

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Área de Especialidade: Tecnologias de gestão em organizações intensivas em conhecimento
em TICs**

**Escala de mensuração dos comportamentos *dark side* do marketing de relacionamento para
retenção de clientes de e-commerce**

081.943.649-65

Florianópolis

2024

PROPOSTA DE PESQUISA: ESCALA DE MENSURAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS *DARK SIDE* DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA RETENÇÃO DE CLIENTES DE E-COMMERCE

1. INTRODUÇÃO

O *churn* de clientes, caracterizado por Shobana (2023) como o término do uso dos serviços uma empresa ou da compra de seus produtos por parte do cliente é uma grande preocupação das empresas (Hashmi; Butt; Iqbal, 2013). De acordo com Lemmens (2020) e Hasmi (2013), com o aumento constante nos custos de aquisição de novos clientes conseguir manter a retenção dos mesmos é crucial para o controle da lucratividade de uma empresa.

No âmbito do comércio eletrônico, estimular a recompra, ou seja, compras adicionais além da primeira, se caracteriza como fator de extrema importância visto que o custo, tanto monetário quanto temporal, é mais elevado para se adquirir um cliente novo do que reter um antigo (Berger; Kompan, 2019; Zhang, 2011). De encontro e corroborando com esse racional, têm-se a temática de estudo do marketing de relacionamento, que de acordo com Sheth (2002) tem base na troca de abordagem do marketing, antes preocupada primordialmente com a obtenção de novos clientes passando a ser orientada para a retenção e fidelização dos clientes.

O marketing de relacionamento se consolidou como temática de pesquisa nas últimas décadas, entretanto, sempre foi abordado através de um viés que focava apenas nos benefícios trazidos pela implementação de suas estratégias, sem dar a devida atenção aos possíveis problemas ocasionados por estas mesmas estratégias, vertente esta chamada de “*dark side* do marketing de relacionamento” (Payne, Frow; 2017).

De acordo com Frow et. al (2011) é possível resumir as manifestações do dark side do marketing de relacionamento em 10 categorias: (i) Uso indevido de informações; (ii) Confusão do cliente; (iii) Invasão de privacidade; (iv) Desonestidade; (v) Exploração financeira; (vi) Favoritismo de clientes; (vii) Prender o cliente; (viii) Negligência no relacionamento; (ix) Efeito “transbordamento; (x) Impactos ecológicos.

Apesar da literatura existente já pontuar as formas possíveis de manifestação do *dark side*, pouco ainda se sabe sobre como metrificar o surgimento dessas ocorrências (Dant; Gleiberman, 2011). Portanto, o objetivo desta pesquisa é a construção de uma escala que identifique a manifestação dos comportamentos *dark side* com finalidade de possibilitar que qualquer e-

commerce atue de maneira preventiva para combatê-los e para que consiga reduzir o churn de seus clientes.

Portanto, esta metrificação possui o potencial de reduzir o *churn*, visto que, atualmente este processo é bastante moroso e complicado. Atualmente, existem duas maneiras primárias de se combater o *churn* dentro de uma organização: (i) através de estratégias em massa baseadas na qualidade do produto e na construção de lealdade a marca e (ii) por meio do direcionamento de estratégias, e até incentivos, individuais para cada cliente com alta propensão a dar *churn* buscando reverter esse cenário (KHAN, 2010).

No que se refere à temática de redução de *churn* de clientes, as estratégias modernas e comumente empregadas buscam entender a probabilidade de cada cliente individual deixar de comprar da empresa com base em um grande volume de dados que a empresa possui daquele cliente específico, assim sendo, o modelo preditivo depende da qualidade da base de dados, tornando a assertividade da base de dados um obstáculo comum na sua aplicação por parte das empresas (Berger; Kompan, 2019).

Propõem-se, portanto, abordar o tópico de *churn* de clientes de forma inovadora para e-commerces, aplicando uma escala a uma amostra representativa da base dos clientes de uma dada empresa e baseando-se nos conceitos teóricos do *dark side* do marketing de relacionamento para propor ações capazes de construir lealdade a marca e de reduzir a chance da base total de clientes de deixarem de comprar da empresa, servindo como ferramenta complementar aos modelos preditivos individuais já adotados pelo mercado e pela academia.

Vale destacar, por fim, que apesar de ser possível mitigar os impactos e a frequência de clientes que dão *churn*, este é um fenômeno natural e impossível de ser evitado por completo, ficando a cargo da empresa buscar formas de reduzir seu impacto financeiro e no crescimento da organização (Lazarov, 2007).

2. JUSTIFICATIVA

De acordo com Cheng, Wu e Che (2019), ações de marketing podem aumentar a quantidade de clientes para uma organização, mas são necessárias estratégias adicionais para retê-los. Desenvolver modelos visando o aumento da retenção dos clientes possui justificativas gerenciais de extrema importância para e-commerces (Gordini; Veglio, 2017), corroborado pelo aumento da

quantidade de empresas buscando identificar usuários propensos a dar *churn* (Berger; Kompan, 2019).

Complementarmente, Reichheld (2001) argumenta a importância da retenção de clientes a partir do fato que reduções percentuais de perda de clientes aumentam significativamente de maneira desproporcional e positiva os resultados de lucro de uma organização, visto que clientes recorrentes tendem a comprar mais ao longo do tempo. Para alguns tipos de empresa, um simples aumento de 5% em retenção dos clientes pode produzir um aumento dos lucros em mais de 25%.

Uma das estratégias mais utilizadas para tentar aumentar a retenção de clientes são os modelos preditivos de *churns*, que buscam trabalhar a retenção de maneira individualizada, sendo que destes modelos, os mais usados na atualidade utilizam métodos de *machine learning* e algoritmos de alta complexidade que dependem de conjuntos de dados robustos, completos, organizados e confiáveis, criando um cenário desafiador tanto para pesquisadores quanto para profissionais de mercado aplicá-los no mundo real (Ahmed; Linen, 2017; Hashmi; Butt; Iqbal, 2013).

Como alternativa de menor complexidade, muitas organizações se ancoraram no uso do *Net Promoter Score* e do *Net Promoter System* (NPS), porém, como argumenta Fisher e Kordupleski (2019), esse sistema é falho em alguns aspectos, primeiro ao buscar entender se o cliente recomendaria a empresa para outras pessoas, onde caso a resposta seja negativa, pergunta-se mais para entender a razão. Os autores justificam enfatizando que descobrir a resposta neste momento da relação já é tarde demais, é preciso ter esse entendimento de maneira prévia para construir seu produto, serviço e processos para atender seus clientes (Fisher; Kordupleski, 2019).

Além disso, Fisher e Kordupleski (2019) defendem que toda pesquisa de satisfação do cliente deve estar ancorada em responder duas perguntas: (i) qual o estado atual? E (ii) o que deveria ser feito? Apesar do NPS (*Net Promoter System*) ajudar em certo grau com a primeira pergunta, a segunda é deixada de lado.

Diante do exposto, argumenta-se, portanto, que tentar reter um cliente, e evitar seu *churn*, após indícios de insatisfação virem à tona, é uma tentativa de remediar um problema que poderia e deveria ter sido evitado se tratado com antecedência. Isto é, descobrir qual cliente especificamente vai dar *churn* não é a única coisa que importa, nem deveria ser o único objetivo das organizações no que tange retenção de clientes. É preciso entender as razões por trás desse movimento de *churn*,

o que está levando as pessoas a decidirem deixar de comprar os produtos e serviços da empresa, para que assim seja possível evitar que os clientes cheguem nesse ponto de alto atrito da relação.

Justifica-se, portanto, o desenvolvimento dessa escala com a finalidade de fornecer às empresas de e-commerce brasileiras uma ferramenta capaz de embasar as mudanças estruturais e holísticas necessárias na organização para atender as expectativas relacionais dos clientes e reduzir preventivamente de forma substancial o *churn* de clientes.

No âmbito teórico, recomenda-se novas pesquisas para entender com maior propriedade a gestão do relacionamento online com consumidores (Kautish; Sharma; Khare, 2021). E no que se refere ao *dark side* do marketing de relacionamento, pouco foi compreendido sobre seus efeitos na duração das relações, isto é, no *churn* dos clientes, complementado por uma escassez de estudos da temática (Dant; Gleiberman, 2011; Nguyen; Simkin; Canhoto, 2016). De maneira mais abrangente, Hollmann, Jarvis e Bitner (2015) enfatizam as lacunas no entendimento por pesquisadores e profissionais da área sobre o abandono de relações pelos clientes, visto a quantidade de pedidos por estudos futuros.

Por fim, diante do exposto, o presente projeto tem justificativa também devido ao *dark side* do marketing de relacionamento demonstrar-se como área de pesquisa com interesse recente, como Payne e Frow (2017, p. 14, tradução nossa) destacam “O comportamento ‘*dark side*’ no marketing de relacionamento representa uma área que requer atenção urgente de pesquisadores”, além disso, pelo fato do segmento de e-commerce ser altamente propenso ao *churn* de clientes visto que os consumidores conseguem comparar os produtos de empresas concorrentes em poucos cliques e com baixo investimento de tempo em pesquisa (Gordini; Veglio, 2017). Diante deste cenário, argumenta-se a necessidade do desenvolvimento de estratégias inovadoras para reduzir a perda de clientes.

Complementarmente, no âmbito de atuação profissional pessoal, a proposta de pesquisa se justifica e possui relevância em razão do cargo e atuação exercidos, trabalhando em função gerencial de marketing de um e-commerce, e, portanto, enfrentando no dia a dia as dores e dificuldades de aumentar a retenção dos clientes e reduzir o *churn*.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O marketing de relacionamento trás diversas vantagens práticas para empresas que aplicam suas estratégias, como aumento da retenção de clientes, maior lucratividade e maior estabilidade

para a empresa (Gummesson, 1997). Além disso, destaca-se que fatores como uma maior competição, produtos próximos da comoditização e o aumento da conscientização por parte dos clientes acarretam um aumento da importância das estratégias de marketing de relacionamento e de uma necessidade de mudança de paradigma e abordagem do marketing, antes com foco transacional para uma com foco nas relações (Christopher; Payne; Ballantyne, 2002; Peck, 1999).

De maneira complementar, Kotler (2003), afirma que construir relações com seus clientes não é uma tarefa simples nem rápida e exatamente por conta disso e da dificuldade em serem replicados por concorrentes, esses relacionamentos comumente tendem a ter maior valor até mesmo que ativos físicos da empresa, assim defendendo a utilização das estratégias de marketing de relacionamento.

De forma geral, pode-se citar as relações online como mais integradas, personalizadas e em rede (Steinhoff et al., 2019). Complementarmente, Zhang et al. (2011) destacam a importância do marketing de relacionamento no comportamento de recompra do consumidor no ambiente online, além de demonstrarem como a desconfiança e a percepção de comportamentos maliciosos do vendedor pode influenciar negativamente a qualidade das relações.

A partir da expansão do marketing de relacionamento como temática de estudo, têm-se o descobrimento de um fenômeno adverso, o *dark side* do marketing de relacionamento, o qual, “sugere que apesar de todos os benefícios expostos na literatura do marketing de relacionamento, as estratégias relacionais podem na verdade produzir efeitos negativos, com o passar do tempo, entre as organizações e seus parceiros relacionais” (Dant; Gleiberman, 2011, p. 1439, tradução nossa). Complementarmente, para Anderson e Jap (2005, p. 75, tradução nossa) o *dark side* do marketing de relacionamento é “uma força de destruição que sem ser notada vai silenciosamente se fortalecendo e atinge geralmente relações que aparentam estarem indo bem”.

Com finalidade de um melhor entendimento do *dark side* do marketing de relacionamento e suas formas de manifestações nas relações, Frow et al. (2011) propõem a categorização dos comportamentos *dark side* em três categorias, com um total de dez comportamentos distintos.

A primeira categoria de comportamentos *dark side* são os baseados em comunicação, caracterizados pela distorção ou manipulação do fluxo de informação a seu favor e em detrimento dos interesses dos clientes (Frow et al., 2011). Compondo essa categoria, temos os comportamentos (i) uso indevido de informações, (ii) confusão do cliente, (iii) desonestidade e (iv) invasão de privacidade, os quais abrangem desde a utilização de informações dos clientes de forma não

aprovada por eles, apresentar informação enganosas ou de maneira confusa para que os clientes tomem decisões contra seus próprios interesses, coleta e uso de informações consideradas pelos clientes como sensíveis e que não gostariam que fosse utilizada até mesmo atividades fraudulentas como cobranças indevidas (Frow et al., 2011).

A segunda categoria denominada de manipulações alternativas trata dos casos de fornecimentos de serviços ou produtos de qualidade menor de forma deliberada ou até mesmo pela indução ao cliente em errar na hora de tomada de decisão, a partir da manipulação ou restringindo as opções ofertadas aos clientes (Frow et al., 2011). Essa categoria também é composta por quatro comportamentos, sendo eles (i) favoritismo de clientes, (ii) prender o cliente (iii) negligência do relacionamento e (iv) exploração financeira.

De maneira prática, esses comportamentos englobam a priorização de clientes frente a outros que se sentem injustiçados comparado aqueles que estão recebendo benefícios, forçar o cliente a precisar adquirir produtos adicionais, ou até serviços, por um valor superior ao que se praticaria de forma normal devido a relação já existente com a empresa, queda de qualidade no serviço prestado com o passar do tempo ou até penalidades financeiras geralmente ocultas em contratos para gerar receita para a empresa (Frow et al., 2011).

Por fim, a terceira e última categoria dos comportamentos *dark side* do marketing de relacionamento proposta por Frow et al. (2011) é denominada de efeitos colaterais, extrapolando o impacto direto aos clientes e tratando também de repercussões negativas ao meio ambiente e terceiros, sendo que dentro dessa categoria temos dois comportamentos, (i) efeito transbordamento e (ii) impactos ecológicos. Espera-se dos comportamentos dessa categoria promoções invasivas para clientes desinteressados, como ofertas por e-mail indesejadas e pop-ups em sites sem aderência ao seu perfil, além de atividades poluentes e desperdício deliberado por parte da empresa (Frow et al., 2011).

Por fim, contribuindo com a temática, Dant e Gleiberman (2011) destacam que os efeitos do *dark side* do marketing de relacionamento são inerentes às relações em si e, portanto, impossíveis de serem reduzidos por completo, porém, são capazes de serem mitigados diante do desempenho das estratégias apropriadas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando alcançar os objetivos desse projeto, propõe-se a elaboração de uma escala voltada à mensuração dos comportamentos *dark side* do marketing de relacionamento aplicada à clientes de e-commerces. Para alcançar o desenvolvimento da escala da forma correta, decidiu-se embasar-se nos conceitos e diretrizes da psicometria, que segundo Pasquali (2009, p. 993) “representa a teoria e técnica de medida dos processos mentais” e busca explicar as respostas dados pelos sujeitos em uma série de itens.

O processo prático de elaboração do instrumento de medida segue as recomendações para construção de escalas psicológicas de Pasquali (1998) dividido por três grandes polos de procedimentos (i) teóricos, (ii) empíricos e (iii) analíticos e passando pelas fases de: (i) teoria, (ii) construção do instrumento, (iii) validação do instrumento e (iv) normatização.

No que diz respeito a teoria, é primordial a definição do construto, isto é, o que se busca mensurar, no caso da pesquisa em questão sendo os comportamentos *dark side* do marketing de relacionamento. Em sequência, é necessário definir o universo de fenômeno a ser estudado, sendo este relacionado aos clientes e usuários de ambientes de comércio eletrônico (e-commerce) brasileiros (Pasquali, 2013).

Com objetivo de seguir na elaboração da escala, é necessário avançar para a elaboração dos itens, buscando embasamento tanto na literatura quanto através de entrevistas com indivíduos do universo a ser estudado (Pasquali, 1998). Complementarmente, Pasquali (1998) argumenta para que sejam seguidas algumas regras na elaboração dos itens em si, como o critério comportamental que define que os itens devem expressar um comportamento e não uma abstração, o critério da simplicidade que determina que cada item deve expressar apenas uma única ideia, e o critério da clareza, que expressa a necessidade do item em ser compreensível por qualquer indivíduo e argumenta o uso de expressões simples e que não deixem dúvidas.

Além disso, Pasquali (1998) recomenda que os itens elaborados sejam avaliados por juízes, sendo estes pesquisadores ou profissionais peritos na área de estudo, visando verificar se os itens estão adequados para mensurar o construto de interesse e se serão capazes de contribuir para construção do conhecimento desejado.

Por fim, destaca-se que a validação do instrumento não acontece apenas no campo teórico, sendo também necessário passar por procedimentos experimentais através do planejamento, aplicação e coleta de dados em campo para que seja realizado a análise dos itens através de índices

de dificuldade e discriminação para que por conseguinte seja possível chegar a uma análise de precisão da escala e para o estabelecimento de normas (Pasquali, 1998).

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

No que tange a viabilidade de implementação dos resultados obtidos nesse projeto, propõem-se aplicá-los primeiramente na empresa de atuação profissional atual, visto ser uma empresa do segmento de e-commerce com alta utilização das estratégias de marketing de relacionamento. Sendo, portanto, um ambiente com alto interesse no desenvolvimento e utilização da escala proposta. Em segundo momento, para além da empresa inicial, objetiva-se levar a escala de forma aberta ao mercado para empresas com interesse em desenvolver suas estratégias de retenção, redução de *churn* e marketing de relacionamento no ramo de e-commerce, aproveitando-se da rede de contatos existente e de associações relacionadas.

6. CRONOGRAMA

[illegible]

7. REFERÊNCIAS

- AHMED, A.; LINEN, D. M. A review and analysis of churn prediction methods for customer retention in telecom industries. **In: 2017 4th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS)**. IEEE, 2017. p. 1-7.
- ANDERSON, E.; JAP, S. D. The dark side of close relationships. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, p. 74-83, 2005.
- BERGER, P.; KOMPAN, M. User modeling for churn prediction in E-commerce. **IEEE Intelligent Systems**, v. 34, n. 2, p. 44-52, 2019.
- CHENG, L. C.; WU, C.; CHEN, C. Behavior analysis of customer churn for a customer relationship system: An empirical case study. **Journal of Global Information Management (JGIM)**, v. 27, n. 1, p. 111-127, 2019.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relation Marketing: creating stakeholder value**. Oxford: Elsevier, 2002.
- DANT, R. P.; GLEIBERMAN, A. Preventing and combating the onset of dark-side symptoms. **Journal of Marketing Management**, v. 27, n. 13-14, p. 1426-1443, 2011.
- FISHER, N. I.; KORDUPLESKI, R. E. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. **Applied Stochastic Models in Business and Industry**, v. 35, n. 1, p. 138-151, 2019.
- FROW, P. et al. Customer management and CRM: addressing the dark side. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 2, p. 79-89, 2011.
- GORDINI, N.; VEGLIO, V. Customers churn prediction and marketing retention strategies. An application of support vector machines based on the AUC parameter-selection technique in B2B e-commerce industry. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 100-107, 2017.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. **Management decision**, v. 35, n. 4, p. 267-272, 1997.

HASHMI, N.; BUTT, N. A.; IQBAL, M. Customer churn prediction in telecommunication a decade review and classification. **International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)**, v. 10, n. 5, p. 271, 2013.

HOLLMANN, T.; JARVIS, C. B.; BITNER, M. J. Reaching the breaking point: a dynamic process theory of business-to-business customer defection. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 257-278, 2015.

KAUTISH, P.; SHARMA, R.; KHARE, A. Multi-item scale development for online consumption emotion construct and psychometric evaluation for relationship marketing. **Journal of Relationship Marketing**, v. 20, n. 2, p. 91-134, 2021.

KHAN, A. A.; JAMWAL, S.; SEPEHRI, M. M. Applying data mining to customer churn prediction in an internet service provider. **International Journal of Computer Applications**, v. 9, n. 7, p. 8-14, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAZAROV, V.; CAPOTA, M. Churn prediction. **Bus. Anal. Course. TUM Comput. Sci**, v. 33, p. 34, 2007.

PASQUALI, L. Psicometria. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 43, p. 992-999, 2009.

LEMMENS, A.; GUPTA, S. Managing churn to maximize profits. **Marketing Science**, v. 39, n. 5, p. 956-973, 2020.

NGUYEN, B.; SIMKIN, L.; CANHOTO, A. I. **The dark side of CRM: customers, relationships and management**. New York: Routledge, 2016.

PASQUALI, L. Psicometria: **Teoria dos testes na Psicologia e na Educação**. Petrópolis: Editora Vozes, 2013

PASQUALI, Luiz. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Revista de psiquiatria clínica**, v. 25, n. 5, p. 206-213, 1998.

PAYNE, A.; FROW, P. Relationship marketing: looking backwards towards the future. **Journal of Services Marketing**, v. 31 n. 1 p. 11-15, 2017.

PECK, H. et al. **Relationship marketing: strategy and implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

REICHHELD, F. Prescription for cutting costs. **Bain & Company. Harvard Business School Publishing**, 2001.

SHOBANA, J. et al. E-commerce customer churn prevention using machine learning-based business intelligence strategy. **Measurement: Sensors**, v. 27, p. 100728, 2023.

STEINHOFF, L. et al. Online relationship marketing. **Journal of the Academy of marketing science**, v. 47, p. 369-393, 2019.

ZHANG, Y. et al. Repurchase intention in B2C e-commerce—A relationship quality perspective. **Information & Management**, v. 48, n. 6, p. 192-200, 2011.