, que não leve à mudança no sentido do item. Agradecemos sua participação!	
Itens	Tradução
1. The ordering of menu options at XYZ's website is logical.	
2. The categories and buttons at XYZ's website are easy to understand.	
3. XYZ's website has a helpful search function.	
4. I can find what I want at XYZ's website with a minimum number of clicks.	
5. XYZ's website provides convenient ways to maneuver among related pages and between different sections.	
6. When I use XYZ's website, there is a little waiting time between my actions and website's response.	
7. XYZ's website is active on different social media platforms.	
8. XYZ's website actively engages in live streams about products/services/ events.	
9. XYZ's website actively shares pictures of products on its social media accounts.	
10. XYZ's website actively shares videos on its social media accounts.	
11. XYZ's website actively shares important links on its social media accounts.	
12. The design of XYZ's website is fresh and original.	
13. The design of XYZ's website is innovative and creative.	
14. XYZ's website is visually pleasing.	
15. XYZ's website has a good combination of graphics/ colour elements.	
16. I have a lot of fun when I shop at XYZ's website.	
17. Shopping on XYZ's website makes me excited.	
18. To me, shopping on XYZ's website is a way of relieving stress.	
19. XYZ's website replicates the kind of experience I have when I shop.	
20. When I navigate XYZ's website, I feel I am shopping for real.	
21. When I navigate on XYZ's website, the experience of shopping is there.	
22. Shopping on XYZ's website makes me feel like I am in another world.	
23. I totally forget about my daily routine while shopping on XYZ's website.	
24. I get so involved when I shop from XYZ's website that I forget everything else .	
25. XYZ's website has in stock the items that it claims to have.	
26. XYZ's website lets customers know about product availability during search.	

27. XYZ's website has a wide variety of products that interest me.	
28. XYZ's website is updated often with new products.	
29. XYZ's website regularly showcases the bestselling products.	
30. XYZ's website regularly displays products on offer.	
31. XYZ's website allows me to fully interact with products (e.g. discovering every detail, animating the moving parts, visualizing interior parts).	
32. XYZ's website has multiple price choices.	
33. I save money when I shop on XYZ's website.	
34. XYZ's website cares about satisfying my needs.	
35. XYZ's 's website makes a credible commitment to maintain its relationship with me.	
36. XYZ provides me with personalised deals that are tailored to my activity context.	
37. XYZ provides me with more relevant promotional information that is tailored to my preferences or personal interests.	
38. XYZ's website consistently delivers loyalty program membership deals.	
39. XYZ's website has a good procedure for dealing with complaints.	
40. XYZ's website compensates customers for problems it creates.	
41. XYZ's website answers inquiries promptly.	
42. XYZ's website provides solutions promptly.	
43. XYZ's website has convenient procedures to update customer's orders.	
44. XYZ's website has convenient procedures to cancel customer's orders.	
45. XYZ's website's orders are protectively packaged when shipped.	
46. All orders by XYZ's website are delivered undamaged.	
47. XYZ's website always sends me the correct items that I order.	
48. XYZ's website always sends me the correct quantities that I order.	
49. XYZ's website provides useful tracking tools for checking the status of an order.	
50. XYZ's website has reasonable shipping and handling costs.	
51. XYZ's website clearly states their privacy policy.	
52. XYZ's website never uses my information without authorization.	
53. XYZ's website has rigorous procedures to protect information about customers' credit card.	
54. XYZ's website has rigorous security systems.	
<b>Você possui algum comentário ou sugestão? Em caso positivo, por favor, escreva aqui.</b>	

## Apêndice 2 – Formulário para análise dos juízes

Instruções				
Esta planilha contém vários itens de um instrumento que estamos adaptando para avaliar o relacionamento de clientes com o e-commerce no contexto brasileiro. Por gentileza, avalie os itens de acordo com as instruções das colunas. Eles podem ser modificados, excluídos, ou ainda é possível sugerir novos itens no espaço reservado ao fim da planilha.				
Versão original (Alnawas & Khateeb, 2022)	Versão adaptada (síntese das traduções)	1. O item está bem adaptado? (Sim/ Não)	2. A linguagem está adequada para o contexto brasileiro? (Avalie de 1-5)	3. As expressões utilizadas são claras e compreensíveis para consumidores de e-commerce?
1. The ordering of menu options at XYZ's website is logical.	A ordem das opções no menu desse site é lógica.			
2. The categories and buttons at XYZ's website are easy to understand.	As categorias e botões desse site são fáceis de entender.			
3. XYZ's website has a helpful search function.	Esse site tem uma função útil de busca.			
4. I can find what I want at XYZ's website with a minimum number of clicks.	Eu consigo encontrar o que quero nesse site com um número mínimo de cliques.			
5. XYZ's website provides convenient ways to maneuver among related pages and between different sections.	Esse site oferece maneiras convenientes de navegar entre páginas relacionadas e diferentes seções.			
6. When I use XYZ's website, there is a little waiting time between my actions and website's response.	O tempo de espera entre as minhas ações e a resposta desse site é curto.			
7. XYZ's website is active on different social media platforms.	Essa empresa está presente em diferentes redes sociais.			
8. XYZ's website actively engages in live streams about products/services/ events.	Essa empresa faz lives sobre seus produtos/ serviços/ eventos com frequência.			
9. XYZ's website actively shares pictures of products on its social media accounts.	Essa empresa compartilha fotos dos seus produtos em suas redes sociais com frequência.			
10. XYZ's website actively shares videos on its social media accounts.	Essa empresa compartilha vídeos em suas redes sociais com frequência.			
11. XYZ's website actively shares important links on its social media accounts.	Essa empresa compartilha links importantes em suas redes sociais com frequência.			
12. The design of XYZ's website is fresh and original.	O design desse site é atual e original.			
13. The design of XYZ's website is innovative and creative.	O design desse site é inovador e criativo.			
14. XYZ's website is visually pleasing.	Esse site é visualmente agradável.			
15. XYZ's website has a good combination of graphics/ colour elements.	Esse site tem uma boa combinação de elementos gráficos e cores.			
16. I have a lot of fun when I shop at XYZ's website.	Eu me divirto quando compro nesse site.			
17. Shopping on XYZ's website makes me excited.	Comprar nesse site me deixa empolgado.			
18. To me, shopping on XYZ's website is a way of relieving stress.	Para mim, comprar nesse site é uma forma de aliviar o estresse.			
19. XYZ's website replicates the kind of experience I have when I shop.	O site reproduz a experiência que tenho quando compro em lojas físicas.			
20. When I navigate XYZ's website, I feel I am shopping for real.	Ao navegar nesse site, sinto que estou comprando de verdade.			
21. When I navigate on XYZ's website, the experience of shopping is there.	Quando eu navego nesse site, há uma real experiência de compra.			
22. Shopping on XYZ's website makes me feel like I am in another world.	Comprar nesse site faz com que eu me sinta em um outro mundo.			
23. I totally forget about my daily routine while shopping on XYZ's website.	Eu esqueço totalmente a minha rotina enquanto compro nesse site.			
24. I get so involved when I shop from XYZ's website that I forget everything else .	Eu fico tão envolvido(a) quando faço compras nesse site que esqueço de tudo.			
25. XYZ's website has in stock the items that it claims to have.	Esse site tem em estoque os itens que afirma ter.			
26. XYZ's website lets customers know about product availability during search.	Esse site informa aos clientes sobre a disponibilidade dos produtos durante a busca.			

27. XYZ's website has a wide variety of products that interest me.	Esse site tem uma grande variedade de produtos que me interessam.			
28. XYZ's website is updated often with new products.	Esse site é atualizado frequentemente com novos produtos.			
29. XYZ's website regularly showcases the bestselling products.	Esse site apresenta frequentemente os produtos mais vendidos.			
30. XYZ's website regularly displays products on offer.	Esse site apresenta frequentemente produtos em oferta.			
31. XYZ's website allows me to fully interact with products (e.g. discovering every detail, animating the moving parts, visualizing interior parts).	Esse site permite que eu experimente/ interaja virtualmente com os produtos.			
32. XYZ's website has multiple price choices.	Esse site tem diferentes opções de preço.			
33. I save money when I shop on XYZ's website.	Eu economizo dinheiro quando compro nesse site.			
34. XYZ's website cares about satisfying my needs.	Esse site se preocupa em satisfazer minhas necessidades.			
35. XYZ's website makes a credible commitment to maintain its relationship with me.	Esse site está comprometido em manter um relacionamento comigo.			
36. XYZ provides me with personalised deals that are tailored to my activity context.	Esse site me apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas buscas.			
37. XYZ provides me with more relevant promotional information that is tailored to my preferences or personal interests.	Esse site me fornece informações promocionais de acordo com minhas preferências ou interesses pessoais.			
38. XYZ's website consistently delivers loyalty program membership deals.	Esse site possui programas de fidelidade/ benefícios.			
39. XYZ's website has a good procedure for dealing with complaints.	Esse site sabe lidar com as reclamações dos clientes.			
40. XYZ's website compensates customers for problems it creates.	Os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras nesse site.			
41. XYZ's website answers inquiries promptly.	Esse site responde as dúvidas rapidamente.			
42. XYZ's website provides solutions promptly.	Esse site oferece soluções para os problemas rapidamente.			
43. XYZ's website has convenient procedures to update customer's orders.	Esse site atualiza adequadamente os pedidos dos clientes.			
44. XYZ's website has convenient procedures to cancel customer's orders.	Esse site possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.			
45. XYZ's website's orders are protectively packaged when shipped.	Os pedidos enviados por esse site são embalados de forma adequada.			
46. All orders by XYZ's website are delivered undamaged.	Meus pedidos feitos nesse site são entregues sem danos.			
47. XYZ's website always sends me the correct items that I order.	Esse site sempre envia os produtos corretos que eu comprei.			
48. XYZ's website always sends me the correct quantities that I order.	Esse site sempre envia a quantidade correta dos produtos que eu comprei.			
49. XYZ's website provides useful tracking tools for checking the status of an order.	Esse site permite rastrear adequadamente o status de um pedido.			
50. XYZ's website has reasonable shipping and handling costs.	Os custos de frete desse site são justos.			
51. XYZ's website clearly states their privacy policy.	A política de privacidade desse site é clara.			
52. XYZ's website never uses my information without authorization.	Esse site nunca usa minhas informações sem autorização.			
53. XYZ's website has rigorous procedures to protect information about customers' credit card.	Esse site protege as informações de compra dos clientes.			
54. XYZ's website has rigorous security systems.	Esse site possui sistemas de segurança rigorosos.			

Você sugere a inclusão de algum item que não esteja contemplado aqui para avaliar a experiência com o e-commerce brasileiro?

Instruções					
Esta planilha contém vários itens de um instrumento que estamos adaptando para avaliar o relacionamento de clientes com o e-commerce no contexto brasileiro. Por gentileza, avalie os itens de acordo com as instruções das colunas. Eles podem ser modificados, excluídos, ou ainda é possível sugerir novos itens no espaço reservado ao fim da planilha.					
Versão original (Alnawas & Khateeb, 2022)	Versão adaptada (síntese das traduções)	4. O item está redundante e pode ser excluído? (Sim/ Não)	5. O item precisa ser modificado? (Sim/ Não)	6. Sugestões de alteração	
1. The ordering of menu options at XYZ's website is logical.	A ordem das opções no menu desse site é lógica.				
2. The categories and buttons at XYZ's website are easy to understand.	As categorias e botões desse site são fáceis de entender.				
3. XYZ's website has a helpful search function.	Esse site tem uma função útil de busca.				
4. I can find what I want at XYZ's website with a minimum number of clicks.	Eu consigo encontrar o que quero nesse site com um número mínimo de cliques.				
5. XYZ's website provides convenient ways to maneuver among related pages and between different sections.	Esse site oferece maneiras convenientes de navegar entre páginas relacionadas e diferentes seções.				
6. When I use XYZ's website, there is a little waiting time between my actions and website's response.	O tempo de espera entre as minhas ações e a resposta desse site é curto.				
7. XYZ's website is active on different social media platforms.	Essa empresa está presente em diferentes redes sociais.				
8. XYZ's website actively engages in live streams about products/services/ events.	Essa empresa faz lives sobre seus produtos/ serviços/ eventos com frequência.				
9. XYZ's website actively shares pictures of products on its social media accounts.	Essa empresa compartilha fotos dos seus produtos em suas redes sociais com frequência.				
10. XYZ's website actively shares videos on its social media accounts.	Essa empresa compartilha vídeos em suas redes sociais com frequência.				
11. XYZ's website actively shares important links on its social media accounts.	Essa empresa compartilha links importantes em suas redes sociais com frequência.				
12. The design of XYZ's website is fresh and original.	O design desse site é atual e original.				
13. The design of XYZ's website is innovative and creative.	O design desse site é inovador e criativo.				
14. XYZ's website is visually pleasing.	Esse site é visualmente agradável.				
15. XYZ's website has a good combination of graphics/ colour elements.	Esse site tem uma boa combinação de elementos gráficos e cores.				
16. I have a lot of fun when I shop at XYZ's website.	Eu me divirto quando compro nesse site.				
17. Shopping on XYZ's website makes me excited.	Comprar nesse site me deixa empolgado.				
18. To me, shopping on XYZ's website is a way of relieving stress.	Para mim, comprar nesse site é uma forma de aliviar o estresse.				
19. XYZ's website replicates the kind of experience I have when I shop.	O site reproduz a experiência que tenho quando compro em lojas físicas.				
20. When I navigate XYZ's website, I feel I am shopping for real.	Ao navegar nesse site, sinto que estou comprando de verdade.				
21. When I navigate on XYZ's website, the experience of shopping is there.	Quando eu navego nesse site, há uma real experiência de compra.				
22. Shopping on XYZ's website makes me feel like I am in another world.	Comprar nesse site faz com que eu me sinta em um outro mundo.				
23. I totally forget about my daily routine while shopping on XYZ's website.	Eu esqueço totalmente a minha rotina enquanto compro nesse site.				
24. I get so involved when I shop from XYZ's website that I forget everything else .	Eu fico tão envolvido(a) quando faço compras nesse site que esqueço de tudo.				
25. XYZ's website has in stock the items that it claims to have.	Esse site tem em estoque os itens que afirma ter.				
26. XYZ's website lets customers know about product availability during search.	Esse site informa aos clientes sobre a disponibilidade dos produtos durante a busca.				

27. XYZ's website has a wide variety of products that interest me.	Esse site tem uma grande variedade de produtos que me interessam.			
28. XYZ's website is updated often with new products.	Esse site é atualizado frequentemente com novos produtos.			
29. XYZ's website regularly showcases the bestselling products.	Esse site apresenta frequentemente os produtos mais vendidos.			
30. XYZ's website regularly displays products on offer.	Esse site apresenta frequentemente produtos em oferta.			
31. XYZ's website allows me to fully interact with products (e.g. discovering every detail, animating the moving parts, visualizing interior parts).	Esse site permite que eu experimente/ interaja virtualmente com os produtos.			
32. XYZ's website has multiple price choices.	Esse site tem diferentes opções de preço.			
33. I save money when I shop on XYZ's website.	Eu economizo dinheiro quando compro nesse site.			
34. XYZ's website cares about satisfying my needs.	Esse site se preocupa em satisfazer minhas necessidades.			
35. XYZ's website makes a credible commitment to maintain its relationship with me.	Esse site está comprometido em manter um relacionamento comigo.			
36. XYZ provides me with personalised deals that are tailored to my activity context.	Esse site me apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas buscas.			
37. XYZ provides me with more relevant promotional information that is tailored to my preferences or personal interests.	Esse site me fornece informações promocionais de acordo com minhas preferências ou interesses pessoais.			
38. XYZ's website consistently delivers loyalty program membership deals.	Esse site possui programas de fidelidade/ benefícios.			
39. XYZ's website has a good procedure for dealing with complaints.	Esse site sabe lidar com as reclamações dos clientes.			
40. XYZ's website compensates customers for problems it creates.	Os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras nesse site.			
41. XYZ's website answers inquiries promptly.	Esse site responde as dúvidas rapidamente.			
42. XYZ's website provides solutions promptly.	Esse site oferece soluções para os problemas rapidamente.			
43. XYZ's website has convenient procedures to update customer's orders.	Esse site atualiza adequadamente os pedidos dos clientes.			
44. XYZ's website has convenient procedures to cancel customer's orders.	Esse site possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.			
45. XYZ's website's orders are protectively packaged when shipped.	Os pedidos enviados por esse site são embalados de forma adequada.			
46. All orders by XYZ's website are delivered undamaged.	Meus pedidos feitos nesse site são entregues sem danos.			
47. XYZ's website always sends me the correct items that I order.	Esse site sempre envia os produtos corretos que eu comprei.			
48. XYZ's website always sends me the correct quantities that I order.	Esse site sempre envia a quantidade correta dos produtos que eu comprei.			
49. XYZ's website provides useful tracking tools for checking the status of an order.	Esse site permite rastrear adequadamente o status de um pedido.			
50. XYZ's website has reasonable shipping and handling costs.	Os custos de frete desse site são justos.			
51. XYZ's website clearly states their privacy policy.	A política de privacidade desse site é clara.			
52. XYZ's website never uses my information without authorization.	Esse site nunca usa minhas informações sem autorização.			
53. XYZ's website has rigorous procedures to protect information about customers' credit card.	Esse site protege as informações de compra dos clientes.			
54. XYZ's website has rigorous security systems.	Esse site possui sistemas de segurança rigorosos.			
Você sugere a inclusão de algum item que não esteja contemplado aqui para avaliar a experiência com o e-commerce brasileiro?				

### Apêndice 3 – Formulário para análise semântica

Instruções			
<p>Esta planilha contém vários itens de um instrumento que estamos adaptando para avaliar o relacionamento de clientes com o e-commerce no contexto brasileiro. Por gentileza, avalie os itens de acordo com as instruções das colunas. Eles podem ser modificados, excluídos, ou ainda é possível sugerir novos itens no espaço reservado ao fim da planilha.</p>			
Item	1. A linguagem está clara? (Sim/Não)	2. Se respondeu NÃO na pergunta anterior, sugira alterações na redação do item.	3. Assinale com um X os itens que podem ser excluídos.
1. A organização do menu é fácil de entender.			
2. Os botões desse site são intuitivos.			
3. Eu consigo encontrar o que quero nesse site rapidamente.			
4. O design desse site é inovador e criativo.			
5. Esse site é visualmente agradável.			
6. Eu me divirto quando compro nesse site.			
7. Comprar nesse site me deixa empolgado.			
8. Para mim, comprar nesse site é uma forma de aliviar o estresse.			
9. O site reproduz a experiência que tenho quando compro em lojas físicas.			
10. Eu fico tão envolvido(a) quando faço compras nesse site que perco a noção do tempo.			
11. Esse site informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.			
12. Esse site tem uma grande variedade de produtos que me interessam.			
13. Esse site é atualizado frequentemente com novos produtos.			
14. Esse site apresenta os produtos mais vendidos.			
15. Esse site apresenta produtos em oferta.			
16. Esse site permite que eu interaja virtualmente com os produtos.			
17. Esse site tem produtos em diferentes faixas de preços.			
18. Eu economizo dinheiro quando compro nesse site.			
19. Esse site se preocupa em satisfazer minhas necessidades.			

20. Esse site demonstra interesse em manter um relacionamento comigo.			
21. Esse site apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.			
22. Esse site possui programas de fidelidade/ benefícios.			
23. Esse site lida bem com as reclamações dos clientes.			
24. Os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras nesse site.			
25. Esse site responde as dúvidas rapidamente.			
26. Esse site oferece soluções para os problemas rapidamente.			
27. Esse site possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.			
28. Os produtos enviados por esse site são embalados de forma adequada.			
29. Os pedidos enviados por esse site são embalados de forma adequada.			
30. Esse site sempre envia os produtos corretos.			
31. Esse site permite rastrear o status de um pedido.			
32. Os custos de frete desse site são justos.			
33. A política de privacidade desse site é clara.			
34. Esse site possui sistemas de segurança.			
35. Esse site mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.			
36. A política de trocas desse site atende minhas necessidades.			
37. Esse site possui uma versão em aplicativo de celular.			
38. Esse site é acessível para pessoas com deficiência.			
39. Esse site estimula ações de responsabilidade socioambiental.			
40. Esse site aceita diferentes formas de pagamento (PIX, cartão de crédito, cartão de débito, dinheiro, etc.)			
41. Esse site permite o parcelamento de compras.			
42. Esse site apresenta informações detalhadas dos produtos.			
43. Esse site permite criar listas de itens desejados.			
<b>4. Você sugere a inclusão de algum item que não esteja contemplado aqui para avaliar a experiência com o e-commerce brasileiro?</b>			

## Apêndice 4 – Versão de aplicação da escala para pré-teste



Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas - FACE

Departamento de Administração – ADM

### **CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA**

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pelo aluno de graduação Pedro Batista, do curso de bacharelado em Administração da Universidade de Brasília, pelo mestrando Yuri Odaguri, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, e pela Professora Dra. Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, sobre a adaptação transcultural de uma escala/questionário para avaliar a percepção do relacionamento entre empresas de *e-commerces* e seus clientes.

Pedimos que participe desta pesquisa somente se tiver 18 anos ou mais e for cliente de alguma empresa que atue no *e-commerce*, vendendo produtos tangíveis (serviços não entram) por meio de *websites* (empresas que atuam **apenas** no Instagram ou em outras plataformas *online* também não entram). O tempo médio estimado para responder o questionário é de 5 minutos.

Lembramos que não há respostas certas ou erradas. Todas as respostas são corretas desde que representem sua opinião. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Sua participação será anônima e os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de modo que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, e não receberá prêmios por sua participação. Mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou para conhecer os resultados desta pesquisa, contate [pedrohbatistas@gmail.com](mailto:pedrohbatistas@gmail.com) ou [yuri.odaguri@gmail.com](mailto:yuri.odaguri@gmail.com).

### **TERMO DE CONSENTIMENTO**

Ao seguir no botão abaixo, afirmo ter lido e entendido as informações desta carta convite e concordo em participar da pesquisa voluntariamente.

**SEGUIR PARA A PESQUISA**

### Escala de Avaliação do Relacionamento com Clientes do *E-commerce*

Escolha uma empresa que venda produtos por meio de um site e da qual você seja cliente:

\_\_\_\_\_.

Avalie cada uma das afirmativas a seguir de acordo com a experiência de compra que você tem no site dessa empresa. Você deverá indicar o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo um número de 1 a 5 que melhor reflete a sua percepção sobre o site escolhido. Pedimos, por gentileza, que não deixe nenhum item em branco! Há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (ponto 3 da escala).

<b>Grupo 1</b>					
<b>Nesse site,</b>	<b>1 (Discordo totalmente)</b>	<b>2 (Discordo)</b>	<b>3 (Não concordo nem discordo)/Prefiro não responder</b>	<b>4 (Concordo)</b>	<b>5 (Concordo totalmente)</b>
1) as opções de navegação são fáceis de entender.					
2) eu consigo encontrar o que quero rapidamente.					
3) eu economizo dinheiro quando compro.					
4) os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.					
5) os canais de atendimento são efetivos.					

6) os produtos enviados são embalados de forma adequada.					
7) os custos de frete são justos.					
8) a política de privacidade é clara.					
9) eu me sinto seguro(a) ao comprar.					
10) a política de trocas atende minhas necessidades.					
11) o cadastro é rápido.					
12) a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).					
13) o processo de finalização de compra é adequado.					
14) o processo de descadastramento funciona.					
15) os produtos enviados correspondem aos					

anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

<b>Grupo 2</b>					
<b>Esse site</b>	<b>1 (Discordo totalmente)</b>	<b>2 (Discordo)</b>	<b>3 (Não concordo nem discordo)/ Prefiro não responder</b>	<b>4 (Concordo)</b>	<b>5 (Concordo totalmente)</b>
16) é visualmente agradável.					
17) informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.					
18) tem uma grande variedade de produtos que me interessam.					
19) é atualizado frequentemente com novos produtos.					
20) apresenta os produtos mais vendidos.					
21) apresenta produtos em oferta.					
22) permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem,					

experimentar o produto <i>online</i> , alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).					
23) tem produtos em diferentes faixas de preços.					
24) se preocupa em satisfazer minhas necessidades.					
25) apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.					
26) possui programas de fidelidade/ benefícios.					
27) lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.					
28) oferece soluções para os problemas rapidamente.					
29) possui procedimentos adequados para					

cancelar os pedidos.					
30) envia os produtos corretos.					
31) permite rastrear o status de um pedido.					
32) mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.					
33) possui uma versão em aplicativo de celular.					
34) é acessível para pessoas com deficiência.					
35) estimula ações de responsabilidade socioambiental.					
36) aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc.)					
37) permite o parcelamento de compras.					
38) apresenta informações					

detalhadas dos produtos.					
39) permite criar listas de itens desejados/ favoritos.					
40) envia os produtos no prazo.					
41) oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).					

42) Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você indicar esta empresa para amigos e familiares?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### Informações sociodemográficas

43) Qual a sua idade?

44) Gênero:

Feminino  Masculino  Outro

45) Indique sua escolaridade (nível completo):

Ensino fundamental  Especialização

Ensino médio  Mestrado

Ensino superior  Doutorado

46) Há quanto tempo você é cliente desta empresa?

Menos de 1 ano     Entre 5 e 10 anos

Entre 1 e 3 anos     Mais de 10 anos

Entre 3 e 5 anos

47) Com que frequência você compra nesse site?

Diariamente     Ocasionalmente

Semanalmente     Raramente

Mensalmente

**Agradecemos sua colaboração!**



[giselademo.unb](https://www.instagram.com/giselademo.unb)



[gpegpc.blogspot.com](http://gpegpc.blogspot.com)

## Apêndice 5 – Versão de aplicação *online* da escala adaptada para o contexto brasileiro

# Escala de Avaliação do Relacionamento com Clientes do E-commerce

### CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pelo aluno de graduação Pedro Batista, do curso de bacharelado em Administração da Universidade de Brasília, pelo mestrando Yuri Odaguiri, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, e pela Professora Dra. Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, sobre a adaptação transcultural de um questionário para avaliar a percepção do relacionamento entre empresas de e-commerces e seus clientes.

Pedimos que participe desta pesquisa somente se tiver 18 anos ou mais e for cliente de alguma empresa que atue no e-commerce, vendendo produtos tangíveis (serviços não entram) por meio de websites (empresas que atuam **apenas** no Instagram ou em outras plataformas online também **não** entram). O tempo médio estimado para responder o questionário é de **5 minutos**.

Lembramos que não há respostas certas ou erradas. Todas as respostas são corretas desde que representem sua opinião. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Sua participação será anônima e os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de modo que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, e não receberá prêmios por sua participação. Mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou para conhecer os resultados desta pesquisa, contate [pedrohbatistas@gmail.com](mailto:pedrohbatistas@gmail.com) ou [yuri.odaguiri@gmail.com](mailto:yuri.odaguiri@gmail.com).

Você também poderá conhecer mais sobre o nosso grupo de pesquisa em [gpegpc.blogspot.com](http://gpegpc.blogspot.com) ou diretamente pelo Instagram <https://www.instagram.com/giselademo.unb/>.

...

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao clicar em "avançar", afirmo ter lido e entendido as informações desse convite e concordo em participar dela voluntariamente.

Avançar

Página 1 de 7

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |  
O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.  
| [Condições de uso](#)

\* Obrigatória

### Seção 1

1

Escolha uma empresa da qual você seja cliente e que atue no e-commerce, vendendo produtos tangíveis (**serviços não entram**) por meio de *websites* (empresas que atuam **apenas no Instagram** ou em outras plataformas online também **não entram**).\*

Insira sua resposta

Voltar

Avançar

Página 2 de 7

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |

O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.

| [Condições de uso](#)

## Seção 2

Avalie cada uma das afirmativas a seguir de acordo com a experiência de compra que você tem no site da empresa escolhida. Você deverá indicar o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo um número de 1 a 5 que melhor reflete a sua percepção sobre o site escolhido. Pedimos, por gentileza, que não deixe nenhum item em branco! Há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (ponto 3 da escala).

2

## No site da empresa escolhida,

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo)	3 (Não concordo nem discordo/ Prefiro não responder)	4 (Concordo)	5 (Concordo totalmente)
<b>2.1)</b> as opções de navegação são fáceis de entender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.2)</b> eu consigo encontrar o que quero rapidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.3)</b> eu economizo dinheiro quando compro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.4)</b> os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.5)</b> os canais de atendimento são efetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.6)</b> os produtos enviados são embalados de forma adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.7)</b> os custos de frete são justos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.8)</b> a política de privacidade é clara.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.9)</b> eu me sinto seguro(a) ao comprar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.10)</b> a política de trocas atende minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.11)</b> o cadastro é rápido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.12)</b> a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.13)</b> o processo de finalização de compra é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.14)</b> o processo de cadastramento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

embalados de forma adequada.	<input type="radio"/>				
<b>2.7)</b> os custos de frete são justos.	<input type="radio"/>				
<b>2.8)</b> a política de privacidade é clara.	<input type="radio"/>				
<b>2.9)</b> eu me sinto seguro(a) ao comprar.	<input type="radio"/>				
<b>2.10)</b> a política de trocas atende minhas necessidades.	<input type="radio"/>				
<b>2.11)</b> o cadastro é rápido.	<input type="radio"/>				
<b>2.12)</b> a quantidade de comunicações enviada é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).	<input type="radio"/>				
<b>2.13)</b> o processo de finalização de compra é adequado.	<input type="radio"/>				
<b>2.14)</b> o processo de descadastramento funciona.	<input type="radio"/>				
<b>2.15)</b> os produtos enviados correspondem aos anunciados (Ex.: tamanho, cor, etc).	<input type="radio"/>				

[Voltar](#)[Avançar](#)

Página 3 de 7

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |

O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.

| [Condições de uso](#)

## Seção 3

Avalie cada uma das afirmativas a seguir de acordo com a experiência de compra que você tem no site da empresa escolhida. Você deverá indicar o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo um número de 1 a 5 que melhor reflete a sua percepção sobre o site escolhido. Pedimos, por gentileza, que não deixe nenhum item em branco! Há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (ponto 3 da escala).

3

## O site da empresa escolhida

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo)	3 (Não concordo nem discordo/ Prefiro não responder)	4 (Concordo)	5 (Concordo totalmente)
3.1) é visualmente agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2) informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3) tem uma grande variedade de produtos que me interessam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4) é atualizado frequentemente com novos produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5) apresenta os produtos mais vendidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6) apresenta produtos em oferta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7) permite interação virtual com os produtos (Ex.: ampliar imagem, experimentar o produto online, alterar cores, imagens ilustrativas do uso, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8) tem produtos em diferentes faixas de preços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9) apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.10) possui programas de fidelidade/benefícios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.11) lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.12) oferece soluções para os problemas rapidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.13) possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.14) envia os produtos corretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.15) permite rastrear o status de um pedido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

imagens ilustrativas do uso, etc).					
<b>3.8)</b> tem produtos em diferentes faixas de preços.	<input type="radio"/>				
<b>3.9)</b> apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.	<input type="radio"/>				
<b>3.10)</b> possui programas de fidelidade/benefícios.	<input type="radio"/>				
<b>3.11)</b> lida de forma satisfatória com as reclamações dos clientes.	<input type="radio"/>				
<b>3.12)</b> oferece soluções para os problemas rapidamente.	<input type="radio"/>				
<b>3.13)</b> possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.	<input type="radio"/>				
<b>3.14)</b> envia os produtos corretos.	<input type="radio"/>				
<b>3.15)</b> permite rastrear o status de um pedido.	<input type="radio"/>				
<b>3.16)</b> mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.	<input type="radio"/>				
<b>3.17)</b> possui uma versão em aplicativo de celular.	<input type="radio"/>				
<b>3.18)</b> é acessível para pessoas com deficiência.	<input type="radio"/>				
<b>3.19)</b> estimula ações de responsabilidade socioambiental.	<input type="radio"/>				

Voltar

Avançar

Página 4 de 7

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais. [Condições de uso](#)

## Seção 4

Avalie cada uma das afirmativas a seguir de acordo com a experiência de compra que você tem no site da empresa escolhida. Você deverá indicar o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo um número de 1 a 5 que melhor reflete a sua percepção sobre o site escolhido. Pedimos, por gentileza, que não deixe nenhum item em branco! Há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (ponto 3 da escala).

4

## O site da empresa escolhida

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo)	3 (Não concordo nem discordo/ Prefiro não responder)	4 (Concordo)	5 (Concordo totalmente)
4.1) aceita diferentes formas de pagamento (Ex.: PIX, cartão de crédito/débito, boleto, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2) permite o parcelamento de compras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3) apresenta informações detalhadas dos produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4) permite criar listas de itens desejados/favoritos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5) envia os produtos no prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6) oferece incentivos à compra (Ex.: cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você indicar essa empresa para amigos e familiares?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada provável Extremamente provável

Voltar

Avançar

Página 5 de 7

## Seção 5

## Informações sociodemográficas

6

Qual a sua idade?

 O valor deve ser um número

7

Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro

8

Indique sua escolaridade (nível completo):

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

9

Há quanto tempo você é cliente desta empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

10

Com que frequência você compra nesse site?

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

9

Há quanto tempo você é cliente desta empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

10

Com que frequência você compra nesse site?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Ocasionalmente
- Raramente

[Voltar](#)[Avançar](#)

Página 6 de 7

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |

O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.

| [Condições de uso](#)

Fim do questionário.



Não se esqueça de clicar em "enviar", ao final dessa página!

Voltar

Enviar

Página 7 de 7

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |  
O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.  
| [Condições de uso](#)

## Apêndice 6 – Comparativo dos itens após análise dos juízes

Itens excluídos
  Itens modificados
  Itens adicionados

Versão adaptada (comparativo após análise dos juízes)
1. A ordem das opções no menu desse site é lógica.
2. As categorias e botões desse site são fáceis de entender.
3. Esse site tem uma função útil de busca.
4. Eu consigo encontrar o que quero nesse site com um número mínimo de cliques.
5. Esse site oferece maneiras convenientes de navegar entre páginas relacionadas e diferentes seções.
6. O tempo de espera entre as minhas ações e a resposta desse site é curto.
7. Essa empresa está presente em diferentes redes sociais.
8. Essa empresa faz lives sobre seus produtos/ serviços/ eventos com frequência.
9. Essa empresa compartilha fotos dos seus produtos em suas redes sociais com frequência.
10. Essa empresa compartilha vídeos em suas redes sociais com frequência.
11. Essa empresa compartilha links importantes em suas redes sociais com frequência.
12. O design desse site é atual e original.
13. O design desse site é inovador e criativo.
14. Esse site é visualmente agradável.
15. Esse site tem uma boa combinação de elementos gráficos e cores.
16. Eu me divirto quando compro nesse site.
17. Comprar nesse site me deixa empolgado.
18. Para mim, comprar nesse site é uma forma de aliviar o estresse.
19. O site reproduz a experiência que tenho quando compro em lojas físicas.
20. Ao navegar nesse site, sinto que estou comprando de verdade.
21. Quando eu navego nesse site, há uma real experiência de compra.
22. Comprar nesse site faz com que eu me sinta em um outro mundo.
23. Eu esqueço totalmente a minha rotina enquanto compro nesse site.
24. Eu fico tão envolvido(a) quando faço compras nesse site que esqueço de tudo.
25. Esse site tem em estoque os itens que afirma ter.
26. Esse site informa aos clientes sobre a disponibilidade dos produtos durante a busca.
27. Esse site tem uma grande variedade de produtos que me interessam.
28. Esse site é atualizado frequentemente com novos produtos.

29. Esse site apresenta frequentemente os produtos mais vendidos.
30. Esse site apresenta frequentemente produtos em oferta.
31. Esse site permite que eu experimente/ interaja virtualmente com os produtos.
32. Esse site tem diferentes opções de preço.
33. Eu economizo dinheiro quando compro nesse site.
34. Esse site se preocupa em satisfazer minhas necessidades.
35. Esse site está comprometido em manter um relacionamento comigo.
36. Esse site me apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas buscas.
37. Esse site me fornece informações promocionais de acordo com minhas preferências ou interesses pessoais.
38. Esse site possui programas de fidelidade/ benefícios.
39. Esse site sabe lidar com as reclamações dos clientes.
40. Os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras nesse site.
41. Esse site responde as dúvidas rapidamente.
42. Esse site oferece soluções para os problemas rapidamente.
43. Esse site atualiza adequadamente os pedidos dos clientes.
44. Esse site possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.
45. Os pedidos enviados por esse site são embalados de forma adequada.
46. Meus pedidos feitos nesse site são entregues sem danos.
47. Esse site sempre envia os produtos corretos que eu comprei.
48. Esse site sempre envia a quantidade correta dos produtos que eu comprei.
49. Esse site permite rastrear adequadamente o status de um pedido.
50. Os custos de frete desse site são justos.
51. A política de privacidade desse site é clara.
52. Esse site nunca usa minhas informações sem autorização.
53. Esse site protege as informações de compra dos clientes.
54. Esse site possui sistemas de segurança rigorosos.
55. Esse site mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.
56. A política de trocas desse site atende minhas necessidades.
57. Esse site possui uma versão em aplicativo de celular.
58. Esse site é acessível para pessoas com deficiência.
59. Esse site estimula ações de responsabilidade socioambiental.
60. Esse site aceita diferentes formas de pagamento [pix, cartão de crédito, débito, dinheiro...]
61. Esse site permite o parcelamento de compras

62. Esse site apresenta informações detalhadas dos produtos

63. Esse site permite criar listas dos itens desejados.

## Apêndice 7 – Comparativo dos itens após análise semântica

Itens excluídos
  Itens modificados
  Itens adicionados

Versão adaptada (comparativo após análise semântica)
1. A organização do menu é fácil de entender.
2. Os botões desse site são intuitivos.
3. Eu consigo encontrar o que quero nesse site rapidamente.
4. O design desse site é inovador e criativo.
5. Esse site é visualmente agradável.
6. Eu me divirto quando compro nesse site.
7. Comprar nesse site me deixa empolgado.
8. Para mim, comprar nesse site é uma forma de aliviar o estresse.
9. O site reproduz a experiência que tenho quando compro em lojas físicas.
10. Eu fico tão envolvido(a) quando faço compras nesse site que perco a noção do tempo.
11. Esse site informa a disponibilidade dos produtos durante a busca.
12. Esse site tem uma grande variedade de produtos que me interessam.
13. Esse site é atualizado frequentemente com novos produtos.
14. Esse site apresenta os produtos mais vendidos.
15. Esse site apresenta produtos em oferta.
16. Esse site permite que eu interaja virtualmente com os produtos.
17. Esse site tem produtos em diferentes faixas de preços.
18. Eu economizo dinheiro quando compro nesse site.
19. Esse site se preocupa em satisfazer minhas necessidades.
20. Esse site demonstra interesse em manter um relacionamento comigo.
21. Esse site apresenta ofertas personalizadas com base nas minhas preferências.
22. Esse site possui programas de fidelidade/ benefícios.
23. Esse site lida bem com as reclamações dos clientes.
24. Os clientes são compensados quando ocorrem problemas com as compras nesse site.
25. Esse site responde as dúvidas rapidamente.
26. Esse site oferece soluções para os problemas rapidamente.
27. Esse site possui procedimentos adequados para cancelar os pedidos.
28. Os produtos enviados por esse site são embalados de forma adequada.

29. Esse site sempre envia os produtos corretos.
30. Esse site permite rastrear o status de um pedido.
31. Os custos de frete desse site são justos.
32. A política de privacidade desse site é clara.
33. Esse site possui sistemas de segurança.
34. Esse site mostra as avaliações de outros consumidores sobre os produtos.
35. A política de trocas desse site atende minhas necessidades.
36. Esse site possui uma versão em aplicativo de celular.
37. Esse site é acessível para pessoas com deficiência.
38. Esse site estimula ações de responsabilidade socioambiental.
39. Esse site aceita diferentes formas de pagamento (PIX, cartão de crédito, cartão de débito, dinheiro, etc.)
40. Esse site permite o parcelamento de compras.
41. Esse site apresenta informações detalhadas dos produtos.
42. Esse site permite criar listas de itens desejados.
43. Esse site envia os produtos no prazo.
44. O cadastro nesse site é rápido.
45. A quantidade de comunicações que esse site envia é adequada (Ex.: WhatsApp, e-mail, SMS, etc).
46. O processo de finalização de compra é adequado.
47. Esse site oferece incentivos à compra (Ex.: Cupons de desconto, frete grátis, <i>cashback</i> , etc).
48. O processo de descadastramento desse site funciona.
49. Os produtos enviados correspondem aos anunciados no site (Ex.: tamanho, cor, etc).