

Omnicanalidade no Brasil: A experiência integrada e seu impacto na Fidelização e na Satisfação do Cliente

ERIC RODRIGUES

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

RENATO CALHAU CODÁ

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Omnicanalidade no Brasil: A experiência integrada e seu impacto na Fidelização e na Satisfação do Cliente

1. INTRODUÇÃO

O varejo brasileiro, com sua grande força e amplitude de mercado, movimentava anualmente mais de R\$1,1 trilhão (SBVC et Cielo, 2024) atraindo para si uma forte concorrência, disputando clientes e espaço, o que gera competição entre as empresas. Nesse cenário, surge a necessidade de diferenciação, dando origem a uma tendência em que a experiência do cliente torna-se central - conhecida como “a era do CX Inteligente” - onde a interação do cliente é otimizada e personalizada por meio de tecnologia e dados (Zendesk, 2024 p.2). Como resposta a esse novo paradigma, diversas empresas têm buscado integrar seus canais de vendas e pontos de contato, empenhando-se em adotar estratégias omnicanal.

Com a crescente digitalização e integração entre canais físicos e digitais, o varejo brasileiro tem buscado estratégias para oferecer experiências de consumo mais coesas e satisfatórias. A omnicanalidade surge como uma dessas abordagens, permitindo que empresas integrem seus diversos canais de atendimento e vendas, proporcionando uma jornada contínua ao cliente. No entanto, apesar de seu potencial, a adoção dessa estratégia ainda é limitada no Brasil, estando presente em menos da metade das empresas (Vtex, 2023).

O objetivo é promover sinergia entre todos os canais e maximizar tanto a experiência do cliente quanto o desempenho operacional da marca (Guissoni, 2017). Essa abordagem mostra-se especialmente relevante no contexto brasileiro, onde mais de 70% das pessoas têm o costume de fazer um intercâmbio entre pontos de contato com empresas – como pesquisar em ambiente online e comprar no físico. (Opinion Box, 2024). Para atender a esse novo perfil de consumo, as empresas concentram esforços em padronizar e harmonizar as experiências do cliente, tanto nos ambientes online quanto offline, garantindo uma experiência fluida e integrada (Kautnick, 2021).

Nesse contexto, compreender os efeitos da experiência omnicanal sobre a percepção do consumidor torna-se essencial. Estudos recentes indicam que a qualidade da experiência do cliente está fortemente relacionada à sua satisfação e fidelização (Okada, 2016 apud Kautnick, 2021). Diante disso, este estudo investiga como a percepção da experiência omnicanal influencia esses dois desfechos no varejo brasileiro, cuja dinâmica e comportamento de consumo se diferenciam de outros mercados globais (PwC Brasil, 2023).

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a satisfação e a fidelização do cliente a partir de sua experiência com a estratégia de omnicanalidade no varejo brasileiro. Especificamente, busca-se: (i) identificar padrões e características do perfil dos clientes com base em suas percepções de experiência; (ii) verificar se a fidelização é positivamente influenciada pela experiência do cliente em ambientes omnicanal; e (iii) avaliar se a satisfação do cliente também é impactada de forma positiva por essas experiências (Verhoef et al., 2015; Lemon & Verhoef, 2016).

1.2 HIPÓTESES

A investigação foi guiada por duas hipóteses principais:

- **H1:** A satisfação do cliente é positivamente influenciada pela avaliação que ele faz de sua experiência omnicanal. Essa hipótese pressupõe que, quanto mais positiva for a percepção do cliente sobre a sua experiência com a omnicanalidade, maior será sua satisfação global com a marca ou serviço.

- **H2:** A fidelização do cliente é positivamente influenciada pela experiência em empresas que adotam uma estratégia omnicanal. Este modelo teórico explora como a experiência do cliente com a omnicanalidade potencializa a lealdade do consumidor ao oferecer uma jornada de compra coesa e sinérgica.

A satisfação se constroi a partir do julgamento, ou seja, da comparação do cliente diante do desempenho percebido pelo produto ou serviço ofertado em relação à expectativa criada. É, portanto, classificada com o desempenho superior ou satisfatório, quando a experiência é maior/melhor que a expectativa; e um desempenho insatisfatório, quando havia uma expectativa maior que o entregue (Kotler; Keller, 2018).

Além da fidelização possibilitar a redução de custos em um quinto, quando comparado aos custos em relação a conquista de um cliente novo, ela é uma das métricas mais importantes sobre o foco no cliente e na sua experiência. Quando olhamos em visão macro, os indicadores mais importantes de uma empresa são em grande parte voltados para o relacionamento com o cliente (Schrage et Kiron, 2018).

. Em vários estudos sobre satisfação, é apresentado o crescimento direto da receita associado à variável satisfação do cliente (Reichheld, 2006, apud Caldeira, 2021). Em outras óticas, é possível perceber que a gestão da jornada dos clientes está relacionada à maior crescimento de vendas (Rawson et al., 2013, apud Caldeira, 2021), e que o engajamento emocional dos clientes gera valor agregado ainda maior, de até 50% (Magids et al., 2015, apud Caldeira, 2021), que, enfim, pode ser entendido a partir do princípio de indicadores de experiência do cliente e da fidelização desses.

Desta forma, as empresas com indicadores melhores têm desempenhos financeiros e comerciais superiores aos que apresentam menores indicadores de experiência do cliente (Grønholdt et al., 2015, apud Caldeira, 2021), o que, por fim, indica como a satisfação na experiência do cliente pode impactar os lucros e as operações da empresa.

2. MATERIAL(IS) E MÉTODOS

Esta pesquisa busca analisar a experiência do cliente no contexto de um mercado de varejo omnicanal, com ênfase na satisfação e fidelização de clientes. O foco principal é o “Grupo Casas Bahia”, anteriormente conhecido como “Grupo Via Varejo”, e a experiência de seus consumidores com as marcas que integram o grupo.

Tipo de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa, visando a coleta e análise de dados objetivos relacionados à experiência do cliente. Não se trata de uma pesquisa exploratória, mas sim de um estudo que busca descrever e quantificar aspectos específicos da experiência do cliente em relação ao uso de canais físicos e digitais no mercado de varejo. A pesquisa foi conduzida na Universidade de Brasília (UnB) durante o período de abril de 2024 a dezembro de 2025.

Amostra e Coleta de Dados

A amostra utilizada nesta pesquisa foi não probabilística por conveniência, composta por participantes voluntários que se enquadram no perfil de clientes do “Grupo Casas Bahia”. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, disponível na plataforma *Google Forms*, destinado a consumidores que interagiram com o grupo no período de novembro de 2023 a dezembro de 2024. Esse processo ocorreu entre novembro e dezembro de 2024, com o questionário sendo disponibilizado através de redes sociais, alcançando uma amostra diversificada de consumidores.

Instrumento de coleta de dados

O questionário utilizado foi composto por 24 questões, divididas em três seções:

1. **Validação da Experiência:** A primeira seção do questionário foi projetada para garantir a validade das respostas dos participantes. Além disso, foi assegurado o consentimento voluntário para participação. Respostas que não atendem a esses critérios foram desqualificadas automaticamente.
2. **Experiência do Cliente:** A segunda parte a experiência do cliente, incluiu 19 itens, baseados na estrutura original do questionário produzido por Gahler, Klein e Paul em seu artigo “*Conceptualization, Measurement, and Application in Omnichannel Environments*”. Foram realizadas adaptações para melhor adequação ao público-alvo e ao contexto da pesquisa. Esta questões foram divididas em sete dimensões principais:
 - **Afetiva:** Avaliação das emoções e sentimentos gerados pela interação com a empresa.
 - **Cognitiva:** Análise do aprendizado e das percepções adquiridas pelo cliente.
 - **Física:** Análise da estrutura tangível da empresa, incluindo ponto de venda e atendimento.
 - **Sensorial:** Avaliação da percepção dos cinco sentidos no ambiente de compra.
 - **Relacional:** Interações com outros consumidores e com os funcionários da empresa.
 - **Simbólica:** Relação do cliente com os valores e a identidade da marca.
 - **Fidelização:** Intenção de retorno e recomendação da marca a terceiros.
 - **Satisfação e Fidelização:** A terceira seção, composta por três questões adicionais, mensura a satisfação geral do cliente e sua intenção de fidelização à marca.

Escala utilizada

As questões foram formuladas com base em uma escala Likert de 5 pontos, variando de “Discordo fortemente” a “Concordo fortemente”.

Análise de Dados

Para a análise dos dados coletados, foram utilizados os softwares *Google Sheets* e *Jamovi* (versão 2.3), ferramentas que possibilitam a realização de análises descritivas e inferenciais. A consistência interna das dimensões do instrumento foi verificada por meio do Alfa de Cronbach, com o objetivo de garantir a confiabilidade das respostas. Além disso, a normalidade dos dados foi testada utilizando o teste de Kolmogorov-Smirnov, permitindo a escolha dos métodos estatísticos mais apropriados para análise posterior.

3 RESULTADOS e DISCUSSÃO

Entre novembro e dezembro de 2024, foram coletadas o total de 432 respostas, sendo 429 válidas. Para atender aos objetivos do estudo, foi aplicado o seguinte critério de inclusão: "No último ano (entre 01/01/2023 e o presente momento), você consumiu/teve contato com as marcas do Grupo Casas Bahia (Casas Bahia, Ponto e/ou Extra.com) - *Telemarketing/Online/Offline/App?*". Entre os respondentes válidos, 240 indicaram consumo ou contato com as marcas do Grupo Casas Bahia, formando a amostra final utilizada para a análise.

3.1 Confiabilidade dos dados de pesquisa

A confiabilidade dos dados foi verificada por meio do cálculo do Alfa de Cronbach, indicador que avalia a consistência interna das dimensões do instrumento. O valor de coeficiente alfa encontrado, considerando todas as dimensões, foi de 0,951, valor considerado confiável.

Foram calculados também o alfa de cada dimensão e nenhuma dimensão apresentou um valor de Alfa de Cronbach abaixo do recomendado (alfa < 0,7), o que indica boa confiabilidade.

Tabela 1 - Alfa de Cronbach de cada dimensão

Dimensão	Alfa de Cronbach
Afetivo	0,821
Cognitivo	0,796
Físico	0,884
Sensorial	0,889
Relacional	0,737
Simbólico	*Dimensão com apenas um item
Fidelização	0,814

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

Para avaliar a normalidade das variáveis incluídas na pesquisa, foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov, que indicou um valor tabelado de 0,30143 e a conclusão foi que não há evidências para rejeitar a hipótese nula. Dessa forma, os dados analisados podem ser considerados como provenientes de uma distribuição normal.

3.2 Análise de características da amostra:

3.2.1 Faixa Etária

A maior parte dos dados (70%) concentrou-se na faixa etária de 19 a 45 anos (Tabela 2). As principais medidas descritivas dessa distribuição são:

- **Média:** 37,2 anos (Desvio Padrão: 13,891)
- **Mediana:** 34 anos
- **Idade mínima:** 15 anos
- **Idade máxima:** 84 anos

Tabela 2 - Perfil etário da amostra

Faixa Etária	Quantidade	%
Até 18 anos	6	2,5
19-30 anos	90	37,5
31-45 anos	78	32,5
46-60 anos	48	20
Acima de 60 anos	18	7,5
Total	240	100

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

3.2.2 Gênero

A amostra da pesquisa foi composta por 56,25% de participantes do gênero feminino, seguidos por 42,92% do gênero masculino. Além disso, 0,41% identificaram-se como não binários, enquanto outros 0,41% preferiram não declarar o gênero.

3.2.3 Perfil demográfico:

O Distrito Federal foi a unidade federativa com a maior representatividade, reunindo 78,75% dos participantes (189 respondentes). Em seguida, destacou-se Goiás, com 6,67% (16 respondentes). Outros estados com contribuições relevantes incluem Ceará e Minas Gerais, ambos com 2,92% (7 respondentes cada). Estados como Sergipe apresentaram participação de 4,17% (10 respondentes). No entanto, algumas regiões tiveram menor representação, com

apenas 1 respondente de estados como Alagoas, Bahia, Maranhão, Paraíba, Paraná, e Rio de Janeiro, representando 0,42% cada.

3.2.4 Perfil demográfico:

Os participantes da pesquisa apresentaram uma distribuição de renda variada, conforme descrito na Tabela 3:

Tabela 3 - Distribuição da renda familiar média dos participantes

Unidade Federativa	Quantidade	%
Até 1 salário mínimo (até R\$ 1.412,00)	17	7,08
Mais de 1 e menos de 3 salários mínimos (R\$ 1.413,00 a R\$ 4.235,00)	50	20,83
Mais de 3 e menos de 5 salários mínimos (R\$ 4.236,00 a R\$ 7.059,00)	44	18,33
Mais de 5 e menos de 7 salários mínimos (R\$ 7.060,00 a R\$ 9.883,00)	38	15,83
Mais de 7 e menos de 10 salários mínimos (R\$ 9.884,00 a R\$ 14.119,00)	38	15,83
Mais de 10 salários mínimos (acima de R\$ 14.120,00)	50	20,83
Optaram por não responder	3	1,25
Total	240	100

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025

A maior parte dos respondentes (41,67%) está distribuída entre as faixas de renda de mais de 1 e menos de 3 salários mínimos (R\$ 1.413,00 a R\$ 4.235,00) e de mais de 10 salários mínimos (acima de R\$ 14.120,00), cada uma com 50 participantes. As faixas intermediárias, como mais de 3 e menos de 5 salários mínimos (R\$ 4.236,00 a R\$ 7.059,00) e mais de 5 e menos de 7 salários mínimos (R\$ 7.060,00 a R\$ 9.883,00), são representadas por 44 e 38 respondentes, respectivamente. Outros 38 participantes declararam rendimentos entre mais de 7 e menos de 10 salários mínimos (R\$ 9.884,00 a R\$ 14.119,00).

3.2.5 Perfil de compra:

Quanto a frequência de compra dos clientes o perfil encontrado foi:

Tabela 4 - Comportamento do consumidor

Compras realizadas nos últimos 12 meses no Grupo Casas Bahia	Quantidade	%
1 a 2 compras	173	72,08
3 a 5 compras	54	22,5
Mais de 6 compras	13	5,42
Total	240	100

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

3.3 Análise descritiva dos dados

Para avaliar a percepção dos participantes em relação às dimensões fundamentais do Customer Experience, bem como à fidelização do cliente, foi realizada uma análise descritiva dos dados.

A primeira dimensão analisada foi a dimensão afetiva, representada na Tabela 5:

Tabela 5 - Estatística descritiva da Dimensão Afetiva

Questões	Item	Média	Desvio Padrão
O contato com a empresa me gerou uma boa experiência.	1	3,97	0,88
Acredito que durante o contato com a empresa tive sentimentos positivos.	2	3,86	0,84

Os funcionários/meios de atendimento da empresa pareciam gerar uma experiência boa.	3	3,87	0,99
Dimensão Afetiva	1, 2 e 3	3,90	0,91

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

A Dimensão Afetiva foi avaliada por meio de três itens (1, 2, 3) que investigam as emoções e os sentimentos gerados durante a experiência com a empresa. A média das respostas foi de 3,90, sendo a mais alta de todas as dimensões avaliadas (desvio padrão: 0,91 - menor de todos os grupos).

Ao apresentar a maior média de todas as perguntas e o menor desvio padrão, a pergunta 1 - “*O contato com a empresa me gerou uma boa experiência.*” - revela que, de modo geral, para os respondentes, a experiência com a marca foi boa. A média de 3,97 é considerada alta para a pesquisa.

Com valor médio alto, a Dimensão Afetiva apresenta impacto grande na experiência do cliente e em sua percepção, uma vez que os clientes utilizam de fatores afetivos como fontes que orientam tomadas de decisão em suas vidas. Dessa forma, podem assim apresentar grande influência em relação a futuras compras, fidelização e até divulgação/promoção da marca para terceiros, demonstrando o peso e o real impacto da dimensão afetiva na experiência dos clientes (Clore, Gasper e Garvin, 2001 apud Ashtar, et al. 2024).

Por fim, a Dimensão Afetiva deve exigir olhar especial da empresa para que a nota possa se manter alta, influenciando positivamente a experiência do cliente.

A Dimensão Cognitiva foi analisada a partir dos itens 4, 5 e 6, apresentada na Tabela 6:

Tabela 6 - Estatística descritiva da Dimensão Cognitiva

Questões	Item	Média	Desvio Padrão
O contato com a empresa me despertou curiosidade nos produtos/serviços.	4	3,58	1,12
Aprendi algo benéfico durante o contato com a empresa.	5	2,99	1,12
Tive ganhos de conhecimento sobre produtos/serviços no contato com a empresa.	6	3,20	1,15
Dimensão Cognitiva	4, 5 e 6	3,26	1,15

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

A Dimensão Cognitiva explora o quanto o contato com a empresa desperta curiosidade, gera aprendizado e contribui para ganhos de conhecimento. A média geral para esta dimensão foi de 3,26 - a menor de todas as dimensões, com desvio padrão relativamente alto de 1,15, indicando que há variação nas notas e experiências, porém, de maneira geral, os respondentes têm percepção neutra a ligeiramente positiva sobre o impacto da experiência de contato com a empresa em termos de conhecimento.

Esta é a dimensão de menor nota, portanto, aponta-se uma via de crescimento necessária para a empresa. Os processos cognitivos são importantes na experiência do cliente, pois o levam a classificar, (des)confirmar e sintetizar informações obtidas de uma interação com seu conhecimento prévio, sendo importantes mecanismos de controle da atenção e reflexão vivenciados pelo cliente (Gahler; Klein; Paul, 2023).

Os itens 7, 8 e 9, que se referem à interação do cliente com os aspectos físicos da empresa, como loja, entrega e atendentes, além das percepções relacionadas aos resultados

físicos entregues e à superação de expectativas, foram a base para a avaliação da Dimensão Física apresentada na Tabela 7:

Tabela 7 - Estatística descritiva da Dimensão Física

Questões	Item	Média	Desvio Padrão
O contato físico (loja, entrega, atendente) com a empresa gerou uma boa experiência.	7	3,74	1,05
Os resultados entregues fisicamente pela empresa geraram sentimentos positivos.	8	3,79	1,07
A experiência física da empresa superou minhas expectativas de uma boa experiência.	9	3,42	1,03
Dimensão Física	7, 8 e 9	3,65	1,06

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

A Dimensão Física apresentou uma média de 3,65, o que indica que, de maneira geral, os clientes têm uma percepção positiva sobre os aspectos físicos da interação com a empresa. Tendo o desvio padrão grande proximidade ao valor central de 1 (1,06), sugere que há um deslocamento de até 1 ponto em torno da média calculada, o que aponta uma percepção geral positiva, mas com possibilidade de melhorias nos aspectos físicos da operação, como atendimento, ambiente da loja ou processos de entrega. Assim, pode-se garantir uma experiência mais consistente e de alta qualidade para alavancar a percepção dos clientes sobre essa dimensão (Gahler; Klein; Paul, 2023).

A importância da estrutura física, mesmo com os avanços digitais, ainda permanece vigente. O ambiente físico, ainda mais em um contexto omnicanal, apresenta grande importância e impacto na experiência do cliente, sendo assim precisam ser considerados em um contexto geral da experiência e não podem ser omitidos (Alexander; Cano, 2020; Gao, et al., 2021).

Com uma média de 3,65, a avaliação dos clientes sobre a Dimensão Física é positiva, mas ainda há oportunidades para potencializar os resultados nessa área. Uma possível estratégia seria padronizar as experiências e reduzir o desvio padrão das notas, o que contribuiria para uma percepção mais uniforme e favorável por parte dos clientes.

A Tabela 8 apresenta os dados da análise descritiva da Dimensão Sensorial:

Tabela 8 - Estatística descritiva da Dimensão Sensorial

Questões	Item	Média	Desvio Padrão
Acredito que tive um bom contato com as estruturas físicas/onlines da empresa.	10	3,80	1,06
O contato sensorial (presencial/e-commerce) da experiência com a marca teve impacto positivo.	11	3,72	0,94
A experiência sensorial com a empresa me gerou uma boa experiência.	12	3,67	0,95
Dimensão Sensorial	10, 11 e 12	3,73	0,99

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

Os itens 10, 11 e 12, que tratam a percepção sensorial dos clientes ao interagirem com estruturas físicas e online do grupo, serviram para a análise da Dimensão Sensorial. Com base na média geral de 3,73 (a segunda mais alta por dimensão) e o desvio padrão de 0,99, pode-se concluir que, de forma geral, os clientes têm uma percepção positiva da Dimensão Sensorial. No entanto, a variação nas respostas, especialmente no item relacionado ao impacto positivo

do contato sensorial (item 10), indica que há áreas para melhorias, principalmente em relação ao contato com as estruturas físicas/onlines da empresa.

No item 11, há uma percepção positiva dos clientes em relação a estruturas de omnicanalidade, as integrações de base de serviço ao cliente, visando transformar as experiências fragmentadas em uma experiência forte. Percebe-se uma homogeneidade da amostra com desvio padrão médio-baixo demonstrando que a aplicação da homogeneidade de canais tem sido, ao menos na amostra, recebida de maneira positiva pelos clientes.

Para os clientes entrevistados, o ambiente misto (*online/offline*) se apresenta realmente positivo, como trazido por Madruga (2021): ele se mostra como uma ferramenta de integração total em que o cliente é o centro e os canais de contato convergem para uma boa experiência.

Uma experiência de marca favorável aumenta a satisfação do cliente, melhora o comprometimento afetivo do cliente, melhora a qualidade dos relacionamentos marca-cliente e fortalece o valor da marca (Iglesias; Markovic; Rialp, 2019).

A Tabela 09 apresenta a análise da Dimensão Relacional:

Tabela 09 - Estatística descritiva da Dimensão Relacional

Questões	Item	Média	Desvio Padrão
No processo de contato com a empresa acredito que tive uma boa experiência.	13	3,75	0,96
Tive boas relações com outros clientes da empresa como em avaliações e fóruns.	14	3,15	1,19
Os funcionários/meios de atendimento da empresa tiveram uma relação positiva no meu contato.	15	3,67	0,96
Dimensão Relacional	13, 14 e 15	3,52	1,08

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

A Dimensão Relacional, composta pelos itens 13, 14 e 15, apresentou média geral de 3,52 e desvio padrão de 1,08, indicando uma percepção positiva e deslocada em mais de 1 ponto em relação à média, sobre os aspectos relacionais da experiência dos participantes com a empresa. Essa dimensão é essencial, pois evidencia a qualidade do relacionamento estabelecido entre a empresa, seus clientes e o ambiente social em que interagem.

O item com a maior média foi o item 13 (“No processo de contato com a empresa, acredito que tive uma boa experiência”), com 3,75 e desvio padrão de 0,96, sugerindo que o contato direto com a empresa é um ponto de destaque. No entanto, a nota do item 14, leva a nota média para baixo, demonstrando que há oportunidades de crescimento na relação entre os clientes da empresa.

O desvio padrão do item 14 ficou acima dos outros, demonstra também que há uma diferença grande entre as experiências vividas por cada cliente. Uma solução seria fortalecer, por exemplo, o meio de contato dos clientes com a empresa e entre eles, o que melhoraria a percepção dessa dimensão (Gahler; Klein; Paul, 2023).

Cabe aqui, à empresa, entender se as experiências não têm sido vividas pelos clientes, a ponto de não conseguirem se relacionar, ou se de fato a qualidade dos relacionamentos não tem sido agradável.

A Tabela 10 apresenta a análise da Dimensão Simbólica:

Tabela 10 - Estatística descritiva da Dimensão Simbólica

Questões	Item	Média	Desvio Padrão
Acredito que a marca tenha valores alinhados com os meus.	16	3,35	1,06

Dimensão Simbólica**16****3,35****1,06**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

A Dimensão Simbólica foi avaliada por meio do item 16, com uma média de 3,35 e um desvio padrão de 1,06, a Dimensão Simbólica apresentou uma avaliação moderadamente positiva, entretanto com uma variação considerável nas respostas. A média de 3,35 sugere que, embora a maioria dos respondentes acredite que a marca compartilhe valores semelhantes aos seus, essa percepção não é unânime. O desvio padrão de 1,06 indica dispersão significativa, o que sugere que alguns participantes podem ter uma visão mais crítica ou neutra em relação ao alinhamento de valores entre a marca e suas crenças pessoais.

A Dimensão Simbólica é um fator muito importante para o cliente, diversas linhas de estudos apontam o chamado “consumo simbólico” no qual, a partir do consumo específico de uma marca/produto/serviço, o cliente tem, mesmo que em seu consciente, o objetivo de afirmar sua posição e/ou identidade junto a sociedade, gerando assim identificação – o que reforça a importância da dimensão simbólica para experiência do cliente (Luna-Cortés, 2017).

A Tabela 12 apresenta a análise descritiva da Dimensão de Fidelização dos clientes, composta por três itens que avaliam a probabilidade de retorno, recomendação e preferência pela marca:

Tabela 12 - Estatística descritiva do Aspecto Fidelização

Questões	Item	Média	Desvio Padrão
Qual a probabilidade de você voltar a usar os serviços dessa empresa.	17	3,95	1
Qual a probabilidade de você recomendar essa empresa a parentes, amigos e colegas.	18	3,76	1,09
A marca é sua primeira escolha para comprar.	19	2,83	1,27
Fidelização	17, 18 e 19	3,52	1,22

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

A média geral dos itens é de 3,52, situando-se acima do ponto médio da escala (3,0). Esse resultado sugere uma tendência de os respondentes se posicionarem entre a neutralidade e a concordância, indicando percepção moderadamente positiva em relação à fidelidade à empresa.

Os resultados apresentados no item 17 mostram média de 3,95, a segunda maior de todos os itens do questionário, o que implica valor alto em relação à promoção da marca.

Em relação à probabilidade de recomendar a empresa a parentes, amigos e colegas, há uma média de 3,76, igualmente boa nota (desvio padrão: 1,09), o que reforça uma inclinação favorável, porém com maior variabilidade nas respostas, provavelmente, refletindo diferentes níveis de satisfação ou experiências individuais.

Por outro lado, a questão sobre a marca ser a primeira escolha para compras obteve a média mais baixa da dimensão: 2,83, a menor média de todo o formulário (desvio padrão: 1,27). Isso sugere que, embora a fidelização esteja presente em termos de reutilização e recomendação, a empresa pode não estar alcançando o seu máximo potencial em questão de marca, tendo em vista ela ser colocada entre “outras marcas” e não apresentar exclusividade para a maioria dos respondentes.

A fidelização, além da questão meramente de compra, envolve o relacionamento com a empresa/marca. Pode-se alcançar junto ao cliente um relacionamento longo e duradouro, em que ambas as partes ganham, uma vez que o cliente tem uma marca de preferência e certa “segurança” na compra. A empresa ganha na fidelização do cliente que gera, por sua vez, ganhos financeiros de longo prazo (Kotler; Keller, 2018).

3.4 Análise de todas as dimensões

De maneira geral, as dimensões analisadas apresentam avaliações positivas, com médias variando entre 3,26 e 3,90. No entanto, a Dimensão Afetiva se destaca com a melhor avaliação, seguida pelas Dimensões Sensorial e Física. A Dimensão Cognitiva apresenta a média mais baixa, sugerindo que os itens relacionados a essa dimensão podem não ser tão bem percebidos quanto os das outras.

O item que mais influenciou na baixa da nota geral foi o item 5 (Dimensão Cognitiva - “Aprendi algo benéfico durante o contato com a empresa.”). Pode-se perceber, a partir dessa nota, que de fato as experiências vivenciadas por clientes na Dimensão Cognitiva apresentam um peso grande, pois, por ela, podem descrever, em termos de pensamentos e sentimentos, suas percepções. É necessário, então, um olhar criterioso sobre a dimensão, a fim de proporcionar potencial positivo sobre a nota e sobre a experiência dos clientes (Calder; Malthouse, 2008 apud Molinillo, et al. 2020).

Além disso, o desvio padrão geral das dimensões, que varia entre 0,91 e 1,15, indica que, enquanto algumas dimensões receberam respostas mais consistentes, outras apresentaram maior diversidade de opiniões. Isso sugere áreas que merecem atenção mais detalhada, especialmente a Dimensão Cognitiva, na qual as opiniões dos participantes foram mais divergentes.

É interessante, porque a Dimensão Afetiva tem papel fundamental na satisfação do cliente, uma vez que está intimamente relacionada às emoções e aos sentimentos que os consumidores experimentam (Gahler; Klein; Paul, 2023). A satisfação do cliente não se baseia apenas em avaliação racional ou funcional, mas também em uma resposta emocional.

De acordo com Oliver (1997), a satisfação do cliente envolve tanto aspectos cognitivos quanto afetivos, sendo que as emoções influenciam significativamente a percepção do cliente sobre a qualidade e a experiência vivida. Esse aspecto afetivo pode ser evidenciado em como os clientes se sentem acolhidos, compreendidos e cuidados durante sua interação com o serviço ou produto oferecido.

Assim, a Dimensão Afetiva, ao refletir a experiência emocional do cliente, pode ser vista como fator-chave na formação da satisfação geral com o serviço ou produto, contribuindo de maneira significativa para fidelização e lealdade do cliente.

3.5 Análise descritiva de cada variável

A Tabela 12 apresenta a estatística descritiva das variáveis analisadas. A variável "Experiência com a Omnicanalidade" compreende os itens 1 a 16, com uma média de 3,59 e desvio padrão de 1,06. Indica que, de maneira geral, os respondentes tendem a avaliar a experiência com a omnicanalidade de forma ligeiramente positiva, com uma dispersão moderada nas respostas.

Tabela 12 - Estatística descritiva das variáveis

Variável	Itens	Média	Desvio Padrão
Experiência com a Omnicanalidade	1 a 16	3,59	1,06
Satisfação	1,2,3,7,9,12 e 143	3,75	0,77
Fidelização	17, 18, 19	3,52	1,22

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

A Satisfação, medida nos itens 1,2,3,7,9,12 e 13, apresentou nota média de 3,75 e desvio padrão de 0,77, representando um valor baixo, indicativo de que, de maneira geral, os respondentes têm uma consistência em notas ao redor do valor de 3,75, considerado alto, portanto, há avaliação de satisfação positiva, com dispersão moderada nas respostas.

A variável "Fidelização", composta pelos itens 17, 18 e 19, apresenta uma média de 3,51 e desvio padrão de 1,22. Esse valor sugere que os respondentes estão, de forma geral, neutros a ligeiramente favoráveis em relação à fidelização, com dispersão um pouco maior nas respostas em comparação com a experiência omnicanal.

3.6 Análise por comportamento do consumidor

A Tabela 13 apresenta a análise realizada com base na frequência de compras para segmentar os dados e identificar padrões específicos entre diferentes perfis de clientes.

Optou-se por agrupar os clientes que realizaram mais de 6 compras em um único grupo devido à quantidade reduzida da amostra, que representa menos de 10% do total da pesquisa. Essa decisão visa garantir maior robustez e representatividade na análise dos dados.

Tabela 13 - Estatística descritiva referente ao comportamento do consumidor

Frequência de Compras	Experiência do Cliente (Questões 1-16)		Satisfação (1,2,3,7,9,12 e 13)		Fidelização (Questões 17-19)	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
1 a 2 vezes	3,50	1,07	3,66	0,80	3,40	1,22
3 a 5 vezes	3,78	1,03	3,92	0,69	3,75	1,23
Mais de 6 vezes	4,09	0,82	4,07	0,66	4,08	0,87

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

Os clientes que realizaram mais de 6 compras possuem maior média de experiência do cliente (4,09), demonstrativo de que este grupo teve experiências mais positivas. Já os clientes com menor frequência de compra (1 a 2 vezes) apresentam média mais baixa (3,50), o que pode sugerir experiência menos satisfatória.

A maior média de fidelização (4,08) também é observada no grupo de clientes que compram mais de 6 vezes, sugerindo uma relação direta entre maior frequência de compras e maior percepção de fidelidade. O grupo de 1 a 2 compras apresenta a menor média de fidelização (3,40), reforçando a ideia de que clientes menos frequentes podem ter vínculos menos fortes com a empresa.

O mesmo padrão de notas maiores e desvios padrões menores nos grupos que tiveram mais frequência de compra continua quando analisamos a questão da satisfação. Fator interessante de se perceber é o aumento de notas de maneira decrescente em seu fator de crescimento: no grupo "3 a 5 vezes" em relação ao grupo "1 a 2 vezes", a nota cresce 7%; já no grupo "mais de 6 vezes" em relação ao grupo "3 a 5 vezes", a nota cresce somente 3%, menos da metade, o que aponta para padronização na experiência do cliente e redução na variação da percepção deles quanto à satisfação.

Os resultados sugerem que há relação entre a frequência de compras e a experiência do cliente com a fidelização. Clientes que compram mais de 6 vezes têm os melhores indicadores em todas as dimensões, o que pode indicar que esse grupo mantém relacionamento mais sólido com a empresa, comprovando a necessidade e a efetividade de relacionamentos longos entre marcas e clientes, defendidos por Kotler e Keller, 2018.

A nota alta em relação à satisfação sugere que a empresa tem lidado bem com seus clientes, pois, mesmo diante da complexidade de definição da satisfação, como bem definido por Nassè, 2024, há um fator chave de competitividade em conseguir atender e satisfazer o seu cliente, ponto crucial para competitividade (Nassè, 2024).

3.7 Análise de correlação

Para compreender a relação entre duas variáveis, sua intensidade e o tipo de associação, foi utilizada uma tabela para a correlação conforme descrito por Field (2009). A análise gerou os coeficientes de correlação de Pearson (R) e os valores de significância estatística (p-value), foi realizada por meio do software *Jamovi* (versão 2.3) de acordo com escala:

- **0 a 0,30** (ou **0 a -0,30**): Correlação fraca.
- **0,30 a 0,60** (ou **-0,30 a -0,60**): Correlação moderada.
- **0,60 a 1,00** (ou **-0,60 a -1,00**): Correlação forte.

A análise de correlação foi realizada entre as notas do questionário 1 a 16 (notas relacionadas à experiência do cliente e sua satisfação), e as notas do questionário 17 a 19 (notas relacionadas à fidelização do cliente).

Tabela 14 - Tabela de Correlação - CX e Fid.

Variável	R de Pearson	gl (n-2)	p-value
Experiência com a Omnicanalidade e Fidelidade	0.698	238	< 0.001
Experiência com a Omnicanalidade e Satisfação	0.961	238	< 0.001

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

Conforme demonstrado nas Tabela 14, o valor obtido, consecutivamente, de 0,698 e 0,961, indica correlação positiva de intensidade média a forte e forte, sugerindo que, à medida em que uma variável aumenta, a outra tende a aumentar também. No entanto, não se trata de uma relação perfeita (Filho; Júnior, 2009).

O valor de p (p-value) obtido na análise (< 0.001) indica alta significância estatística do coeficiente de correlação, pois é inferior a 0,05. Assim, pode-se afirmar que existe correlação estatisticamente significativa entre as notas relacionadas à experiência do cliente e aquelas associadas, consecutivamente, à fidelização e à satisfação (Filho; Júnior, 2009).

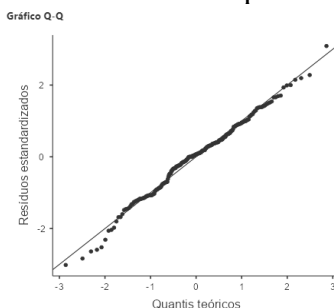
Dessa forma, a experiência com o cliente apresenta relação positiva e forte com a fidelização (0,698) e com a satisfação (0,961), indicando que, de acordo com o aumento da experiência do cliente, a fidelização e a satisfação também tendem a aumentar. Isso confirma a teoria de Kotler e Keller, quando trazem a relação existente entre a satisfação do cliente (desenhada como a diferença entre a realização da entrega - expectativa do cliente) e a fidelização em uma experiência do cliente positiva (Kotler; Keller, 2018).

4. Análise de regressão

A análise também foi realizada no software *Jamovi*, versão 2.3; e, para atestar a validade do modelo, foi realizado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov.

A Figura 1 apresenta o gráfico de dispersão da amostra, indicando que os dados seguem, pelo menos aproximadamente, uma distribuição normal.

Figura 1 - Gráfico de dispersão amostra



Fonte: Elaborado pelo autor no software *Jamovi*, com dados próprios, 2025.

Os coeficientes obtidos nessa regressão foram demonstrados na Tabela 16:

Tabela 16 - Tabela de Regressão - Fidelização

Variável	R	R ²	F	gl1	gl2	p
Fidelização (fid.)	0.819	0.671	79.1	6	233	< 0.001
Satisfação (sat.)	0,991	0,982	2102	6	233	<0.001

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

A análise de regressão apresentou um coeficientes de correlações (R - fid. e sat.) igual a valor de 0.819 e 0991, o que sugere, consecutivamente, correlação positiva moderada a forte e forte entre as variáveis dependentes e o modelo ajustado. Isso significa que o modelo é relativamente bom em capturar a relação entre as variáveis.

Já para o valor do coeficiente de determinação (R² - fid. e sat.) foram encontrados, respectivamente, os valores de 0.671 e 0982, o que indica que aproximadamente 67,1% e 98,2% da variabilidade das variáveis dependentes são explicadas pelas variáveis independentes do modelo. Deste modo, o modelo consegue explicar mais de 67% - no caso da fidelização -, e mais de 98% - no caso da satisfação, dos casos da amostra.

No valor da estatística de F (F - fid. e sat.), que representa uma hipótese global de que ao menos uma das variáveis independentes têm relação significativa com a variável dependente, encontram-se os valores de F = 79.1 e 2102. Indica que o modelo é estatisticamente significativo. Neste caso, os valores F são bem altos, sugerindo que o modelo explica bem as variabilidades das variáveis independentes.

Quanto ao gl1 (grau de liberdade do modelo), há o valor de 6 para ambos, representativo de que há 6 variáveis independentes no modelo.

Por fim, o valor de $p < 0.001$, para ambos os casos, apresenta um modelo altamente significativo e pode-se rejeitar a hipótese de que as variáveis independentes não têm efeito. Portanto, este modelo de regressão se apresenta bastante adequado para explicar as variáveis dependentes. O modelo é significativo, com boa correlação e explicação da variação nos dados.

Com intuito de excluir a possibilidade de multicolinearidade, foi realizado o teste do Fator de Inflação da Variância (VIF- Variance Inflation Factor):

- Tolerância baixa ($< 0,1$) sugere que há alta multicolinearidade.
- Tolerância alta (próxima de 1) indica baixa multicolinearidade.

Tabela 17 - Teste do Fator de Inflação da Variância (VIF) - Fidelização

Modelo	VIF	Tolerância
Média Dimensão Afetiva	2,69	0,372
Média Dimensão Cognitiva	2,08	0,480
Média Dimensão Física	2,86	0,350
Média Dimensão Sensorial	3,19	0,314
Média Dimensão Relacional	3,08	0,325
Média Dimensão Simbólica	1,70	0,588

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

No teste realizado, os valores de VIF variam entre 2,08 e 1,70, estando bem abaixo do limite de preocupação. Além disso, a tolerância (1/VIF) está acima de 0,1 para todas as variáveis, confirmando que não há evidências de multicolinearidade.

Com esses valores de VIF e tolerância, pode-se concluir que não há problemas graves de multicolinearidade neste modelo, o que fortalece a robustez dos resultados da regressão.

Tabela 18 - Coeficiente do Modelo Fidelização

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto	-0,208	0,1878	-1,069	0,286

Med. Afetivo	0,3261	0,0760	4,289	< .001
Med; Cognitivo	0,0201	0,0547	0,368	0,713
Med. Físico	0,2351	0,0644	3,647	< .001
Med. Sensorial	0,1106	0,0722	1,532	0,127
Med. Relacional	0,0377	0,0749	0,504	0,615
Med. Simbólico	0,2915	0,0442	6,588	< .001

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

Partindo deste modelo, vemos que a Dimensão Afetiva, a Dimensão Física e Dimensão Simbólica influenciam diretamente (por serem positivos) a fidelização, tendo o valor $p < 0,05$ tem relevância estatística significativa na influência, portanto, quanto maior a experiência em cada uma das dimensões citadas, maior será a nota de fidelização do cliente.

Com destaque para a Dimensão afetiva que apresenta 0,3261, em segundo lugar para a Dimensão Simbólica que representa 0,2915 e por último, mas não menos importante, a Dimensão Física com 0,2351.

Tabela 19 - Coeficiente do Modelo Satisfação

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto	-0,04454	0,03568	-1,248	0,213
Med. Afetivo	0,45528	0,01444	31,520	< .001
Med; Cognitivo	-0,00170	0,01039	-0,164	0,870
Med. Físico	0,29509	0,01224	24,107	< .001
Med. Sensorial	0,17491	0,01372	12,748	< .001
Med. Relacional	0,07227	0,01423	5,079	< .001
Med. Simbólico	0,01316	0,00840	1,566	0,119

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

Ao verificar o modelo de satisfação, percebemos que a Dimensão afetiva também influencia de maneira direta e forte a satisfação, em segundo lugar a Dimensão Física, em terceiro a Dimensão Sensorial e por fim a Dimensão Relacional, ou seja, quanto maior a nota em cada uma dessas dimensões maior será a nota de satisfação do cliente.

Diante do resultado da regressão, os dados apontam de maneira muito clara os fatores da experiência do cliente na omnicanalidade, que precisam ser gerenciados pelas empresas, a fim de gerar satisfação e fidelização de seus clientes

A Dimensão Afetiva, apontada como principal influente em ambas as realidades, passa a ser um fator chave de influência e deve ser gerenciada pelas empresas com muito zelo, de modo a buscar aumentar a percepção dos clientes nessa dimensão, gerando assim uma maior satisfação e fidelização.

Para a fidelização, a segunda dimensão mais influente é a Dimensão Simbólica. Apontado em diversas linhas de estudo como “consumo simbólico”, a dimensão, apresenta um peso pela sua ligação direta em muitos consumidores afirmarem sua posição e/ou identidade junto a sociedade, a partir de seu consumo específico de uma marca/produto/serviço (Luna-Cortés, 2017). Deste modo, se faz necessário um grande rigor de alinhamento institucional nos significados, símbolos e posicionamentos da marca diante de seus clientes e público em geral.

Outra dimensão que deve ser bem gerenciada, é a Dimensão Física, reiterando a visão de Kotler e Keller quando abordam a importância da qualidade físicas sensoriais de seus produtos e serviços, de certo modo a impactarem forma positiva e direta a satisfação e fidelização dos clientes.

Por fim, temos a Dimensão Relacional constatada como influente na satisfação. Cabe deste modo, por parte da empresa, investir em treinamentos para funcionários desenvolvendo

assim o contato “cliente x vendedor”, e também, aprofundar no relacionamento entre “cliente x marca” potencializando, através de campanhas e estratégias de marketing.

O entendimento destes pontos de influência, e sua boa gestão por parte das empresas, pode gerar, não somente “boas estatísticas” de satisfação e fidelização, mas de fato crescimento direto da receita das empresas (Caldeira, 2021).

4 CONCLUSÃO

Essa pesquisa analisou a satisfação e a fidelização do cliente a partir da sua experiência com as estratégias de omnicanalidade no varejo brasileiro. Os objetivos específicos foram alcançados por meio da análise dos dados coletados, que permitiram identificar padrões, tendências e características do perfil dos clientes em relação à sua experiência percebida.

A análise revelou que a satisfação do cliente é influenciada por quatro dimensões: Dimensão Afetiva, Dimensão Física, Dimensão Sensorial e Dimensão Relacional, com influência direta. Já a fidelização demonstrou correlação positiva com três dimensões principais: afetiva, física e simbólica. Esses achados destacam a relevância das experiências emocionais e funcionais na construção de vínculos duradouros com os consumidores.

Além disso, observou-se que a frequência de compra está positivamente correlacionada com as percepções de experiência do cliente, satisfação e fidelização. Isso sugere que consumidores mais frequentes tendem a avaliar melhor sua jornada com a marca. Esses resultados reforçam a importância de as empresas investirem em estratégias que promovam uma experiência com foco nas dimensões Afetivas e Físicas, gerando assim impacto direto na satisfação e fidelização.

Por fim, este estudo contribui para a compreensão do varejo brasileiro diante da adoção de estratégias omnicanal. A pesquisa oferece dados atualizados e análises que ajudam a entender a percepção do cliente frente a essas transformações. Espera-se que os resultados apoiem tanto a prática empresarial quanto o avanço das discussões acadêmicas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, B.; BLAZQUEZ CANO, M. Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 55, p. 101913, ago. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>.

OPINIONBOX. **Pesquisa Inédita - Omnicanalidade no Brasil**. Bornlogic. 2023. Disponível em: <https://www.bornlogic.com/pesquisa-omnichannel-no-brasil>.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of test. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334. 1951. DICICCIO, T. J.; EFRON, B. Bootstrap confidence intervals. *Statistical Science*, v. 11, n. 3, p. 189-228, 1996.

CALDEIRA, C. **Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FILHO, D. B. F.; JÚNIOR, J. A. S. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, Vol. 18, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/viewFile/3852/3156>.

Fox, J., & Weisberg, S. (2020). *car: Companion to Applied Regression*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=car>.

GAHLER, M.; KLEIN, J. F.; PAUL, M. Customer Experience: Conceptualization, Measurement, and Application in Omnichannel Environments. **Journal of Service Research**, v. 26, 191-211, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/10946705221126590>.

GAO, W. et al. Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel

- integration. **Journal of Business Research**, v. 126, n. 1, p. 12–22, mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.056>.
- GUISSONI, L. A. Omnichannel: uma gestão integrada. **GV EXECUTIVO**, v. 16, n. 1, p. 24-27. 2017. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v16n1.2017.67453>.
- KAUTNICK, A. M. **Revisão sistemática do omnichannel com enfoque no contexto brasileiro**. TCC (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Florianópolis, 2021.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. 15. ed.
- LILLIEFORS, H. W. On the Kolmogorov-Smirnov Test for Normality with Mean and Variance Unknown. **Journal of the American Statistical Association**, v. 62, n. 318, p. 399, jun. 1967. DOI: <https://doi.org/10.2307/2283970>.
- LUNA-CORTÉS, G. The influence of symbolic consumption on experience value and the use of virtual social networks. **Spanish Journal of Marketing - ESIC**, v. 21, n. 1, p. 39–51, fev. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.12.005>.
- MADRUGA, R. Gestão do Relacionamento e Customer Experience - A Revolução na Experiência do Cliente. **Atlas**, 2ª ed, 2021.
- MOLINILLO, S. et al. The impact of affective and cognitive app experiences on loyalty towards retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 54, p. 101948, may. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101948>.
- OKADA, S. L.. **Comportamento do consumidor Cross Channel: características, benefícios e processos condicionais às compras**. 2016. xii, 111 f., il. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2016
- OLIVER, R. L. **Customer Satisfaction Reserch**. Vanderbilt University, cap 27. New York, 1997.
- OPINION BOX. **Relatório Tendências do Varejo 2024**. 2024. Disponível em <https://materiais.opinionbox.com/ty-relatorio-tendencias-do-varejo-2024>.
- PWC. O poder da escolha - Global Consumer Insights Pulse Survey . **Pwc**. Set. 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2023/global-consumer-insights-pulse-survey-setembro-2023>.
- R Core Team (2021). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.1) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from MRAN snapshot 2022-01-01).
- SBVC; CIELO. **Ranking 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro**. 2024. Disponível em: https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2023/08/RankingSBVC2023_VersaoDigital.pdf.
- The jamovi project (2022). *jamovi*. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- SCHRAGE, M.; KIRON, D. **Leading With Next-Generation Key Performance Indicators**. **Sloan Management Review**. Jun. 2018. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/leading-with-next-generation-key-performance-indicators/>.
- VTEX. Pesquisa da VTEX explora como varejistas podem atingir suas metas de lucratividade de 2023. **Vtex**, São Paulo, jan. 2023. Disponível em: <https://vtex.com/br-pt/press/estudo-metas-de-lucratividade-de-2023/>.
- ZENDESK. **O relatório de 2024 da CX Trends - Softdata - Explore todo o potencial do CX inteligente**. 2024. Disponível em: <https://cxtrends.zendesk.com/pt/reports>.