

DESAFIOS NA CAPTAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO E-COMMERCE

Challenges In Customer Acquisition and Retention in E-commerce

Pedro Serafim da Silva ¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Daniel Ferreira Hassel Mendes ²

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso – GO

¹ Pedro Serafim da Silva -- Bacharelando no curso de Administração pelo Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: serafimpedro7@gmail.com

² Daniel Ferreira Hassel Mendes – Professora do curso de Administração do Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: daniel.mendes@docente.unievan-gelica.edu.br

RESUMO

Este estudo analisa os principais desafios enfrentados pelos proprietários de e-commerces brasileiros de pequeno e médio porte no processo de captação e fidelização de clientes em um mercado digital altamente competitivo. A pesquisa adota abordagem quantitativa, com aplicação de questionário estruturado composto por quinze perguntas fechadas, disponibilizado via Google Forms a 50 empreendedores e gestores de lojas virtuais, no período de março a maio de 2026. Os resultados sugerem que as redes sociais constituem o principal canal de captação de novos clientes (48%), o investimento em tráfego pago é prática quase universal (94%) e o custo de aquisição de clientes é avaliado como alto ou muito alto por 88% dos respondentes. No campo da fidelização, embora 94% dos participantes afirmem possuir estratégias formais, 86% relatam que seus clientes retornam raramente ou apenas às vezes, evidenciando a predominância de ações transacionais como cupons de desconto em detrimento de estratégias relacionais mais sólidas. O atendimento ao cliente é reconhecido unanimemente como fator de alta influência na recompra, e o uso de tecnologias como CRM, automação e chatbots é avaliado positivamente por todos os respondentes. O estudo sugere que superar os desafios de captação e fidelização no e-commerce exige dos empreendedores uma mudança de perspectiva: da busca incessante por novos clientes para a construção de relacionamentos genuínos e duradouros, apoiada pelo uso estratégico da tecnologia.

Palavras-chave: E-commerce. Captação de clientes. Fidelização. Marketing digital. Relacionamento com o cliente..

ABSTRACT

This study analyzes the main challenges faced by small and medium-sized Brazilian e-commerce owners in the process of customer acquisition and retention within a highly competitive digital market. The research adopts a quantitative approach, using a structured questionnaire consisting of fifteen closed-ended questions, distributed via Google Forms to 50 entrepreneurs and managers of online stores between March and May 2026. The results suggest that social media is the primary channel for acquiring new customers (48%), investment in paid traffic is an almost universal practice (94%), and customer acquisition cost is considered high or very high by 88% of respondents. Regarding customer retention, although 94% of participants report having formal retention strategies, 86% state that their customers return only rarely or sometimes, highlighting the predominance of transactional actions such as discount coupons over more robust relationship-based strategies. Customer service is unanimously recognized as a highly influential factor in repurchase decisions, and the use of technologies such as CRM systems, automation tools, and chatbots is positively evaluated by all respondents. Studies suggest that overcoming customer acquisition and retention challenges in e-commerce requires entrepreneurs to shift their perspective: from the relentless pursuit of new customers to the development of genuine and long-lasting relationships, supported by the strategic use of technology.

Key words: E-commerce. Customer acquisition. Customer retention. Digital marketing. Customer relationship.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, vender pela internet deixou de ser novidade para se tornar parte do cotidiano de milhões de brasileiros. O que antes era visto com certa desconfiança como digitar os dados do cartão numa tela, aguardar uma entrega que talvez não chegasse atualmente virou rotina. Esse processo foi gradual, mas se acelerou de forma impressionante com a popularização dos smartphones e a melhora no acesso à banda larga, inclusive em cidades menores. No Brasil, o crescimento das vendas online nos últimos anos não reflete apenas uma mudança de canal; representa uma transformação mais profunda na forma como as pessoas pesquisam, comparam e decidem o que comprar. O país já ocupa posição de destaque entre os maiores mercados de ecommerce da América Latina, com volumes de faturamento que surpreendem até analistas mais otimistas.

Esse crescimento abriu portas para muita gente. Pequenos empreendedores que antes precisariam de um ponto comercial, funcionários e estoque para começar um negócio passaram a ter a possibilidade de vender a partir de casa, com investimento inicial bem menor. Mas essa mesma facilidade de entrada criou um ambiente extremamente disputado. Hoje, uma loja virtual concorre não só com o comércio local, mas com grandes plataformas nacionais e até com marketplaces internacionais que chegaram ao Brasil com preços agressivos e logística cada vez mais rápida. Nesse cenário, simplesmente estar online não é suficiente, é preciso ter algo que justifique a escolha do consumidor numa prateleira digital quase infinita. Atrair clientes para uma loja virtual é, na prática, mais difícil e caro do que parece. O consumidor tem acesso imediato a comparadores de preço, avaliações de outros compradores e dezenas de alternativas a poucos toques de distância. Para aparecer diante dele no momento certo, os e-commerces precisam investir em anúncios pagos, trabalhar o posicionamento orgânico nos buscadores, manter presença ativa nas redes sociais e, cada vez mais, apostar em conteúdo relevante que gere confiança antes mesmo da primeira compra.

O custo de aquisição de cada cliente, o chamado CAC tem subido consistentemente, o que torna indispensável pensar com cuidado em quais canais realmente trazem retorno e como conduzir o potencial comprador até a finalização do pedido sem perdê-lo no caminho. Conquistar o cliente é só metade do desafio. Fazer com que ele volte e que fale bem da loja para outras pessoas, é onde muitos e-commerces tropeçam. Pesquisas de marketing indicam que manter um cliente já existente sai bem mais barato do que conquistar um novo, e quem compra com frequência tende a gastar mais a cada pedido. Cupons exclusivos, atendimento pós-venda atencioso são recursos que, fazem diferença na percepção de quem comprou.

A fidelização não é só uma estratégia de relacionamento é uma forma concreta de reduzir custos e aumentar a margem ao longo do tempo, especialmente para negócios menores que não têm verba publicitária para competir de igual para igual com os grandes. A experiência de compra online é construída em detalhes que, muitas vezes, passam despercebidos para quem vende, mas são determinantes para quem compra. Uma página que demora para carregar, um frete que chega depois do prazo prometido, um boleto que não foi compensado ou um atendimento que não responde a tempo, qualquer um desses problemas é suficiente para que o cliente não retorne e ainda deixe uma avaliação negativa. Por outro lado, quando tudo funciona bem, o processo de compra se torna quase invisível, no bom sentido: o cliente encontra o que queria, paga sem complicação, recebe no prazo e se sente seguro em comprar de novo. Chegar a esse nível de consistência operacional exige atenção constante a processos que vão da logística ao suporte.

O marketing digital entrou de vez na rotina dos donos de e-commerce, mas usá-lo bem ainda é um desafio para muitos. E-mail marketing, automação de mensagens, campanhas de remarketing para quem abandonou o carrinho, parcerias com influenciadores do nicho são muitas ferramentas disponíveis, e saber quais priorizar com orçamento limitado não é trivial. Além disso, o uso de dados para entender o comportamento dos clientes ganhou relevância crescente: plataformas de CRM e soluções de análise permitem que até lojas pequenas ofereçam recomendações personalizadas e comuniquem promoções mais certas. Não se trata de tecnologia pela tecnologia, mas de usar informação para tratar cada cliente de forma menos genérica e mais próxima do que ele realmente quer. Diante de tudo isso, fica claro que o sucesso de uma loja virtual não depende de um único fator. É a soma de boas decisões em áreas muito diferentes desde a escolha dos canais de divulgação até a embalagem do produto que define se um e-commerce cresce ou fica estagnado.

Entender quais são, de fato, os principais obstáculos enfrentados pelos empreendedores do setor na hora de atrair e reter clientes é o ponto de partida para pensar em soluções que funcionem na prática. É essa lacuna que motiva o presente trabalho, que parte da seguinte questão: quais são os principais desafios enfrentados pelos donos de e-commerce na captação e fidelização de clientes em um mercado digital cada vez mais competitivo? Responder a essa pergunta pode ajudar tanto quem pesquisa o tema quanto quem vive esses desafios no dia a dia.

Este trabalho tem como objetivo central analisar os principais desafios enfrentados pelos donos de e-commerce no processo de captação e fidelização de clientes, considerando as

particularidades de um mercado digital marcado pela alta concorrência e pela constante mudança no comportamento do consumidor.

Para dar conta dessa proposta, o estudo foi organizado em torno de quatro objetivos mais específicos. O primeiro é identificar quais fatores pesam mais na atração de novos clientes para lojas virtuais, levando em conta tanto aspectos de visibilidade digital quanto de comportamento de compra. O segundo objetivo é examinar as dificuldades que surgem depois da primeira venda, ou seja, o que impede que um cliente volte a comprar e construa uma relação duradoura com a loja. Em terceiro lugar, busca-se investigar as estratégias de marketing digital que têm mostrado resultados concretos na retenção de clientes, analisando como diferentes ferramentas são aplicadas na prática pelos e-commerces. Por último, pretende-se reunir recomendações úteis para empreendedores que querem melhorar seu desempenho tanto na captação quanto na fidelização, sem necessariamente depender de grandes investimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fidelização de Clientes no Comércio Eletrônico

A conquista de novos clientes constitui um desafio constante no ambiente digital; entretanto, a manutenção desses consumidores costuma demandar esforços ainda maiores. Reichheld e Sasser (1990) destacam que a retenção é mais vantajosa do que a aquisição, já que clientes fidelizados contribuem de forma contínua para a rentabilidade das empresas, seja pelo aumento do volume de compras, seja pela frequência com que retornam. No comércio eletrônico, a fidelização vai além da simples venda. É necessário investir em práticas que assegurem valor agregado à experiência do consumidor, como a personalização no processo de compra, a implementação de programas de fidelidade e a adoção de estratégias consistentes de pós-venda. De acordo com Kotler (2017), o nível de satisfação do cliente depende do quanto suas expectativas são atendidas ou superadas em relação ao valor percebido durante e após a transação.

Outro aspecto relevante está no estabelecimento de relações de confiança, que se consolidam por meio de canais de atendimento eficazes, rápidos e humanizados. O suporte adequado não apenas resolve problemas, mas também reforça a credibilidade da marca. Dessa forma, a experiência do cliente deve ser entendida como um ciclo contínuo, que acompanha toda a sua jornada, desde o primeiro contato até o relacionamento pós-compra. Essa abordagem, quando bem executada, transforma-se em um diferencial competitivo fundamental para empresas que almejam crescimento consistente e sustentável no mercado digital. O conceito de

fidelização, conforme sistematizado por Oliver (1999), compreende quatro dimensões sequenciais: lealdade cognitiva, afetiva, conativa e de ação. Na dimensão cognitiva, o cliente avalia racionalmente os atributos da marca em comparação com os concorrentes. Na dimensão afetiva, desenvolve um vínculo emocional favorável. Na dimensão conativa, manifesta a intenção de recomprar. Por fim, na dimensão de ação, efetivamente repete o comportamento de compra, superando barreiras e resistências. Esse modelo multidimensional evidencia que a fidelização não resulta de ações isoladas, mas de um processo contínuo e integrado de construção de valor.

No contexto do e-commerce, essa construção de valor se torna ainda mais desafiadora, dado que o ambiente digital oferece ao consumidor acesso imediato a múltiplas alternativas e facilidade de comparação de preços e condições (TURBAN et al., 2018). A ausência de interação física impõe às marcas a necessidade de compensar a falta de presença humana por meio de interfaces intuitivas, comunicação personalizada e processos de entrega confiáveis. Segundo Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2002), a qualidade do serviço eletrônico denominada e-service quality 5 é determinante para a percepção de valor e, conseqüentemente, para a intenção de retorno do consumidor ao ambiente virtual.

2.2 Experiência do Consumidor Digital

A experiência do consumidor, ou Customer Experience (CX), tornou-se um dos pilares estratégicos mais discutidos no campo do marketing contemporâneo. Pine e Gilmore (1998), em seu trabalho seminal sobre a economia da experiência, argumentam que as empresas bem-sucedidas do futuro não serão aquelas que apenas oferecem produtos ou serviços, mas aquelas capazes de criar experiências memoráveis que gerem conexão emocional e significado para o consumidor. Essa perspectiva ganhou ainda mais relevância com a digitalização dos processos de compra. Schmitt (1999) propôs o conceito de marketing experiencial, segundo o qual a experiência do consumidor abrange cinco módulos estratégicos: sensações, sentimentos, pensamentos, ações e identificação. No ambiente digital, esses módulos se traduzem em elementos como design visual da plataforma, facilidade de navegação, personalização de recomendações, velocidade de carregamento e alinhamento com os valores e identidade do público-alvo.

A integração harmônica desses elementos é responsável por criar uma experiência de compra positiva e memorável. Lemon e Verhoef (2016) propõem uma visão integrada da jornada do cliente, estruturada em três fases: pré-compra, compra e pós-compra. Na fase de pré-

compra, o consumidor identifica uma necessidade e busca informações, sendo influenciado por fatores como publicidade, recomendações de outros usuários e presença digital da marca. Na fase de compra, a experiência é moldada pela usabilidade da plataforma, pela clareza das informações sobre produtos e pela segurança percebida no processo de pagamento. Já na fase de pós-compra, a experiência se consolida ou se deteriora a partir de fatores como entrega no prazo, qualidade do produto recebido e eficiência do atendimento ao cliente. Estudos conduzidos por Rawson, Duncan e Jones (2013) demonstram que a satisfação do cliente não deve ser medida apenas em pontos de contato isolados, mas ao longo de toda a jornada.

Empresas que gerenciam a jornada de forma holística obtêm maiores níveis de satisfação e retenção do que aquelas que focam exclusivamente em transações individuais. No e-commerce, isso implica garantir consistência e qualidade em todos os momentos da jornada, desde a página de produto até o atendimento pós-venda. Grewal, Levy e Kumar (2009) acrescentam que a experiência de compra online é fortemente influenciada pelo ambiente virtual, incluindo elementos como layout, cores, facilidade de busca e filtragem de produtos, além da presença de avaliações e comentários de outros consumidores. As avaliações de usuários, especialmente, funcionam como provas sociais que reduzem a incerteza do comprador, aumentando a probabilidade de conclusão da compra e a confiança na plataforma.

2.3 Personalização e Tecnologia no E-commerce

A personalização é reconhecida como um dos principais fatores de diferenciação competitiva no comércio eletrônico moderno. Segundo Peppers e Rogers (2017), a personalização em escala possibilitada pelo uso de dados e tecnologia permite que empresas tratem cada cliente como único, antecipando suas necessidades e oferecendo soluções sob medida. Esse nível de personalização, antes restrito a relacionamentos presenciais, torna-se viável no ambiente digital por meio do uso de algoritmos de recomendação, análise de comportamento de navegação e segmentação avançada de audiências. O advento do Big Data e da Inteligência Artificial (IA) revolucionou as possibilidades de personalização no e-commerce. Davenport e Harris (2007) destacam que organizações que utilizam dados de forma analítica para fundamentar suas decisões tendem a superar consistentemente seus concorrentes.

No contexto do varejo digital, isso se traduz no uso de algoritmos que analisam o histórico de compras, preferências de navegação e dados demográficos para sugerir produtos relevantes, personalizar e-mails e adaptar a interface da loja virtual a cada usuário. Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) identificam a hiperpersonalização como uma tendência crescente no

marketing digital, na qual a personalização ultrapassa a simples segmentação por grupos e passa a operar em nível individual, em tempo real. Sistemas de machine learning analisam continuamente o comportamento do usuário e ajustam a experiência de navegação de forma dinâmica, apresentando produtos, preços e promoções adaptados ao perfil e momento de cada consumidor. Essa abordagem não apenas aumenta a relevância da comunicação, mas também impacta positivamente métricas como taxa de conversão, ticket médio e frequência de compra. Kumar e Reinartz (2016) ressaltam, contudo, que a personalização excessiva pode gerar desconforto nos consumidores, especialmente quando percebem que suas informações pessoais estão sendo utilizadas de forma invasiva. Esse fenômeno, denominado pelos autores de 'paradoxo da personalização', aponta para a necessidade de equilibrar a utilização de dados com o respeito à privacidade do usuário.

A transparência sobre como os dados são coletados e utilizados, bem como a oferta de mecanismos de controle ao consumidor, são fatores essenciais para manter a confiança e evitar reações negativas. Nesse sentido, regulamentações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), no Brasil, e o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR), na União Europeia, estabelecem diretrizes claras sobre o uso de dados pessoais, impondo às empresas de e-commerce a responsabilidade de adotar práticas transparentes e seguras na coleta e tratamento de informações dos consumidores (BRASIL, 2018). O cumprimento dessas regulamentações não deve ser visto apenas como uma obrigação legal, mas como uma oportunidade de reforçar a credibilidade e a confiança na marca.

2.4 Programas de Fidelidade e Estratégias de Retenção

Os programas de fidelidade constituem uma das estratégias mais consolidadas para a retenção de clientes no varejo. Originalmente concebidos como sistemas de acumulação de pontos e concessão de recompensas, esses programas evoluíram significativamente nas últimas décadas, incorporando elementos de gamificação, personalização e integração multicanal (O'BRIEN; JONES, 1995). No contexto do e-commerce, os programas de fidelidade assumem um papel ainda mais relevante, pois representam um dos poucos mecanismos capazes de criar vínculos duradouros em um ambiente caracterizado pela facilidade de troca de fornecedor. Berry (1995) propôs o conceito de marketing de relacionamento como fundamento para a construção da fidelização, argumentando que o estabelecimento de relações de longo prazo com clientes é mais lucrativo do que a busca incessante por novos consumidores.

Os programas de fidelidade, nessa perspectiva, funcionam como instrumentos operacionais do marketing de relacionamento, criando incentivos concretos para que o cliente mantenha um relacionamento contínuo com a marca. Estudos subsequentes demonstraram que esses programas, quando bem desenhados, aumentam a frequência de compra, elevam o ticket médio e reduzem a sensibilidade a preço dos participantes. Nunes e Drèze (2006) identificaram que a eficácia de um programa de fidelidade depende, fundamentalmente, da percepção de valor das recompensas oferecidas. Recompensas que sejam desejáveis, alcançáveis e diferenciadas geram maior engajamento dos participantes. Além disso, os autores destacam a importância do efeito de progresso, segundo o qual consumidores que percebem que já avançaram em direção a uma meta tendem a acelerar suas compras para atingi-la. Esse fenômeno psicológico, quando explorado por meio de mecânicas de gamificação, como 8 barras de progresso e conquistas, pode aumentar significativamente o engajamento com o programa.

No ambiente digital, os programas de fidelidade se beneficiam de recursos tecnológicos que permitem maior personalização e imediatismo nas recompensas. Plataformas de e-commerce como Amazon, com seu programa Prime, e Magazine Luiza, com o Lu's Club, demonstram como a integração de benefícios tangíveis (como frete grátis e descontos exclusivos) com experiências personalizadas pode criar fortes barreiras de saída e aumentar o lifetime value dos clientes (ANDERSON; SRINIVASAN, 2003). A análise do comportamento de compra dos participantes, por sua vez, gera dados valiosos que alimentam estratégias de personalização e comunicação direcionada. É importante distinguir, contudo, entre lealdade comportamental e lealdade atitudinal. A lealdade comportamental refere-se à repetição de compra, enquanto a lealdade atitudinal envolve uma preferência genuína e uma identificação emocional com a marca (DICK; BASU, 1994). Programas de fidelidade que se limitam a oferecer incentivos financeiros tendem a gerar lealdade comportamental, mas não necessariamente atitudinal. A construção de lealdade atitudinal requer investimento em elementos como identidade de marca, propósito corporativo e qualidade consistente da experiência, que vão além das recompensas transacionais.

2.5 Qualidade do Atendimento ao Cliente e Suporte Pós-venda

O atendimento ao cliente representa um dos pilares mais críticos para a construção da satisfação e da fidelidade no comércio eletrônico. Diferentemente do varejo físico, onde a presença humana pode compensar eventuais falhas nos processos, o ambiente virtual exige que os canais de suporte sejam ágeis, eficientes e capazes de resolver problemas de forma

satisfatória, muitas vezes sem interação presencial (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). A percepção de qualidade no atendimento influencia diretamente a intenção de recompra e a disposição do consumidor em recomendar a marca para outros. O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), estabeleceu cinco dimensões da qualidade no serviço: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Embora originalmente concebido para serviços presenciais, esse modelo foi adaptado para o contexto digital, dando origem ao modelo E-SERVQUAL, que acrescenta dimensões específicas do ambiente eletrônico, como facilidade de navegação, privacidade e segurança das transações, personalização e eficiência do suporte online (ZEITHAML; PARASURAMAN; MALHOTRA, 2002). 9 A responsividade, entendida como a prontidão e a disponibilidade para atender às demandas dos clientes, é particularmente valorizada no e-commerce, onde os consumidores esperam respostas imediatas.

O advento de chatbots e assistentes virtuais baseados em inteligência artificial tem permitido que empresas ofereçam suporte 24 horas por dia, 7 dias por semana, reduzindo significativamente o tempo de espera e aumentando a satisfação dos clientes (LAUDON; LAUDON, 2016). Contudo, a eficácia desses sistemas depende de sua capacidade de resolver problemas de forma satisfatória, o que ainda representa um desafio para situações mais complexas que requerem julgamento humano. Homburg, Jozi e Kuehnl (2017) argumentam que o atendimento pós-venda é frequentemente subestimado pelas empresas, apesar de ser um dos momentos mais críticos para a consolidação da satisfação e da fidelidade. Problemas com a entrega, defeitos no produto ou dificuldades no processo de devolução são situações que, se não forem gerenciadas de forma eficiente e empática, podem destruir a confiança construída ao longo de toda a jornada de compra. Por outro lado, quando esses problemas são resolvidos de forma satisfatória, podem até mesmo aumentar a lealdade do cliente em comparação com situações em que nenhum problema ocorreu fenômeno conhecido como paradoxo da recuperação do serviço.

Johnston e Clark (2008) destacam que a gestão eficaz do atendimento ao cliente requer não apenas processos bem definidos, mas também uma cultura organizacional orientada para o cliente. Funcionários que se sentem empoderados para resolver problemas e tomar decisões em benefício do cliente tendem a oferecer um atendimento mais empático e eficaz. No contexto do e-commerce, isso implica investir em treinamento das equipes de suporte, definir políticas claras de resolução de problemas e adotar sistemas de gestão de relacionamento com o cliente

(CRM) que permitam um histórico completo e integrado das interações.

2.6 Satisfação do Consumidor e Percepção de Valor

A satisfação do consumidor é um construto central no marketing e tem sido amplamente estudado desde a década de 1970. Oliver (1980) propôs o modelo de desconfirmação de expectativas, segundo o qual a satisfação resulta da comparação entre as expectativas do consumidor antes da compra e o desempenho percebido do produto ou serviço após a aquisição. Quando o desempenho supera as expectativas, ocorre uma desconfirmação positiva, gerando satisfação. Quando fica aquém, ocorre uma desconfirmação negativa, resultando em insatisfação. Kotler e Keller (2019) ampliam essa perspectiva ao introduzir o conceito de valor percebido pelo cliente, definido como a diferença entre os benefícios totais percebidos e os custos totais percebidos em uma transação. Os benefícios incluem não apenas os atributos funcionais do produto, mas também os benefícios psicológicos, sociais e de serviço associados à compra.

Os custos, por sua vez, englobam não apenas o preço monetário, mas também o tempo, o esforço e os riscos percebidos na transação. No e-commerce, a percepção de valor é fortemente influenciada pela facilidade de uso da plataforma, pela reputação da loja virtual e pela experiência acumulada em compras anteriores. Fornell et al. (1996), no estudo que originou o American Customer Satisfaction Index (ACSI), demonstraram que existe uma relação direta entre satisfação do cliente e desempenho financeiro das empresas. Organizações com maiores índices de satisfação tendem a apresentar maior fidelização, menor churn (taxa de abandono) e maior disposição dos clientes em pagar preços premium. No contexto digital, essa relação se torna ainda mais evidente, pois a facilidade de avaliação e comparação entre plataformas amplia o impacto da satisfação sobre o comportamento futuro do consumidor.

Anderson e Srinivasan (2003) investigaram especificamente a relação entre satisfação e lealdade no contexto do e-commerce, concluindo que a satisfação é uma condição necessária, mas não suficiente, para a lealdade online. Fatores como a conveniência percebida da plataforma, a inércia (custo de trocar de fornecedor) e a confiança na marca moderam essa relação. Consumidores altamente satisfeitos, mas que percebem baixos custos de troca e alta conveniência em plataformas concorrentes, podem ainda assim abandonar uma loja virtual em busca de melhores ofertas. Essa constatação reforça a necessidade de as empresas de e-commerce não se limitarem à satisfação transacional, mas investirem na construção de relacionamentos genuinamente valiosos para o consumidor.

Sheth e Parvatiyar (1995) argumentam que os consumidores tendem a reduzir deliberadamente suas opções de fornecedores quando percebem benefícios relacionais, como conveniência, redução de riscos e vantagens sociais e psicológicas. A criação desses benefícios relacionais é, portanto, um objetivo estratégico fundamental para empresas que buscam fidelização sustentável no longo prazo.

2.7 Confiança e Segurança no Comércio Eletrônico

A confiança é um elemento crítico em qualquer relação comercial, mas assume importância ainda maior no comércio eletrônico, onde as transações ocorrem em um ambiente virtual frequentemente com empresas que o consumidor não conhece pessoalmente e produtos que não podem ser examinados fisicamente antes da compra. Gefen, Karahanna e Straub (2003) definem a confiança no e-commerce como a crença do consumidor de que a empresa online agirá de forma benevolente, competente e íntegra, cumprindo suas promessas e protegendo os interesses do cliente. McKnight e Chervany (2002) identificam dois componentes principais da confiança online: a confiança baseada em instituições, que deriva de fatores como certificações de segurança, políticas claras de privacidade e presença de mecanismos de proteção ao consumidor; e a confiança interpessoal, que se desenvolve a partir de experiências positivas acumuladas ao longo do tempo.

No e-commerce, a construção da confiança institucional é particularmente importante para consumidores que estão realizando suas primeiras compras em uma nova plataforma, enquanto a confiança interpessoal se consolida ao longo de interações repetidas. A percepção de segurança nas transações online é um fator determinante para a decisão de compra. Estudos de Miyazaki e Fernandez (2001) demonstram que preocupações com a segurança dos dados pessoais e financeiros são as principais barreiras para a adoção do ecommerce, especialmente entre consumidores com menos experiência no ambiente digital. A presença de selos de segurança, certificados SSL, políticas transparentes de privacidade e opções de pagamento diversificadas e reconhecidas contribuem significativamente para reduzir a percepção de risco e aumentar a confiança do consumidor.

O papel das avaliações e comentários de outros usuários na construção da confiança tem sido amplamente documentado na literatura. Dellarocas (2003) demonstrou que sistemas de reputação online, como as avaliações de vendedores em plataformas de marketplace, funcionam como substitutos eficazes da confiança presencial, reduzindo a assimetria de informação entre compradores e vendedores. Plataformas que investem em sistemas de avaliação transparentes,

com mecanismos de verificação de compra e possibilidade de resposta dos vendedores, tendem a apresentar maiores taxas de conversão e menores taxas de abandono de carrinho. Bart et al. (2005) identificaram que a confiança online varia significativamente de acordo com o tipo de site e as características do consumidor. Sites de compras, em particular, dependem fortemente da percepção de privacidade e segurança para gerar confiança. Consumidores com maior experiência em compras online tendem a apresentar maior tolerância ao risco e maior capacidade de avaliar a confiabilidade de uma plataforma a partir de sinais indiretos, como a qualidade do design, a clareza das informações e a presença de políticas de devolução favoráveis.

2.8 Marketing de Relacionamento e Customer Lifetime Value

O marketing de relacionamento, conceito introduzido por Berry (1983) e aprofundado por Grönroos (1994), representa uma mudança de paradigma no pensamento de marketing: da visão transacional, centrada na conquista de novos clientes e na maximização de vendas individuais, para uma visão relacional, orientada para a construção de relacionamentos de longo prazo que gerem valor mútuo para empresa e cliente. Essa abordagem é particularmente relevante no ecommerce, onde o custo de aquisição de novos clientes é frequentemente elevado e a fidelização representa uma vantagem competitiva sustentável. O conceito de Customer Lifetime Value (CLV), ou Valor do Tempo de Vida do Cliente, é central para a gestão do marketing de relacionamento. Segundo Kumar e Reinartz (2016), o CLV é definido como o valor presente líquido dos lucros futuros esperados de um cliente ao longo de todo o seu relacionamento com a empresa. Esse indicador permite que as empresas identifiquem seus clientes mais valiosos e aloquem recursos de marketing de forma mais eficiente, priorizando a retenção de clientes com maior potencial de lucratividade a longo prazo em detrimento de estratégias de aquisição indiscriminadas.

Blattberg, Getz e Thomas (2001) demonstraram que o CLV é influenciado por três componentes principais: a taxa de aquisição de novos clientes, a taxa de retenção de clientes existentes e o nível de expansão da receita por cliente. No e-commerce, estratégias como cross-selling (oferta de produtos complementares), up-selling (oferta de versões superiores do produto escolhido) e programas de indicação contribuem diretamente para a expansão da receita por cliente e, consequentemente, para o aumento do CLV. Empresas que adotam uma gestão orientada pelo CLV tendem a apresentar maior rentabilidade a longo prazo, pois investem de forma mais estratégica no relacionamento com os clientes mais valiosos. Payne e Frow (2005)

propõem um modelo integrado de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) que contempla cinco processos fundamentais: desenvolvimento da estratégia, criação de valor, integração multicanal, avaliação de desempenho e gestão da informação.

No contexto do e-commerce, a integração multicanal também denominada omnichannel assume papel de destaque, pois os consumidores contemporâneos interagem com as marcas através de múltiplos pontos de contato, incluindo lojas virtuais, aplicativos móveis, redes sociais e canais de atendimento. A consistência da experiência em todos esses canais é determinante para a construção de relacionamentos sólidos e duradouros. 13 Peppers e Rogers (1993) introduziram o conceito de marketing one-to-one, que antecipou muitas das práticas de personalização que se tornaram viáveis com a digitalização. Segundo os autores, o marketing one-to-one envolve quatro etapas: identificar os clientes individualmente, diferenciá-los por suas necessidades e valor para a empresa, interagir com eles de forma personalizada e customizar produtos e serviços de acordo com suas preferências. Esse modelo, antes de difícil implementação em larga escala, tornou-se operacionalmente viável com o advento de tecnologias de CRM avançadas, análise de dados e automação de marketing.

2.9 Omnichannel e a Integração da Jornada do Consumidor

O comportamento do consumidor contemporâneo é caracterizado por uma jornada de compra não-linear, que atravessa múltiplos canais e pontos de contato antes de culminar em uma decisão de compra. Esse fenômeno, denominado webrooming quando o consumidor pesquisa online antes de comprar em uma loja física, ou showrooming quando o processo ocorre de forma inversa, evidencia a necessidade de uma abordagem integrada que garanta consistência e qualidade da experiência independentemente do canal utilizado (VERHOEF et al., 2015). A estratégia omnichannel vai além da simples presença em múltiplos canais característica da abordagem multichannel ao buscar a integração e a sinergia entre esses canais, de forma que o consumidor possa transitar entre eles de forma fluida e sem interrupções na sua experiência.

Hübner, Holzapfel e Kuhn (2016) destacam que a implementação de uma estratégia omnichannel eficaz requer não apenas investimentos em tecnologia e sistemas de informação integrados, mas também mudanças organizacionais profundas que eliminem os silos internos entre diferentes departamentos e canais de venda. Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) demonstraram que consumidores omnichannel aqueles que interagem com a marca através de múltiplos canais tendem a gastar significativamente mais do que consumidores de canal único,

tanto em lojas físicas quanto em plataformas online. Além disso, esses consumidores apresentam maior fidelidade à marca e são mais propensos a recomendar a empresa para outras pessoas. Esses dados evidenciam o potencial da estratégia omnichannel como alavanca de crescimento e fidelização no varejo contemporâneo.

No contexto brasileiro, o avanço do e-commerce comércio realizado por meio de dispositivos móveis representa um desafio e uma oportunidade adicional para a estratégia omnichannel. De acordo com dados do E-commerce Brasil (2023), o mobile já representa mais de 70% das visitas às lojas virtuais brasileiras, evidenciando a necessidade de plataformas otimizadas para dispositivos móveis, com interfaces responsivas, processos de checkout simplificados e integração com carteiras digitais e sistemas de pagamento instantâneo, como o Pix. A ausência dessas características pode representar uma barreira significativa à conversão e à fidelização no mercado digital nacional.

2.10 Tendências e Inovações na Fidelização Digital

O ambiente do e-commerce está em constante evolução, impulsionado pelo desenvolvimento tecnológico e pelas mudanças nos comportamentos e expectativas dos consumidores. Entre as tendências mais relevantes para a fidelização digital nos próximos anos, destacam-se: a expansão do uso de inteligência artificial e machine learning para hiperpersonalização, o crescimento do social commerce, a adoção de programas de fidelidade baseados em blockchain, o uso de realidade aumentada para enriquecer a experiência de produto online e a crescente importância dos critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) na decisão de compra dos consumidores (CHAFFEY; ELLIS-CHADWICK, 2019). O social commerce, que integra a experiência de compra diretamente nas plataformas de redes sociais como Instagram, TikTok e Pinterest, representa uma transformação significativa na jornada do consumidor.

Nesse modelo, o conteúdo gerado por outros usuários e a recomendação de influenciadores desempenham um papel central na descoberta de produtos e na decisão de compra. De acordo com Hajli (2015), as interações sociais online influenciam significativamente a confiança do consumidor e sua intenção de compra, evidenciando a importância da presença estratégica das marcas nas redes sociais como instrumento de aquisição e fidelização. O uso de tecnologias baseadas em blockchain para programas de fidelidade representa uma inovação com potencial de transformar a relação entre marcas e consumidores. Plataformas de fidelidade baseadas em blockchain permitem a criação de tokens de recompensa

que podem ser transferidos entre diferentes programas e parceiros, eliminando as frustrações associadas a pontos que expiram ou que têm valor limitado (TAPSCOTT, 2016).

Embora ainda em estágios iniciais de adoção, essa tecnologia tem potencial para aumentar significativamente o valor percebido dos programas de fidelidade e engajar consumidores mais jovens, familiarizados com ativos digitais. A inteligência artificial generativa, cujo desenvolvimento acelerou-se significativamente nos últimos anos, promete revolucionar a personalização no e-commerce. Sistemas de IA avançados podem criar descrições de produtos personalizadas, responder dúvidas de clientes em linguagem natural, gerar recomendações hiperpersonalizadas em tempo real e prever comportamentos futuros de compra com precisão crescente. Russell e Norvig (2020) argumentam que o 15 desenvolvimento da IA representa uma das transformações tecnológicas mais significativas da história, com impactos profundos em todos os setores da economia, incluindo o varejo digital.

Por fim, a crescente importância dos valores de sustentabilidade e responsabilidade social na decisão de compra dos consumidores, especialmente entre as gerações Millennial e Z, impõe às empresas de e-commerce a necessidade de alinhar seus modelos de negócio a práticas mais sustentáveis e transparentes. Consumidores que percebem alinhamento entre seus valores pessoais e os valores da marca tendem a apresentar maior lealdade e menor sensibilidade a preço (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). A sustentabilidade, portanto, emerge não apenas como uma obrigação ética, mas como um diferencial competitivo relevante no mercado digital contemporâneo.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem da Pesquisa

Este estudo adota uma abordagem quantitativa, considerando que o objetivo central é mensurar percepções, comportamentos e tendências entre empreendedores do comércio eletrônico brasileiro. Esse tipo de abordagem se mostra adequado quando se busca compreender a extensão de determinados fenômenos dentro de uma população, permitindo que os dados coletados sejam tratados de forma estatística e que os resultados possam ser generalizados para um contexto mais amplo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso de instrumentos padronizados de coleta de dados e pela possibilidade de análise estatística dos resultados, o que confere maior objetividade e precisão à interpretação das informações obtidas. Além disso, Gil (2010) aponta que esse método é especialmente indicado para estudos que envolvem grandes grupos e que demandam a identificação de padrões

de comportamento, o que se alinha diretamente aos propósitos desta investigação.

3.2 Procedimentos de Pesquisa

Para a coleta de dados, optou-se pela realização de um levantamento de campo com aplicação de questionário estruturado. Segundo Gil (2010), o levantamento é um procedimento adequado para pesquisas que buscam conhecer opiniões, atitudes e comportamentos de determinada população, sendo amplamente utilizado em estudos das ciências sociais aplicadas. O instrumento foi elaborado de acordo com os objetivos do estudo e disponibilizado de forma online por meio da plataforma Google Forms, sendo direcionado a empreendedores e gestores de e-commerces de pequeno e médio porte no Brasil. A escolha pela aplicação online justifica-se pela praticidade no alcance do público-alvo, pela redução de custos operacionais e pela facilidade no tratamento dos dados coletados.

As perguntas são todas fechadas, estruturadas de forma a direcionar o respondente a escolhas objetivas e previamente definidas, o que facilita a padronização das respostas e a posterior análise estatística dos dados. Essa opção metodológica reduz a ambiguidade nas respostas e permite que os dados sejam tratados de forma mais ágil e precisa, possibilitando a identificação de padrões de comportamento e tendências entre os participantes. Conforme Malhotra (2012), questionários compostos por perguntas fechadas são especialmente indicados em 17 levantamentos de campo com amostras amplas, pois garantem uniformidade nas respostas e tornam o processo de tabulação mais eficiente, sem comprometer a profundidade das informações coletadas.

3.3 População e Amostra

A população-alvo é composta por proprietários e gestores de lojas virtuais que atuam no comércio eletrônico brasileiro. O setor de e-commerce no Brasil tem apresentado crescimento expressivo nos últimos anos, contando com milhões de lojas ativas em diferentes segmentos e portes, o que torna a delimitação da população um desafio metodológico relevante. Em razão da ampla dispersão geográfica desse público e da inexistência de um cadastro oficial e atualizado de todos os empreendedores do setor, adotou-se uma amostragem não probabilística por conveniência, constituída por participantes que se dispuseram voluntariamente a responder ao questionário.

Prodanov e Freitas (2013) explicam que a amostragem por conveniência, embora não permita generalizações estatísticas com o mesmo rigor das amostras probabilísticas, é

amplamente aceita em pesquisas exploratórias e descritivas, especialmente quando o acesso à população total é inviável. Ainda assim, buscou-se garantir diversidade na amostra por meio da divulgação do questionário em diferentes canais digitais, como grupos de empreendedores em redes sociais, fóruns de e-commerce e comunidades voltadas ao empreendedorismo digital.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa é um questionário estruturado, composto por quinze perguntas fechadas, organizadas em três seções temáticas que seguem a lógica dos objetivos do estudo. A primeira seção é dedicada ao perfil do respondente e reúne informações sobre o tempo de funcionamento do e-commerce, o principal segmento de atuação e o número de pessoas envolvidas diretamente na gestão da loja virtual. Essas informações permitem caracterizar o perfil dos participantes e estabelecer comparações entre diferentes tipos de empreendedores ao longo da análise dos resultados. A segunda seção aborda os desafios relacionados à captação de clientes. As perguntas investigam o principal canal utilizado para atrair novos consumidores, o investimento em tráfego pago, a frequência das campanhas de marketing digital, a percepção sobre o custo de aquisição de clientes e a importância atribuída às redes sociais como ferramenta de captação.

Esse conjunto de questões permite mapear as principais estratégias adotadas pelos empreendedores e identificar 18 os pontos de maior dificuldade no processo de atração de novos clientes. A terceira seção e concentra-se nos desafios de fidelização de clientes. As perguntas verificam se o e-commerce possui estratégias formais de fidelização, qual delas é utilizada com maior frequência, com que regularidade os clientes retornam para novas compras e em que medida o atendimento ao cliente influencia nesse processo. Complementando essa seção, as últimas perguntas do questionário abordam os principais desafios enfrentados atualmente pelo e-commerce, o nível de concorrência percebido no mercado e a avaliação sobre a contribuição de tecnologias como CRM, automação e chatbots para a melhoria da experiência do consumidor. Todas as perguntas apresentam alternativas objetivas e previamente definidas, o que garante padronização nas respostas e viabiliza a análise estatística dos dados coletados de forma eficiente e precisa.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados junto a 50 empreendedores e gestores de e-commerces brasileiros de pequeno e médio porte, no período de 24 de março a 30 de maio de 2026, permitem uma

análise abrangente dos principais desafios enfrentados no processo de captação e fidelização de clientes no ambiente digital. A seguir, os resultados são interpretados à luz do referencial teórico apresentado anteriormente, buscando estabelecer conexões entre os achados empíricos e as proposições da literatura especializada.

4.1 Perfil dos Participantes

Em relação ao tempo de atuação no mercado, a maior parte dos respondentes (40%) possui entre 1 e 3 anos de operação, seguidos por aqueles com mais de 5 anos (34%), menos de 1 ano (16%) e de 4 a 5 anos (10%). Esse perfil indica uma amostra predominantemente composta por negócios em fase de consolidação, o que torna as percepções sobre captação e fidelização especialmente relevantes, pois é justamente nesse período que os desafios relacionados à construção de uma base de clientes fiel tornam-se mais críticos para a sustentabilidade do negócio.

Quanto ao segmento de atuação, moda e vestuário lidera com 34% das respostas, seguido por eletrônicos (30%), cosméticos e beleza (20%), outros (10%) e alimentos e bebidas (6%). A diversidade de segmentos representados confere maior abrangência aos resultados, embora a predominância de moda e vestuário e eletrônicos reflita a composição real do mercado de e-commerce brasileiro, onde esses segmentos historicamente concentram os maiores volumes de transações.

No que diz respeito ao porte operacional, 48% dos e-commerces participantes são geridos por apenas uma pessoa, enquanto 38% contam com equipes de 2 a 3 colaboradores, 12% de 4 a 6 e apenas 2% com mais de 6 pessoas. Esse perfil evidencia o caráter predominantemente micro e pequeno empreendedor da amostra, o que é relevante para a interpretação das estratégias adotadas, uma vez que o tamanho reduzido das equipes limita a capacidade de investimento e implementação de soluções mais sofisticadas de marketing e tecnologia.

4.2 Captação de Clientes: Canais, Investimentos e Percepções de Custo

Os resultados revelam que as redes sociais constituem o principal canal de captação de novos clientes para 48% dos respondentes, seguidas pelos marketplaces (22%), Google Ads (18%), indicações de clientes (10%) e outros canais (2%). Esse dado confirma a centralidade das redes sociais no ecossistema digital brasileiro e está alinhado com a proposição de Hajli (2015), segundo a qual as interações sociais online influenciam significativamente a confiança

e a intenção de compra dos consumidores. A predominância das redes sociais como canal de captação também corrobora a perspectiva do social commerce, que aponta para a integração cada vez maior entre experiência de compra e plataformas sociais.

A expressiva adesão ao tráfego pago é outro dado de destaque: 94% dos participantes afirmam investir em anúncios online, o que evidencia uma compreensão disseminada da necessidade de ampliar a visibilidade digital por meio de estratégias pagas. Esse resultado é coerente com o cenário descrito na introdução deste trabalho, onde o Custo de Aquisição de Clientes (CAC) crescente impõe aos e-commerces a necessidade de investir continuamente para se manter visíveis em um mercado altamente competitivo. Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) destacam que o uso estratégico de canais pagos, quando combinado com boas práticas de segmentação, pode contribuir para a redução do CAC a longo prazo.

No tocante à frequência das campanhas de marketing digital, os dados são significativamente positivos: 68% dos respondentes afirmam realizá-las sempre, e outros 24% frequentemente. Apenas 6% realizam campanhas raramente e nenhum respondente afirmou nunca fazê-las. Essa regularidade demonstra uma postura proativa em relação ao marketing digital, consistente com as recomendações da literatura de que a presença constante e ativa nos canais digitais é determinante para a manutenção e o crescimento da base de clientes.

Apesar do alto investimento em marketing, a percepção sobre o custo de aquisição de clientes é majoritariamente negativa: 48% dos respondentes avaliam o CAC como alto e outros 40% como muito alto, totalizando 88% com percepção de custo elevado. Apenas 12% o consideram moderado e nenhum respondente classificou o custo como baixo. Esse resultado reforça a relevância da fidelização como estratégia complementar à captação. Como demonstrado por Reichheld e Sasser (1990) e Berry (1995), manter um cliente existente é economicamente mais eficiente do que conquistar continuamente novos consumidores, e o alto CAC percebido pelos empreendedores da amostra fornece evidência empírica direta desse princípio no contexto estudado.

A percepção sobre a importância das redes sociais na captação é amplamente positiva: 58% as consideram muito importantes e 36% importantes, totalizando 94% com avaliação favorável. Apenas 6% as classificaram como pouco importantes e nenhum respondente as considera sem importância. Esses dados reafirmam a centralidade das plataformas sociais como instrumento de visibilidade e aquisição no e-commerce brasileiro, em linha com as discussões sobre social commerce e marketing experiencial apresentadas no referencial teórico (SCHMITT, 1999; HAJLI, 2015).

4.3 Fidelização de Clientes: Estratégias, Frequência de Retorno e Papel do Atendimento

Quanto à existência de estratégias formais de fidelização, 94% dos e-commerces pesquisados afirmam possuí-las, o que indica um nível elevado de consciência sobre a importância da retenção. Esse resultado vai ao encontro das proposições de Berry (1995) sobre o marketing de relacionamento, que defende a priorização de vínculos duradouros com clientes como forma de construir vantagem competitiva sustentável. Entretanto, a simples existência de estratégias não garante sua eficácia, e os dados sobre frequência de retorno, discutidos a seguir, sugerem que há espaço considerável para aprimoramento.

Entre as estratégias de fidelização mais utilizadas, os cupons de desconto lideram com 44% das respostas, seguidos pelos programas de fidelidade (30%), atendimento personalizado (18%) e promoções exclusivas (8%). A predominância dos cupons de desconto revela uma tendência à fidelização baseada em incentivos financeiros, o que, segundo Dick e Basu (1994), gera principalmente lealdade comportamental, sem necessariamente produzir lealdade atitudinal. Nunes e Drèze (2006) reforçam que programas de fidelidade eficazes dependem da percepção de valor e do engajamento emocional do consumidor, elementos que os cupons de desconto, por si sós, não costumam proporcionar de maneira sustentável. Esse achado aponta para uma oportunidade de evolução nas estratégias de retenção, com maior investimento em programas estruturados e em atendimento personalizado.

No que diz respeito à frequência de retorno dos clientes, os dados revelam um cenário desafiador: 44% dos respondentes afirmam que seus clientes retornam raramente, enquanto 42% dizem que o retorno acontece às vezes. Apenas 12% relatam retorno frequente e apenas 2% muito frequente. Esses números evidenciam que, apesar da alta adesão declarada a estratégias de fidelização, os resultados práticos ainda são modestos, o que pode estar relacionado à predominância de estratégias transacionais em detrimento de ações voltadas para a construção de relacionamento genuíno e de longo prazo. Esse cenário é coerente com a proposição de Anderson e Srinivasan (2003), que demonstraram que a satisfação, embora necessária, não é suficiente para garantir a lealdade online, especialmente quando os custos de troca percebidos são baixos e as alternativas são abundantes.

O atendimento ao cliente foi identificado como fator altamente influente na fidelização: 68% dos respondentes afirmam que ele influencia muito a decisão de recompra, e outros 32% afirmam que influencia. Nenhum respondente considerou o atendimento pouco influente ou sem influência. Esse consenso é compatível com as proposições de Parasuraman, Zeithaml e

Berry (1988) sobre a qualidade do serviço como determinante da satisfação e da fidelidade, bem como com os achados de Homburg, Jozi e Kuehnl (2017), que destacam o pós-venda como um dos momentos mais críticos para a consolidação da relação com o cliente. A unanimidade na percepção da importância do atendimento sugere que os empreendedores têm clareza sobre esse aspecto, ainda que a execução consistente de um atendimento de qualidade represente um desafio operacional relevante, sobretudo para negócios com equipes reduzidas.

4.4 Desafios, Concorrência e Papel da Tecnologia

Quando questionados sobre o maior desafio enfrentado atualmente, 56% dos respondentes indicaram a atração de novos clientes como principal obstáculo, seguida pela fidelização de clientes (22%), concorrência (14%) e logística e entrega (8%). A predominância da captação como desafio central confirma a percepção de mercado apresentada na introdução deste trabalho e está diretamente relacionada ao alto CAC identificado anteriormente. Esse resultado também dialoga com a perspectiva de Kotler e Keller (2019) sobre a importância do valor percebido na decisão de compra: em um ambiente altamente competitivo, atrair o consumidor requer não apenas visibilidade, mas a construção de uma proposta de valor diferenciada e relevante.

Em relação ao nível de concorrência percebido, 44% avaliam como muito alto e outros 44% como alto, totalizando 88% dos respondentes com percepção de mercado altamente competitivo. Apenas 12% consideram o nível de concorrência médio e nenhum respondente o classificou como baixo. Esse dado é consistente com a caracterização do mercado digital brasileiro feita ao longo deste trabalho, onde grandes plataformas nacionais e internacionais competem com lojas menores por um mesmo espaço de atenção e preferência do consumidor. A alta competitividade percebida reforça a urgência de estratégias diferenciadas de captação e fidelização que vão além da concorrência por preço.

Por fim, a percepção sobre a contribuição da tecnologia para a experiência do cliente é bastante positiva: 66% concordam totalmente que o uso de CRM, automação e chatbots melhora a experiência do consumidor, e outros 34% concordam. Não houve registros de discordância, o que demonstra uma visão unanimemente favorável em relação ao papel das ferramentas tecnológicas na gestão do relacionamento com o cliente. Esse resultado está alinhado com as proposições de Davenport e Harris (2007) sobre o impacto do uso analítico de dados na competitividade empresarial, bem como com os estudos de Laudon e Laudon (2016) sobre a importância dos sistemas automatizados de atendimento para a responsividade e a satisfação do

cliente no ambiente digital. A unanimidade nessa percepção sugere que, embora os empreendedores reconheçam o valor da tecnologia, a implementação efetiva dessas ferramentas ainda pode estar aquém do desejável, especialmente em negócios menores com recursos limitados.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo central analisar os principais desafios enfrentados pelos donos de e-commerce no processo de captação e fidelização de clientes. A partir da revisão da literatura e da análise dos dados coletados junto a 50 empreendedores e gestores de lojas virtuais brasileiras, foi possível responder à questão central que motivou esta pesquisa e alcançar os objetivos específicos propostos.

Os resultados evidenciam que as redes sociais constituem o principal canal de captação (48%), o tráfego pago é prática quase universal (94%) e as campanhas de marketing são conduzidas com alta frequência. Ainda assim, 88% dos respondentes avaliam o custo de aquisição de clientes como alto ou muito alto, o que reforça a necessidade de qualificar as estratégias de atração e não apenas ampliar o investimento em visibilidade. No campo da fidelização, embora 94% afirmem possuir estratégias formais, 86% relatam que seus clientes retornam raramente ou apenas às vezes, sugerindo que a predominância de cupons de desconto como principal ferramenta produz lealdade comportamental superficial, sem gerar vínculos duradouros com a marca.

O atendimento ao cliente foi reconhecido unanimemente como fator de alta influência na fidelização, e o uso de tecnologias como CRM, automação e chatbots foi avaliado positivamente por todos os respondentes. Esses achados indicam que os empreendedores têm clareza sobre os caminhos para melhorar a retenção, mas enfrentam dificuldades operacionais para implementá-los de forma consistente, especialmente em negócios com equipes reduzidas.

Em síntese, superar os desafios de captação e fidelização no e-commerce exige dos empreendedores não apenas investimento em canais e ferramentas, mas uma mudança de perspectiva: da busca incessante por novos clientes para a construção de relacionamentos genuínos e duradouros. Esse reequilíbrio, apoiado por estratégias bem estruturadas e pelo uso inteligente da tecnologia, representa o caminho mais sustentável para o crescimento no mercado digital brasileiro.

6 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: seus aspectos de segurança e privacidade. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, SciELO Brasil. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Hyv5cRxyJ7yddLdW6X7xxdc/>. Acesso em: fevereiro 2026.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 01 março 2026.

CERIBELI, Harrison Bachion. Satisfação do consumidor: percorrendo diferentes perspectivas teóricas. REUNA, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 5-22, abr./jun. 2015. ISSN: 2179-8834. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/699/615>. Acesso em: 01 março 2026.

E-COMMERCE BRASIL. Relatório do setor de e-commerce no Brasil. São Paulo: E-commerce Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br>. Acesso em: 10 fevereiro 2026.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, T. E. O. et al. Marketing de relacionamento e retenção de clientes: um estudo sobre aspectos influenciadores na fidelização. Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, v. 14, n. 3, p. 7501-7523, 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LARÁN, Juliano A.; ESPINOZA, Francine S. Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes. Revista de Administração Contemporânea (RAC), SciELO Brasil. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/zZYH8HH4qvrPGGrSQBcfhyw>. Acesso em: 25 março 2026.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUEZ, Waleska Turro et al. Estratégias de marketing digital para a alavancagem em e-commerce: um estudo de caso em uma empresa de Brusque. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, v. 7, n. 13, p. 70-84, 2018.

MATOS, Celso A.; VEIGA, Ricardo T. Customer Lifetime Value (CLV): um estudo exploratório no setor bancário. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais [...]. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-mktc-2904.pdf. Acesso em: 21 março 2026.

MENEZES, [et al.]. Impacto dos programas de fidelidade digital no comportamento do consumidor no varejo brasileiro. *Revista E&S*, 2024. Disponível em: <https://revistaes.com.br/resumo-executivo/impacto-dos-programas-de-fidelidade-digital-no-comportamento-do-consumidor-no-varejo-brasileiro>. Acesso em: 30 maio 2026.

OLIVEIRA, M. et al. Análise e avaliação da qualidade de serviços com foco na ferramenta SERVQUAL. *Brazilian Journal of Production Engineering (BJPE)*, Vitória, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/download/28137/20654/85969>. Acesso em: 25 fevereiro 2026.

PRADO, Paulo H. M.; SANTOS, Rubens C. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, SciELO Brasil, 2004. Disponível em: https://scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000200004&script=sci_arttext. Acesso em: 22 março 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REICHELT, Valesca Persch. Fundamentos de marketing. Curitiba: InterSaberes, 2013.

RUSSI, A.; ROJAS-BERRIO, S. et al. Marketing de relacionamento e retenção de clientes: um estudo sobre aspectos influenciadores na fidelização. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 7501-7523, 2023.

SANTANA, P. da S. et al. Mercado, marketing e fidelização de clientes em um cenário econômico competitivo. *Brazilian Journal of Business*, v. 8, n. 1, e85680, 2026. DOI: 10.34140/bjbv8n1-031.

TOLEDO, L. A.; SÁ, D. G. B. et al. Inteligência artificial e personalização de experiências de consumo: o papel da lateralidade cognitiva na segmentação de mercado. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, Mackenzie, 2025. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/18078>. Acesso em: 28 abril 2026.

TORRES, Cláudio. *A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2018.

VOLKART, Viviana Klein; FAGUNDES, Dorneles Sita. Estratégias de marketing como ferramenta para fidelizar clientes do comércio eletrônico: estudo de caso de uma empresa varejista do município de Igrejinha/RS. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, n. 1, 2015.

ANDERSON, R. E.; SRINIVASAN, S. S. E-satisfaction and e-loyalty: a contingency framework. *Psychology & Marketing*, v. 20, n. 2, p. 123-138, 2003.

BART, Y. et al. Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumers? A large-scale exploratory empirical study. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 133-152, 2005.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (eds.). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983. p. 25-28.

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

BLATTBERG, R. C.; GETZ, G.; THOMAS, J. S. *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.

CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 7. ed. Harlow: Pearson, 2019.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

DELLAROCAS, C. The digitization of word of mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, v. 49, n. 10, p. 1407-1424, 2003.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.

FORNELL, C. et al. The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 7-18, 1996.

GEFEN, D.; KARAHANNA, E.; STRAUB, D. W. Trust and TAM in online shopping: an integrated model. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 1, p. 51-90, 2003.

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

GRONROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

HAJLI, N. Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, v. 35, n. 2, p. 183-191, 2015.

HOMBURG, C.; JOZIC, D.; KUEHN, C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 45, n. 3, p. 377-401, 2017.

HUBNER, A.; HOLZAPFEL, A.; KUHN, H. Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research*, v. 9, n. 2, p. 255-296, 2016.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 36-68, 2016.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 14. ed. New Jersey: Pearson, 2016.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

McKNIGHT, D. H.; CHERVANY, N. L. What trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 6, n. 2, p. 35-59, 2002.

MIYAZAKI, A. D.; FERNANDEZ, A. Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *Journal of Consumer Affairs*, v. 35, n. 1, p. 27-44, 2001.

NUNES, J. C.; DREZE, X. Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 4, p. 124-131, 2006.

O'BRIEN, L.; JONES, C. Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*, v. 73, n. 3, p. 75-82, 1995.

OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4 (Supplement), p. 33-44, 1999.

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

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Currency Doubleday, 1993.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 4, p. 97-105, 1998.

RAWSON, A.; DUNCAN, E.; JONES, C. The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 9, p. 90-98, 2013.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

RUSSELL, S. J.; NORVIG, P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4. ed. Hoboken: Pearson, 2020.

SCHMITT, B. H. *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York: Free Press, 1999.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 255-271, 1995.

TAPSCOTT, D.; TAPSCOTT, A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. New York: Portfolio/Penguin, 2016.

TURBAN, E. et al. *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. 9. ed. Cham: Springer, 2018.

VERHOEF, P. C. et al. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, A. Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 4, p. 362-375, 2002.