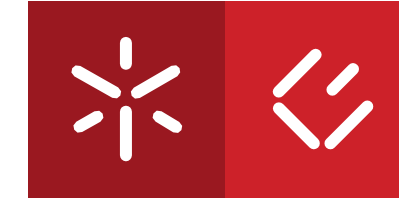




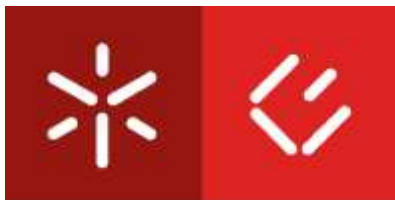
Dezembro de 2021



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Paula Ruschel Lenac

A importância dada à relação interpessoal nos serviços
digitais: Um estudo no contexto pandémico da Covid-19



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Paula Ruschel Lenac

A importância dada à relação interpessoal nos serviços digitais: Um estudo no contexto do período pandémico da Covid-19

Dissertação de Mestrado em
Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Beatriz da Graça Luz Casais

Dezembro de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**Atribuição-CompartilhaIgual
CC BY-SA**

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



**Atribuição-SemDerivações
CC BY-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



**Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual
CC BY-NC-SA**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

A meu pai, Ignacio (in memoriam), que partiu sem ver essa fase concluída em minha vida. Ele, que sempre incentivou e investiu em meu estudo, teria ficado orgulhoso com mais essa conquista. À minha mãe, Liane, por apoiar meu pai nesse investimento intelectual das filhas. A Antônio, meu filho, que teve a maturidade de me esperar por diversos momentos enquanto eu me dediquei à esta tese. A Igor, meu marido, por segurar a família em meus momentos de ausência. À Giovanna, minha sogra, que foi a primeira a não me deixar abandonar esse propósito. À professora Beatriz, que acreditou em mim mesmo diante de minha insegurança. E por fim, a todos amigos que trouxeram o incentivo nesse processo.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

STATEMENT OF INTEGRITY

I hereby declare having conducted this academic work with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of undue use of information or falsification of results along the process leading to its elaboration.

I further declare that I have fully acknowledged the Code of Ethical Conduct of the University of Minho.

Resumo

Título: A importância dada à relação interpessoal nos serviços digitais: Um estudo no contexto Contexto pandémico da Covid-19

O presente estudo teve como objetivo a análise das interfaces digitais entre consumidores e marcas em um contexto pandémico da Covid-19. A relação de consumo com tecnologias, sejam elas BOTS, Chats, Centrais de Atendimento ou Inteligência Artificial, ainda carece de muita investigação. Este estudo analisou benefícios, desvantagens e sugestões de consumidores para que essa interface digital entre consumidores e marcas seja segura, credível e potencie o valor da marca. A Investigação centra-se num contexto marcante da história da humanidade (Covid-19) em que a imposição da limitação de contactos pessoais conduziu à alavancagem de serviços digitais. Procedeu-se a uma metodologia qualitativa envolvendo 20 pessoas divididas por quatro grupos de foco, organizados pela via on-line, e que representam as Gerações Baby Boomers, X e Y as quais têm uma relação diferente com as tecnologias digitais, podendo esse facto interferir com as suas percepções relativamente aos serviços digitais sem intervenção de relações interpessoais. Os quatro grupos foram divididos da seguinte maneira: três grupos a integrar as gerações X e Y para proporcionar a troca de percepções em diferentes faixas etárias mas com alguma proximidade de nascidos entre os anos 70 aos anos 80 e um grupo maioritariamente de Baby Boomers, nascidos antes da década de 70, que viram a tecnologia surgir e tiveram que se adaptar à ela. Os resultados dos grupos de foco mostram uma valorização de uma interface digital, porém com a condução humana, com escalas de atuações híbridas, para que haja dinamismo, rapidez e eficiência aliados a um processo empático, adequado à jornada do consumidor e com bom aproveitamento dos dados gerados via CRMs digitais. A pesquisa trouxe o resultado de que para a maioria dos integrantes das Gerações X e Y a interface digital facilita e acelera o processo, porém, é necessária a inteligência humana para tornar o processo mais empático. Apesar do meio digital, as Gerações X e Y esperam que haja uma interface menos robotizada, esperam que mesmo a interface digital traga soluções condizentes aos consumidores, inclusive dando a sensação de algo customizado. Já para os participantes da Geração Baby Boomers, o contato humano é essencial e não pode ser deixado de lado. A

interface digital só faz sentido para esse Grupo em situações de extrema necessidade. Resumidamente, este estudo reúne depoimentos e sugestões de interfaces digitais que tiveram o seu fluxo intensificado mediante restrições impostas pela pandemia da Covid-19.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, e- CRM, Comportamento do Consumidor, Co-criação e Co-produção, Covid-19.

Abstract:

Title: The importance given to interpersonal relationships in digital services: post-Covid context study

This study aimed to analyze the digital interfaces between consumers and brands in a Covid-19 pandemic context. The consumer relationship with technologies, whether BOTS, Chats, Call Centers or Artificial Intelligence, still needs a lot of investigation. This study analyzed benefits, disadvantages and suggestions from consumers so that this digital interface between consumers and brands is safe, credible and enhances the brand's value. The research focuses on a remarkable context in human history (Covid-19) in which the imposition of the limitation of personal contacts led to the leverage of digital services. For this study, a qualitative methodology was carried out involving 20 people divided into four focus groups, organized online, and representing the Baby Boomers, X and Y Generations. These generations have a different relationship with digital technologies that may interfere with their perceptions of digital services without the intervention of interpersonal relationships. The four groups were divided as: three groups integrating generations X and Y to provide the exchange of perceptions in different age groups but with some proximity as those born between the 70s and 80s and a group concentrated in Baby Boomers, born before the 70s and who saw the technology emerge had to adapt to it. The results of the focus groups show an appreciation of a digital interface, but with human guidance, with scales of hybrid actions, so that there is dynamism, speed and efficiency combined with an empathetic process, suitable for the consumer's journey and with good use of the data generated via digital CRMs. The research brought the result that for most members of Generations X and Y the digital interface facilitates and speeds up the process, however, human intelligence is needed to make the process more empathetic. Despite the digital environment, Generations X and Y expect a less robotic interface, they hope that even the digital interface brings solutions suitable to consumers, giving the feeling of something customized. The Baby Boomers Generation participants, however, declare that human contact is essential and cannot be left out. The digital interface only makes sense for them in situations of extreme need. Briefly, this study brings together testimonies and suggestions for digital interfaces that had their flow intensified due to restrictions imposed by the Covid-19 pandemic.

Keywords: Relationship Marketing, e-CRM, Consumer Behavior, Co-creation and Co-production, Covid-19.

Índice Geral

<i>Agradecimentos</i>	<i>ii</i>
Resumo	iv
Índice Geral	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	x
Lista de siglas	xi
1. Introdução	12
<i>1.1 Objetivos da pesquisa</i>	<i>13</i>
<i>1.2. Estrutura da dissertação</i>	<i>14</i>
<i>2.1 Valor humano no marketing do serviço</i>	<i>15</i>
<i>2.2 A experiência do consumidor</i>	<i>16</i>
<i>2.3 O encontro do serviço</i>	<i>20</i>
<i>2.4 O capital humano no Encontro do serviço</i>	<i>21</i>
<i>2.5 Co-criação e Co-produção</i>	<i>24</i>
<i>2.6 C2C eletrônico: A intervenção virtual entre clientes</i>	<i>25</i>
<i>2.7 Gestão de relacionamento com o cliente</i>	<i>28</i>
<i>2.8 Relações entre cliente e empresa no contexto pandémico Covid-19</i>	<i>28</i>
3. O Problema	34
4. Metodologia	35
<i>4.1 Objetivos do Estudo</i>	<i>35</i>

4.2 Design de Pesquisa	35
4.3 Proposições	37
4.4 Categorias e Análise	38
4.5 Critérios de Composição dos Focus Group	40
4.6 Guia de Focus Group	42
4.6.1 A estrutura do roteiro do Focus Group	42
4.6.2 Os encontros.....	47
4.6.3 Guia para discussões de Grupos focais	48
4.7 Focus Group	48
5. Resultados	52
5.1 Benefícios	52
5.2 Desvantagens	56
5.3 Sugestões	60
6. Conclusão	64
7. Limitações e Sugestões para investigação futura	66
Referências	67

Índice de figuras

Figura 1 Foco em manter engajamento, maiores rentabilidade e fidelização de clientes	20
Figura 2 Dimensões Acuidade de Marca.....	23

Índice de tabelas

Tabela 1 - Vantagens, Desvantagens e Sugestões conforme as proposições	39
Tabela 2 - Estrutura de entrevista padrão da Focus Group	45
Tabela 3 - Estrutura para discussões de Grupos focais	48
Tabela 4 - Participantes do Grupo 1.....	49
Tabela 5 - Participantes do Grupo 2.....	50
Tabela 6 - Participantes do Grupo 3.....	50
Tabela 7 - Participantes do Grupo 4.....	51

Lista de siglas

C2C - Consumidor com Consumidor

e-WOM - Electronic Word of Mouth

GXI - Global Interconnection Index

IBV - Institute for Business Value

TAM - Technology Acceptance Model

1. Introdução

A relação entre serviço e consumidor está a mudar tão rapidamente quanto surgem novas maneiras de interação (Kirk & Rifkin, 2020). A digitalização está entre as grandes responsáveis na mudança em que essas interações são feitas. O relacionamento facilitado e aproximado via ferramentas promove uma transformação no marketing de relacionamento, transformando-o em marketing eletrônico de relacionamento (Hendriyani & Auliana, 2018). O uso a favor de ferramentas digitais tem o objetivo de maior engajamento, fidelização, lucro. Diante disso, analisar a maneira de interações com cliente é traçar uma ampla análise de como é realizada essa interface e quais as ferramentas que colaboram para gerar envolvimento (Lemon & Verhoef, 2016).

Marcas colocam o consumidor como eixo essencial dentro da análise de como deve ser a estratégia da marca. Quanto maior o envolvimento, a crença na marca, maior êxito haverá nas ações de marketing. Analisar quem é esse consumidor e os relacionamentos desse consumidor com a marca, alguns previsíveis outros não, é o ponto pé inicial para um planejamento de marketing (Gilaninia, Taleghani & Azizi, 2013).

As estratégias de marketing acompanham essa evolução e modificam posicionamentos em um cenário em que consumidores querem mais contato, querem ações personalizadas, e contraditoriamente buscam facilidades para tal, facilidades essas geralmente associadas à tecnologia. Na análise do Encontro do Serviço, que é o momento após a decisão da compra em que o cliente interage com a marca, há estudos que consideram a importância de algum tipo de estimulação tátil uma vez que pesquisas demonstram o quanto o toque é uma maneira eficaz de afetar atitudes, criar vínculos e modular tendências. Em visões tão ambíguas que reforçam a interação pessoal tátil (Gallace & Spence, 2010) em uma era em que os consumidores anseiam por novidades tecnológicas que os conectem com as marcas (Lemon & Verhoef, 2016), surge a necessidade de avaliar a relação interpessoal nos serviços digitais. Porém, para avaliar a relação começa-se avaliando quem é esse consumidor e o que ele compreende como relação necessária, pessoal ou interpessoal.

Entre os cenários propostos de análise desse trabalho está numa contextualização pandémica da Covid-19, em que o distanciamento social obrigou a relações menos presenciais,

porém, em alguns aspectos, com mesma necessidade de humanização. Resultado de pesquisas sobre o chamado novo normal de uma relação entre consumidores e marcas, tanto sob a ótica de mudanças oriundas de novas ferramentas de relacionamento quanto o mais recente efeito COVID-19, que alterou sensivelmente a maneira do mundo se relacionar. O início da pandemia em questão de semanas modificou fundamentalmente a natureza e o grau de interação humana em todo o mundo (Kitchen & Tourky 2020).

O trabalho aqui apresentado reflete uma pesquisa da relação interpessoal entre organizações e consumidores frente aos avanços tecnológicos e às necessidades de distanciamento no contexto pandêmico da COVID-19. Apresenta ainda uma análise das percepções da importância de qualquer tipo de relação *human to human* em determinados momentos da relação organização e consumidores, mesmo que em serviços digitais. Os participantes convidados à pesquisa representaram as Gerações as Baby Boomers, X e Y. Enquanto os Baby Boomers (nascidos entre 1940 a 1960) tiveram que se adaptar às novas tecnologias, a Geração X (nascida em 1961 até 1980) acompanhou o surgimento dos meios de comunicação como a TV, os primeiros computadores e a Internet. Em contrapartida, a Geração Y (nascidos entre 1981 a 1994) é de uma época em que as tecnologias já estavam em uso, ou seja, os processos tecnológicos foram incorporados de maneira natural em tarefas do dia-a-dia (Bassiouni & Hackley, 2014) Cada representante das gerações selecionadas trouxe à investigação as dificuldades, benefícios e sugestões para uma interface digital mais dinâmica e eficiente. A decisão pelas gerações investigadas foi embasada em estudos anteriores, em que para cada geração o impacto com a interface digital é acolhido de maneira distinta (Oliveira, 2009).

1.1 Objetivos da pesquisa

O objetivo desse estudo foi analisar as percepções dos consumidores sobre a importância das relações interpessoais no encontro de serviços mediados por tecnologia e propõe a discussão sobre a interface digital e o uso de tecnologia no contato com o consumidor. Esse cenário de contato entre consumidor e marca via interface digital está associado ainda à fidelização que as marcas conseguem construir com seu público (Srivastavaa & Dimple, 2016). Esta investigação além de levantar o tópico do relacionamento nos serviços, foca na interface digital entre

consumidores e marcas, em especial com uma abordagem do contexto pandêmico. Os humanos são considerados insubstituíveis na criação de uma interface criativa e eficaz com o cliente (Bowen, 2016), pelo que o fator humano pode ser decisivo na diferenciação da mesma (Bolton et al, 2014). No entanto, a Inteligência Artificial vem ganhando espaço nesse cenário. Durante a pandemia da Covid-19, processos de autoatendimento, por exemplo, tiveram uma implantação acelerada (Braxton, 2020) e, assim como em demais processos tecnológicos, colocando tanto clientes quanto colaboradores em novas posições e interfaces (Larivière et al, 2017).

Para obter dados mais aprofundados sobre a relação entre consumidores com a nova maneira de interação com marcas, a presente investigação seguiu um método de pesquisa qualitativa. O objetivo foi captar a percepção dos participantes ouvidos, que puderam expressar sentimentos e ideias em um grupo pré determinado (Rabiee, 2004). Este estudo teve como motivação agregar informações relativas ao tema das relações interpessoais no contexto on-line especificamente no contexto pandêmico. A fatia populacional selecionada foi de pessoas das gerações Baby Boomers (nascidos entre 1940 a 1960, Gerações X (nascidos entre 1981 a 1994) e Y (nascidos entre 1995 a 2010) . Em três grupos houve a junção de representantes das Gerações X e Y e num quarto grupo a Geração predominante foi a Baby Boomer. A decisão foi justificada pelos diferentes impactos gerados por uma interface digital em cada um das gerações acima (Oliveira, 2009), dado que a adoção tecnológica está relacionada com a experiência de interação com tecnologias digitais. A Technology Acceptance Model (TAM) entra nesse cenário. Um comportamental de aceitação de tecnologia usado para compreender a relação e a aceitação entre usuários de tecnologia e suas variáveis externas.

Os objetivos propostos nesta investigação foram:

- percepção da adoção da interface digital em cada uma das gerações investigadas;
- avaliação do preparo das marcas para essa nova interface com os consumidores;
- análise de diferentes cenários que englobem a interface digital: 100% Inteligência Artificial ou Híbrida.

1.2. Estrutura da dissertação

A presente investigação foi dividida da seguinte maneira:

- O primeiro capítulo apresenta o propósito deste estudo, bem como oferece uma visão geral sobre a pesquisa e a técnica utilizada para a coleta de dados;

- No segundo capítulo o que se propôs foi uma visão acerca da relação entre consumidores e marcas, embasada em aspectos como Marketing de Relacionamento e a atuação dos consumidores nesse processo através de co-produção e co-criação. Além disso, a intenção foi explorar o quanto o engajamento dos consumidores passa por um relacionamento bem construído entre consumidores e marcas. Essa abordagem passou por plataformas off e on-line em um direcionamento ao quanto as interfaces são alteradas conforme fatores como características do público e ambientes inseridos, a exemplo do contexto pandêmico da Covid-19;

- No capítulo 3 o foco foi a identificação do problema exposto nesta investigação, ou seja, os impactos gerados por interfaces digitais em especial durante o contexto pandêmico;

- O capítulo 4 trouxe as técnicas empregadas para a pesquisa desta investigação, com definição de processos e roteiros corroborados por pesquisas científicas anteriores;

- O capítulo 5 traz resultados obtidos após estudos de investigações anteriores e dos debates gerados a partir dos grupos focais. Além da visão dos participantes dessa investigação, este capítulo apresenta sugestões para pesquisas futuras;

- O capítulo 6 fornece uma visão sucinta do que foi investigado nos capítulos anteriores;

2. Revisão da literatura

Neste capítulo serão apresentadas as análises de artigos científicos já publicados que tenham relação com o foco desta investigação. A busca dos artigos analisados ocorreu com base em palavras chave já citadas anteriormente. A seleção teve como fator decisivo o contexto de publicação artigos focados em interface digital pré e durante contexto pandêmico.

2.1 Valor humano no marketing do serviço

O item “Pessoas” é um fator essencial no marketing do serviço. Os prestadores de

serviço estão em contato (on ou off-line) direto com o cliente. São eles que podem gerar um bom engajamento através de relações cordiais, eficientes e com a qualidade esperada. Estudos científicos mais recentes (Purohit, Paul & Mishra. 2021) propõem uma nova abordagem no mix de marketing. Assim como o ambiente, cultura, sociedade e mercado são vivos, ou sejam, estão em constante mudança, os 4 P's de Marketing não podem ser analisados da mesma maneira que profissionais de marketing já fizeram (Constantinides, 2006).

O papel das Pessoas no marketing é tão complexo quanto fascinante. A jornada de um produto está diretamente ligada à jornada do cliente no processo de atração e experimentação de produto/serviço e, claro, em quanto as ações de marketing engajaram a ponto de haver uma acuidade de marca. Clientes não são apenas o contato com um consumidor de carne e osso. Clientes são a interação de uma marca através de vários canais, on e off-line. Clientes querem muito mais do que um serviço, querem uma experiência (Lemon & Verhoef, 2016).

Pessoas são a essência do Marketing Relacional. Até o século XX o Marketing Transacional orientava o foco dos marketeer (Šonková, & Grabowska, 2015) em promoção de vendas e esforço a curto prazo para atrair mais clientes. A partir do início de um novo século, o consumidor passa a ser o centro em que as empresas estão cada vez mais atentas à necessidade de manutenção de um relacionamento a longo prazo com o consumidor e uma ligação benéfica a ambos os lados, empresa e consumidor (Buttle, 1996). Quanto mais engajados marcas e pessoas, maiores as chances de uma experiência positiva.

2.2 A experiência do consumidor

Para o estudo do envolvimento entre consumidor e marca não bastam análises isoladas, o que se faz necessário é uma visão ampla de todos os aspectos de interface que compõem o Marketing de Relacionamento. Apesar da complexidade de analisar as variantes que interferem no Marketing de Relacionamento, estudos em sua maioria acabam focando em fragmentos desse complexo universo que influencia no engajamento entre consumidor e marca (Gummesson, 2017). Um fator importante dentro do Marketing do Relacionamento que deve ser levantado é que uma gestão eficaz da jornada do cliente resulta em satisfação e lealdade. Essa lealdade/fidelidade, ao ser analisada, leva a variáveis importantes sobre a experiência do cliente.

Para Srivastava e Kaul (2016) são poucas as pesquisas que explicam variáveis dessa relação de fidelidade entre clientes e marcas, ou seja, existe uma lacuna desse conhecimento referente à lealdade e o comportamento relacionado a ela. Ainda de acordo com os autores, o sucesso de competição de uma marca está em grande parte associado à experiência de compra do cliente. Ou seja, a relação de PESSOAS com a marca é um dos pontos fortes na análise de um ambiente de marca. Outro aspecto levado em conta quando foi analisada a relação entre clientes e marcas é o quão motivado o cliente se sente para interagir com a marca, bem como a se engajar com o produto e serviço. Para Sheth (2017), o relacionamento parte de um propósito que torne o consumo algo com significado afetivo (“Share of Heart”), uma ligação emocional que vai além do valor econômico ou funcional do produto ou serviço. Sheth acredita que esse tipo de ligação transcende números, leis e invade uma esfera de confiança, amizade, respeito mútuo e paixão.

O cliente é o foco, e a experiência a chave que leva ao engajamento, à familiaridade/proximidade com a marca. Desempenhos altos entre marca e consumidor estão associados a elevados níveis de familiaridade, ligação essa resultante de muita informação e conexão com a marca (Söderlund, 2002). Entregar experiências positivas a clientes que interagem com as marcas através de uma gama de canais de contato exige compreender a fundo a experiência proporcionada diante de vários canais de mídia e, conseqüentemente, a jornada desse cliente. Artigos abordam a necessidade de empresas estruturarem esse processo de contato com o cliente, seja internamente ou através de parceiros externos visto que o foco principal é uma experiência positiva. Porém, para haver acertos é necessário entender o que esperam os clientes (Lemon & Verhoef, 2016).

Diante de um cenário tão complexo e desafiador, empresas agregam equipes qualificadas, *players* com habilidades distintas e buscam maneiras inovadoras, eficientes e envolventes para fazer da interação entre cliente e marca um momento memorável positivamente, é claro. Existe um esforço em manter e cativar clientes, aliado a um planejamento estratégico. Para além disso, o consumidor contribui em como deve ser a estratégia da marca. Quanto maior o envolvimento, a crença na marca, maior êxito haverá nas ações de marketing. Analisar quem é esse consumidor e os relacionamentos desse consumidor com a marca, alguns previsíveis outros não, é o ponto pé inicial para um planejamento de

marketing (Gilaninia, Taleghani & Azizi, 2013). Um desafio nesse âmbito é checar o quanto o consumidor se percebe ligado e engajado a marcas. Esse envolvimento marcas x consumidor passa por diferentes análises. A confiança relacional de consumidores com as marcas, por exemplo, está diretamente ligada às percepções dos clientes acerca do capital humano do provedor. Para Selnes e Sallis (2003), o capital humano está associado à confiança relacional uma vez que essa confiança vem de um relacionamento cliente-provedor, sendo que nesse momento de interação pode haver uma troca de informação, uma partilha construtiva e com diálogos benéficos a ambas as partes.

Portanto, o envolvimento do cliente com a marca está diretamente ligado à construção de relação com o cliente e, segundo algumas publicações, essa relação está associada a relações de serviço (Brodie et al, 2013). Um serviço é um desempenho, um ato oferecido entre uma parte e outra, no caso empresa e consumidor. O processo pode estar relacionado a um bem físico, porém, o desempenho do processo é transitório, tangível ou intangível. Um serviço cria valor à marca e a diferença entre um serviço e outro pode estar na qualidade dos profissionais que atendem os clientes, algo muito mais sentido em serviços de alto contato. A experiência do serviço pode ser impactada de diferentes maneiras: ambiente, tipo de cliente que interage e participa da criação do serviço e equipe de profissionais que desempenham o serviço. Se para um cliente, o encontro de serviço é um dos pontos mais importantes no aspecto de um serviço, para as empresas, os níveis de serviços e o modo como são entregues podem representar diferenciação e uma vantagem competitiva (Malhotra et al, 2017).

As relações entre marcas e consumidores sempre existiram. No começo, todos se conheciam (ou a maior parte das pessoas) e a medida em que comunidades cresceram, empresas surgiram, negócios começaram a produzir em escala maior, as relações foram sendo ampliadas e passaram a ser entre pessoas desconhecidas e anônimas (Gummesson, 2017). A troca passou a ser um universo dentro do Marketing. Se o Marketing for analisado década a década, é possível chegar à seguinte conclusão quanto aos formatos de interação e a importância do *networking* entre consumidores e marcas.

- Até os anos 70: o marketing em sua base, nos 4Ps, em que o centro do negócio eram produtos e serviços e o consumidor se adequava ao que era fornecido;

- Década de 70 aos anos 2000: A relação com o cliente se fortalece. Surgem ferramentas para compreender esse cliente, a exemplo do CRM (*Customer Relationship Management*), o encontro de serviços amplia a importância da participação do cliente nas decisões e estratégias de marketing;
- A partir dos anos 2000: uma era de interdependência entre *stakeholders*, com análise mais holística de todos envolvidos no marketing e em que começa a haver abertura para processos de co-criação de valores entre consumidores pelas marcas.

O Marketing de Relacionamento, que, segundo Storbacka e Lehtinen (2001), trata a criação de valor dos processos pelos clientes, permite aos clientes darem mais valor aos processos através do próprio relacionamento com a marca. Usando o conceito da Lógica Dominante do Cliente- CDL, esse Marketing de Relacionamento está inserido em um ecossistema em que (Heinonen & Strandvik, 2018) além de cliente, há outros “atores”, a exemplo da comunidade em que vivem, rotinas, processos, entre outros. No ambiente de MR a comunicação aparece como forte aspecto da interação entre consumidor e marca, em que as redes sociais e a mídia reforçam as promessas apresentadas pelas marcas.

Em um estudo realizado por Hendriyani e Auliana (2018), as alterações de interações de Marketing de Relacionamento no que se refere à digitalização são fontes de publicações desde a década de 80. Os processos construtivos desse relacionamento, em formato 24h, com foco em engajamento, maiores rentabilidade e fidelização, são resultado de investimentos de empresas em serviços e processos on-line. Ainda de acordo com os autores citados acima, as mudanças em ambientes de negócios após o surgimento da internet fazem com que as interfaces sejam ilimitadas e interconectadas.

Figura 1 Foco em manter engajamento, maiores rentabilidade e fidelização de clientes



Fonte: Hendriyani e Auliana (2018)

2.3 O encontro do serviço

O encontro do serviço é uma interação entre cliente e quem fornece o serviço. Sinteticamente, já foi citado como um momento de interações de papéis entre clientes e prestadores de serviços, um jogo de pessoas impulsionado por comportamentos aprendidos específicos e apropriados para a situação (ou seja, papéis) (Suprenant & Solomon, 1987). Para outros estudos, o encontro entre serviços é o momento de interação entre cliente e a interface do serviço, o que leva a uma interação entre pessoas (funcionários, outros clientes), o ambiente físico, processos de serviço e tecnologia (Patrício et al, 2011).

A percepção de como os consumidores se relacionam com a marca é intangível e complexa. Entre um dos aspectos de relevância apresentados em estudos está a maneira com que as pessoas, o capital humano, se relacionam e contribuem para a construção da acuidade de marca (Biedenbach, Hultén & Tarnovskaya, 2019). A construção de marcas fortes e com valor fornece relacionamentos duradouros e fiéis com clientes. Quanto maior o valor de marca, maior a atração de consumidores e, conseqüentemente, maior preferência. O valor de marca positivo

é medido conforme a reação favorável de consumidores frente ao produto e serviço (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2011).

As marcas são criadas na mente dos consumidores. Uma marca poderosa é aquela que possui grande valor ao consumidor. Para (Farquhar, 1989), o conceito de *brand equity* foi desenvolvido para chegar ao valor agregado que uma marca confere a um produto/serviço. Lealdade, consciência e comportamento de mercado, qualidade percebida e associações estão entre os aspectos levantados para análise da força de uma marca (Aaker, 1996). A acuidade de marca é o quão valiosa uma marca é para o consumidor (Farquhar, 1988). A qualidade percebida de uma marca está diretamente ligada à percepção de força de marca (Michell et al., 2001). Analisar o julgamento dos consumidores sobre a marca leva à compreensão da força da marca. Uma marca forte leva à fidelidade. Clientes leais são relutantes na mudança de uma marca pela concorrência (Sharp, 1996).

2.4 O capital humano no Encontro do serviço

Entre os fatores de efeito positivo para a acuidade de marca está o capital humano. São os colaboradores em contato com os clientes responsáveis pelo desenvolvimento de um relacionamento cliente-fornecedor, que estabelecem um elo de partilha de informações e criação de diálogos benéficos a ambas as partes (Selnes & Sallis, 2003). A confiança é um fator importante na acuidade de marca por representar componentes emocionais (Leek & Christodoulides, 2012). Pesquisas anteriores mostram que envolvimento afetivo e cognitivo têm resultados positivos na confiança do consumidor, e influenciam na performance de relacionamento do cliente com a marca (Dowell et al., 2015).

A interface com o cliente promovida entre pessoas faz com que o investimento em capital humano esteja entre os itens planejados pelas empresas. A força do capital humano, aliás, é motivo de estudos décadas a fio. Muito antes do engajamento proporcionado pela internet, na década de 1960 o economista norte-americano Theodore W. Schultz sustentava que o capital humano são competências de pessoas na realização de um trabalho e esse capital precisa de educação, suporte. Schultz trazia à tona a importância das pessoas na realização de

tarefas executadas com habilidades manuais, intelectuais e profissionais (Schultz, 1961). Esse capital passou a ser abordado como um bem valioso das organizações.

O encontro de pessoas com a marca tem diferentes frentes de estudos e fatores de análise: do ambiente, aos processos, pessoas e mudanças recentes, muitas delas vindas de avanços tecnológicos. Mas os funcionários, o capital humano, se mantêm como insubstituível fonte de criatividade nesse contato direto com o cliente (Bowen, 2016). Os funcionários são considerados no encontro de serviços uma parte extremamente valiosa pois podem não apenas atuar diretamente na melhoria de serviços, mas também identificar melhorias no processo (Marinova & Singh, 2012). Para Bowen (2016), o funcionário tem o papel de ser o diferenciador, uma peça inimitável e única. O fator humano pode ser decisivo na diferenciação de ofertas de mercado e oferecimento de comportamentos exclusivos na construção de marcas (Bolton et al, 2014).

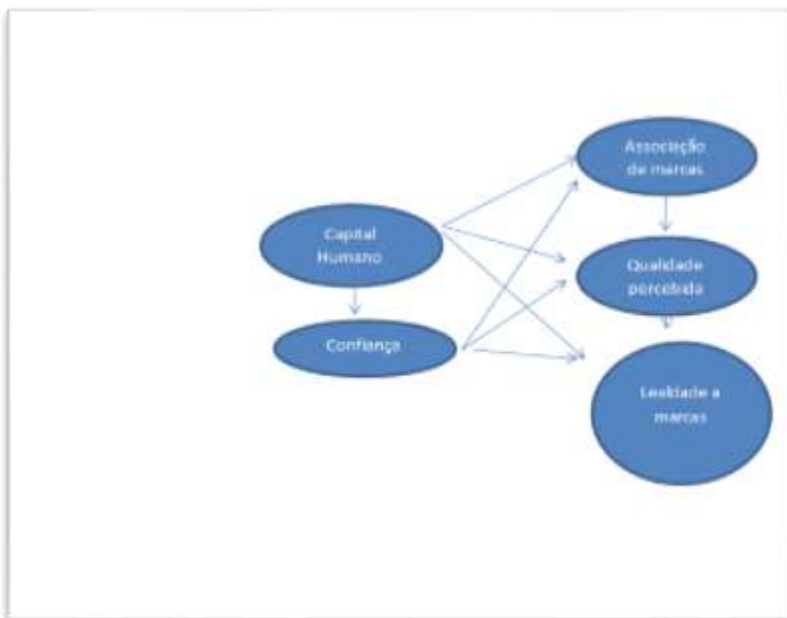
O papel final do funcionário é o de diferenciador (Bowen, 2016). Estudos apontam a importância na observação da jornada do cliente em busca de melhorias contínuas na prestação do serviço e, conseqüentemente, na satisfação do consumidor. Satisfação essa que é um desafio cada vez maior, visto o aumento de oferta que equipes de marketing enfrentam (Geibelhausen et al, 2014). Entender o cliente é uma tarefa com amplitude de ângulos a serem analisados. A visão da interface do cliente com o serviço/produto é proposta como holística, em que entra a observação de diferentes interações consumidor-empresa. A experiência dessa interação envolve aspectos cognitivos, emocionais, sociais, entre outros (Geibelhausen et al, 2014).

Para Bowen (2016) o toque humano pode ajudar a diferenciar empresas. Para De Keyser, Schepers & Konuş (2015), mesmo para consumidores habituados a compras pela internet, a necessidade do toque humano, da interação humana, é algo aguardado no momento do pós-venda. Diante da tecnologia como ferramenta de engajamento, consumidores esperam um equilíbrio entre pessoas e tecnologias no momento do encontro de serviço (Geibelhausen et al, 2014). Para Biedenbach e Marell (2010) é de suma importância compreender como e o quanto os clientes se relacionam com o serviço. Análise essa que pode apontar as associações do cliente com a marca moldadas a partir de experiências anteriores. Clientes com percepção de acuidade da marca mostram-se leais, flexíveis e confiantes.

O capital humano novamente reaparece quando se analisa a acuidade de marca, uma vez

que qualidade percebida e lealdade de marca estão entre as dimensões dessa relevância das marcas (Biedenbach, Hultén & Tarnovskaya, 2019). Os fatores humanos são associados também quando se deseja alcançar alto nível de desempenho. Na mesma publicação de 2019, Biedenbach, Hultén & Tarnovskaya trazem que a análise de *brand equit*, segundo o conceito de Aaker (1996), está concentrada em três dimensões: associações de marca, qualidade percebida e fidelidade à marca. Essas três dimensões, conforme a ilustração abaixo, estão baseadas nas percepções dos clientes sobre o provedor do serviço, relacionadas à confiança. Em uma abordagem cognitiva, a acuidade de marca tem relação com a familiaridade da mesma com o cliente, com associações que estão na memória do cliente (Keller, 1993).

Figura 2 Dimensões Acuidade de Marca



Fonte: Biedenbach, Hultén & Tarnovskaya, V. (2019)

Diante dessa abordagem cognitiva, a confiança relacional tem grande importância na acuidade de marca, mas ela está baseada nas percepções positivas de clientes sobretudo no aspecto do capital humano e dos prestadores de serviço. A boa interação entre produtores de serviço e clientes fortalece a vantagem competitiva perante a concorrência. O capital humano, com base na força aqui justificada, exige uma gestão eficaz e precisa pois se apresenta como

importante elo no que diz respeito à acuidade de marketing. Em alguns estudos, o contato entre provedor e cliente ganha um viés de maior complexidade, a personalização do serviço. Suprenant & Solomon, (1987) sugerem que a personalização é algo multidimensional, porém, nem toda a personalização resulta em satisfação do cliente. Quanto mais direcionado o serviço, maior o grau de exigência do consumidor. Fatores humanos são decisivos para alcançar um grau de desempenho superior e de alta taxa de acerto (Carmeli & Tishler, (2004b); Hatch & Dyer, 2004; Saunila et al., 2015).

2.5 Co-criação e Co-produção

Quanto mais transparente for a gestão e a comunicação de uma marca ao cliente, maior será a abertura para que clientes se sintam parte daquele encontro de serviços, seja ele local/físico, ou à distância no formato de comunicação boca-a-boca (*word-of-mouth*) (Nicholls, 2010). Já no final da década de 70, Eiglier & Langeard (1997) apresentavam um sistema de servuçção em que apenas parte dos serviços é visível aos clientes (ambiente, equipe de trabalho, equipe de contato). Todas essas partes contribuem para a construção de uma percepção do cliente acerca de determinado serviço. A outra parte referida pelos autores diz respeito à influência que outros clientes têm na percepção a respeito do serviço.

O processo de interação entre marcas e consumidores e inclusive entre C2C (relação Consumidor entre Consumidor) leva à co-criação e co-produção. Em ambos esses processos está a criação de objetos e serviços que tenham valor a ambas as partes: empresas e clientes (Grönroos, 2000). De acordo com Vargo & Lusch (2004) o serviço é algo que vai além do suporte ao produto, chegando à responsabilidade do cliente em participar no processo de criação de valor de marca, a chamada lógica do serviço dominante. A participação ativa dos clientes no processo de criação ou produção permite às empresas uma melhor visão das reais necessidades, demandas e interações dos clientes com produtos e serviços (Grönroos, 2017).

A co-criação (Minkiewicz, Evans & Bridson, 2014) leva a três aspectos importantes: a co-produção (que conta com a participação dos consumidores em alguma parte do processo) personalização/customização de um produto ou o envolvimento emocional ou cognitivo com a marca. Com o avanço das mídias digitais, os consumidores alteram papéis com o de produtores de informação da reputação da marca. O desafio aqui para os profissionais de marketing é saber

analisar e até neutralizar posicionamentos que vão contra a expectativa da interação (Sheth, 2017).

2.6 C2C eletrônico: A intervenção virtual entre clientes

À medida que novas tecnologias surgem, modificam-se as maneiras com que consumidores e marcas promovem um encontro de serviço. As interações on-line ocorrem em canais on-line, através de aplicativos, comunidades on-line, mídias sociais, dispositivos móveis, plataformas de e-commerce, entre outros (Steinhoff et al, 2019). Mesmo online, porém, os relacionamentos continuam em voga entre os clientes, que querem ter uma conexão, um relacionamento, com as organizações com as quais lidam (Petty, 2017).

As interações on-line surgiram como um modo de troca dominante para empresas e clientes. Cultivar relacionamentos on-line - definidos como trocas relacionais mediadas por canais baseados na Internet - apresenta às empresas desafios e oportunidades. Em sincronia com os avanços exponenciais em tecnologia de computação, uma caixa de ferramentas rica e em constante evolução está disponível para profissionais de marketing de relacionamento gerenciarem relacionamentos com clientes online, em ambientes como *e-commerce*, mídia social, comunidades online, dispositivos móveis, *big data*, inteligência artificial e realidade aumentada.

Atualmente, um grande aliado na análise de empresas sobre a satisfação e engajamento de clientes está na internet, que através de ferramentas de mídias digitais (Facebook, Instagram, blogs) permite a exposição de avaliações e o contato direto com os consumidores, possibilitando às empresas respostas e gestão de crise com maior facilidade. A mensuração de quão forte está o relacionamento de marcas com os consumidores é um desafio constante. O engajamento refere-se à um relacionamento mais profundo do consumidor com a marca, um contato próximo que permite a compreensão dos resultados do serviço junto à satisfação e lealdade dos clientes (Bowden, 2009).

O encontro de serviço muda tão rapidamente surgem novas tecnologias que permitam

conexões em tempo real com os consumidores. A rapidez tecnológica alterou as funções de empresas, funcionários, clientes e demais *stakeholders*. Enquanto a tecnologia facilita e assume processos, promove conexões entre empresa e consumidores. A mesma tecnologia possibilita que colaboradores e clientes assumam posições inovadoras, facilitadoras e diferenciadoras (Larivière et al, 2017).

Embora a tecnologia possa diminuir a interação entre funcionário e cliente, ela não elimina o contato do cliente com o serviço, apenas o muda de provedor de serviço (Meuter et al.,2003). Nesse quesito, são levantados temas relevantes para análise dos ambientes com interação C2C que vão desde a assistência de cliente a demais clientes, abordagens entre clientes (verbais e não verbais) e resposta de outros clientes que estão em análise.

Em busca de melhores resultados, empresas investem em recursos digitais com foco em melhores desempenho e relacionamento, e, conseqüentemente, maior contribuição para a criação de valor (Spohrer et al, 2007; Spohrer & Maglio, 2007). As operações digitais cresceram consideravelmente nas últimas décadas. Muito se deve ao fato de menor investimento para operar no mundo digital e a popularização da internet em diferentes esferas sociais. Segundo Griffis et al. (2012), esse cenário leva ainda ao estudo da co-criação de valor em serviços digitais. Porém, nem todas as empresas estão aptas à uma transição digital na velocidade exigida pelo mercado. O serviço digital então, pode ser desempenhado pela terceirização de uma empresa especializada nesse tipo de serviço.

Apesar da ascensão da internet nas relações entre empresas e consumidores, nem todas as interações devem ser digitais. Os fatores humanos são considerados um aspecto crucial no meio digital. Para Wright e Snell (1991), os fatores humanos se manifestam através da co-produção, contato com o cliente, serviço customização, ou se manifestam pela competência humana, o que inclui conhecimento e habilidades, ou ainda relacionadas ao comportamento, controle de emoções e coordenação. Um desafio para os provedores é mensurar o valor do capital humano para aumentar a presença da marca em mercados altamente competitivos e com grande velocidade de mudança.

Na mesma força que o isolamento social leva à maior interação entre consumidores com interfaces on-line, tornam-se mais familiares os *chatbots*. Com o avanço de tecnologias e as evoluções em Inteligência Artificial, o encontro de serviços passa a contar com os *BOTS* que

surtem como uma ferramenta de engajamento e aproximação com o cliente. Contudo, nem toda a interface com auxílio de tecnologia se mostra efetiva no quesito conexão com o cliente. Por mais que haja facilidade em *self-service*, máquinas de pagamento automático, cardápios em display para que pedidos sejam ordenados diretamente pelo cliente, consumidores acabam tendo um déficit psicológico uma vez que sentem falta da interação humana. Uma alternativa no encontro de serviço são agentes de conversação que se aproximem de uma caracterização humana. Porém, mesmo com uma aproximação, o fato de no outro lado estar um “não humano” gera desconforto por parte dos clientes

Os avanços em agentes de interação com clientes (robôs, *chatbots*, avatares) chegam com o propósito de substituição de parte da atuação humana no encontro do serviço. Essas máquinas, através de descobertas de Inteligência Artificial, não apenas possuem análise do que o cliente demanda no momento da interação quanto podem cruzar algoritmos e antever necessidades, desejos e movimentos de compra. Há uma grande barreira nesse encontro do serviço entre clientes que não consideram os *BOTS* elementos para interação, ainda mais que por falta de uma comunicação mais real, os *BOTS* passam a sensação de uma conversa programada com respostas padrão, gerando desconfiança. Apesar dessas máquinas substituírem pessoas, há clientes que se sentem relutantes pelo fato de não haver uma comunicação *Human 2 Human*, que promova comunicação verbal e não verbal, resultando numa percepção do cliente de como o serviço é gerado. Uma comunicação H2H promove empatia, aumentando engajamento e impulsionando boas experiências (van Pinxteren, Pluymaekers & Lemmink, 2020).

O fator comportamental de consumidores ao usarem novas tecnologias é fonte de estudos que seguem o Modelo de Aceitação da Tecnologia (Davis, 1989). Chamado de TAM, que deriva de Technology Acceptance Model, este modelo foi baseado em uma teoria psicológica que busca explicar o comportamento de consumidores frente a tecnologias. Este modelo analisa escalas de variáveis no uso de tecnologia: a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida. Esta investigação utilizou dados do Modelo de Aceitação de Tecnologia criado no final da década de 80. Pesquisas complementares reforçam que na primeira dimensão (facilidade), os usuários da tecnologia têm uma expectativa de desempenho de determinada tarefa. Já na outra dimensão (facilidade de uso percebido) entram percepções dos usuários

quanto a usabilidade e ao intuitivismo de novas tecnologias (Araújo & Casais, 2020).

2.7 Gestão de relacionamento com o cliente

A qualidade do relacionamento é tópico de diferentes estudos, cada qual com um contributo e um viés diferenciado. Há estudos que apontam a qualidade do relacionamento como uma maneira de analisar o relacionamento e as percepções do cliente (Moliner, 2009; Palmatier et al., 2006) ou uma importante variável multidimensional que reflete de maneira ampla todos os aspectos que a envolvem. Para outros, a qualidade de relacionamento é uma combinação de gostos e proximidade emocional, aliadas à confiança (Morgan & Hunt, 1994).

Outro desafio é analisar o quanto os clientes mudaram. Nos últimos tempos, contextos como minimalismo, menos consumismo e o mais atual, a Covid-19, fizeram os consumidores questionarem a maneira como vivem e o porquê de consumirem produtos e serviços. As empresas estão desafiadas a buscar uma nova maneira de se envolver, com uma alternativa complementar que abrace esse humanismo existencial. (Karpen & Conduit, 2020).

Um aspecto importante para gerar engajamento de clientes está em quanto as empresas conhecem os clientes. Quanto mais dados forem levantados, mais fácil será a tomada de decisão (Samizadeh & Mehregan, 2015). O CRM (*Customer Relationship Management*) aplica uma gestão de dados do cliente para análise do perfil do consumidor, minimizando riscos e maximizando acertos. Considerada uma ferramenta importante para a fidelidade de clientes e desempenho de empresas (Hillebrand, et al, 2011; Parvatiyar & Sheth, 2001; Sin et al, 2005; Das, 2004; Payne et al, 2001) o CRM evoluiu com os avanços tecnológicos, apresentando-se em versão digital, um e-CRM, que combina software, hardware e dados coletados em uma ferramenta que eleva serviços e engajamento com o cliente (Hendriyan & Auliana, 2018).

2.8 Relações entre cliente e empresa no contexto pandémico Covid-19

Os serviços passaram nos últimos anos por uma revolução no formato de entrega (Malhotra et al, 2017). Até não muito tempo atrás, a construção de um processo de serviço não

demandava atuações on-line e, conseqüentemente, ferramentas de suporte de contato com o cliente como e-mail e mídias digitais. Mais recentemente, a Covid-19 veio para impactar como marcas e consumidores se relacionam. Uma das maiores crises econômicas do mundo atual trouxe mudanças que impactaram em diferentes esferas da economia e comportamentos humanos. Esta é a redefinição que precisávamos para reavaliar como estávamos vivendo (World Bank, 2020).

A COVID-19 é um vírus denominado SARS-CoV-2 ou, simplesmente, coronavírus. Foi identificado primeiramente em 2019 em Wuhan, cidade chinesa com 11 milhões de habitantes, após diversos casos de pneumonia de origem desconhecida. Os quadros vão de assintomáticos a graves infecções que resultam em hospitalização, internação em tratamento intensivo e até morte. Até o início de dezembro de 2020, a doença havia matado 1,5 milhão de pessoas de acordo com um levantamento da Universidade Johns Hopkins, nos EUA. Esse cenário causou medo, alterou vidas e mudou a economia global.

Diversos estudos e publicações trouxeram dados referentes ao impacto da Covid-19 nos negócios mundiais. Entre eles está um estudo realizado pelo IBM *Institute for Business Value* (IBV, 2020), intitulado “Covid 19 e o futuro dos negócios”, o levantamento analisa cerca de quatro mil executivos C-Level em 20 países e 22 setores. O resultado mostra que a cada dez empresas pesquisadas, seis aceleraram a transformação digital dos negócios após a pandemia da Covid-19. Houve investimentos em softwares e tecnologias como Inteligência Artificial e armazenamento de informação em nuvem. E mais, 66% dos entrevistados declararam que tiveram que acelerar processos que até então eram motivo de resistência. Ainda de acordo com o mesmo estudo, 48% dos profissionais entrevistadas planejam aumentar a Inteligência Artificial nas corporações em 48% nos próximos dois anos. O autoatendimento é um dos fatores acelerados pela Covid-19 (Braxton, 2020). O consumidor é incorporado no processo do serviço, tendo parte do controle e da decisão durante a experiência de venda

A relação das empresas com os clientes mudou com a Covid-19, o isolamento e o medo de transmissão de um vírus agressivo e desconhecido. Para atrair, engajar e fidelizar os consumidores, as empresas estão voltando os olhares aos clientes para compreender o que eles esperam e como querem ser impactados de uma maneira dentro do “novo normal”. Estudos anteriores indicaram que os fatores humanos também são importantes para alcançar um nível

organizacional superior desempenho (Carmeli & Tishler, 2004b; Hatch & Dyer, 2004; Saunila et al, 2015)

O portfólio das empresas pelo mundo teve que ser alterado após a Covid-19. Os serviços digitais ganharam a atenção até mesmo de empresas menos adeptas a negócios em nuvem. A pandemia, que obrigou o isolamento social, acelerou processos de transformação e impulsionou mudanças de *mindset* para apostas em serviços através de ferramentas digitais. *Website*, mídias digitais, *Marketplaces*, *newsletter*, realidade aumentada e *chats* chegaram com força total à realidade de muitas organizações.

Uma pesquisa do Global Interconnection Index (GXI) reforça essa mudança de comportamento e iniciativas das corporações depois da pandemia. Esse estudo traz que a velocidade de interconexão global terá crescimento anual de 45% entre 2019 e 2023. Nesse cenário, profissionais envolvidos com prestação de serviços digitais, de conteúdo à TI, terão aumento em cinco vezes a interconexão até 2023. Tudo graças à pressão das empresas pela adoção de soluções que os coloquem em nuvem, competitivos digitalmente.

Enquanto o consumidor procura por produtos e serviços, organizações buscam a atração de seu público nesse efeito em rede, literalmente. Bartsch et al. (2020) analisaram duas centenas de funcionários do serviço que tiveram que se adequar rapidamente ao cenário virtual provocado pela pandemia. Analisaram ainda a implementação digital e a atuação da liderança como grande propulsora na transformação digital.

Muito embora a estrutura física permaneça a mesma, a Covid-19 alterou diferentes setores da economia, entre eles o de consumo. A inovação digital acelerada pela Covid-19 mudou a maneira de consumir, exigindo dos prestadores de serviço tecnologias e experiências de compra em diferentes cadeias de venda *omnichannel*. O autoatendimento é um dos fatores acelerados pela Covid-19 (Braxton, 2020). O consumidor é incorporado no processo do serviço, tendo parte do controle e da decisão durante a experiência de venda. Os consumidores passaram a interagir no atendimento, que exigiu distanciamento social por sua vez e com uso de tecnologias aumentaram o poder no processo de compra. Essa experiência, ainda segundo Braxton, foi diferenciada para cada consumidor variando conforme o grau de intimidade do consumidor com as tecnologias.

A interação entre consumidor e provedor de serviço em tempo real permite a abertura de parte do processo para que o cliente não apenas participe da experiência, mas auxilie nas melhorias. A tecnologia auxilia as marcas através das mídias digitais e da conectividade constante, resultando em envolvimento orgânico dos consumidores e interações que levam a uma relação de co-criação. Nesse aspecto, cada serviço passa a ser único, personalizado para quem o consome. Esse serviço *real-time* promove envolvimento dinâmico com os consumidores conectados. O serviço em tempo real apresenta cinco características interligadas: tempo real, co-criação, orientação a dados, centro/foco no consumidor e co-criação de experiência (Buhalis & Sinarta, 2019).

As marcas do turismo e da hospitalidade usam a tecnologia para aprimorar dinamicamente a experiência do consumidor por meio da co-criação. A integração de inteligência do consumidor em tempo real, mineração dinâmica de *big data*, inteligência artificial e contextualização podem transformar a co-criação de serviços ao mobilizar recursos no ecossistema. O serviço *nowness*, do AGORA, surge ao envolver dinamicamente os consumidores na co-criação de experiências em tempo real.

As marcas tiram proveito da tecnologia, da mídia social e da conectividade constante para promover o envolvimento orgânico do consumidor e as interações para co-criar um serviço personalizado ao cliente. O serviço em tempo real oferece envolvimento dinâmico com consumidores conectados. A pandemia da Covid-19 de fato alterou a maneira com que consumidores pelo mundo realizavam a interface com produtos e serviços até o momento da compra. As lojas físicas fechadas levaram à busca pelo on-line, da pesquisa pelos itens desejados até o pós-compra.

Existem diferentes análises sobre os hábitos de consumo. Esse hábito é desenvolvido ao longo de um contexto. Os consumidores se relacionam com as marcas e estabelecem com as mesmas um engajamento que os direciona para aquelas marcas com maior acuidade a eles. O consumo é contextual (Kim, 2020). Estudos apontam que há quatro contextos que influenciam nos hábitos de consumo:

- a) mudança no contexto social: alterações como estado civil, a chegada de um filho, mudança de bairro/cidade/país, novos nichos de amigos, mudança de trabalho;

- b) tecnologia: à medida que chegam inovações tecnológicas os consumidores quebram velhos hábitos de consumo. Um exemplo é a chegada dos smartphones que mudou a maneira com que pessoas se relacionam: menos ligação, por exemplo, e mais aplicativo de mensagem. Outro cenário foi o maior acesso de consumidores à internet permitindo pesquisas on-line de produtos e serviços de interesse. A jornada do cliente foi alterada, e o consumidor que não finaliza o processo através de *e-commerce* chega à loja física com informações necessárias para a compra, já decidida previamente;
- c) regras e regulamentos relacionados à espaços públicos e compartilhados: o *desconsumption* pode ser gerado devido a campanhas públicas, exemplo de antitabagismo e diminuição do consumo de álcool, até situações extremas como o isolamento obrigatório devido à Covid-19 em que o ir e vir foram suspensos para controle da propagação da doença;
- d) desastres naturais: todo e qualquer fenômeno não previsível que interrompem a cadeia produtiva e de consumo: terremotos, furações, enchentes e, novamente, a Covid 19.

A falta de mobilidade durante o isolamento levou estudos, compras, lazer para dentro de casa. Porém, nesse mesmo cenário os consumidores, até então com restrição de horários devido a rotinas que tinham janelas fixas para trabalho, família e lazer, passaram a organizar de maneira mais flexível as demandas diárias

Entre os efeitos provocados pela Covid-19 no consumo mundial estão a adoção e familiarização com a Tecnologia Digital. Por necessidade, até mesmo os consumidores mais resistentes à tecnologia adotaram nos hábitos diários o uso de aplicações para contato com família, amigos e trabalho. Aulas remotas, consultas virtuais com médicos, mídias sociais viraram essenciais para a interação durante a pandemia.

A *Zoom Video Communications*, que virou ferramenta popular de reuniões profissionais e aulas à distância, anunciou que durante a pandemia do novo coronavírus, entre janeiro e março de 2020, obteve um lucro de US\$ 27,1 milhões, um aumento de 1.123% na comparação com os US\$ 2,2 milhões registrados em igual contexto do ano anterior. De acordo com dados da empresa Zoom, a receita da referida empresa cresceu 169%, para US\$ 328,2 milhões (Zoom, 2020). No fim do primeiro trimestre de 2020, a Zoom tinha aproximadamente 265.400 clientes

pagantes - empresas com pelo menos dez funcionários, um aumento de 354% com relação ao ano passado.

Um aspecto apontado em estudo de Sheth (2017) destaca a compra on-line. A pandemia acelerou a aceitação de consumidores na busca por lojas on-line. Os consumidores passaram a acreditar que lojas de concreto não representam segurança, são um conceito arraigado. O conceito do “tudo em casa” impactou a maneira de consumir e de se comunicar com o consumidor.

Os consumidores se adaptaram a mudanças durante a pandemia, e algumas dessas mudanças vieram para ficar. A pandemia se tornou um acelerador da mudança estrutural no consumo e da transformação digital no mercado. Os gestores, por sua vez tiveram que se adaptar (caso não estivessem prontos ao consumidor digital para se recuperar ou até mesmo aumentar vendas no contexto pandêmico Covid-19 (Kim, 2020).

Com os pontos físicos de venda fechados, os compradores recorreram ao *e-commerce*. Essa migração aconteceu tanto com *shoppers* já habituados às compras online quanto com os que nunca haviam experimentado esse canal. Cada geração de consumidor reagiu de uma maneira durante a Covid19. Uma pesquisa da consultora Kantar apresentou que os *millenials* (nascidos no início da década de 1980) foram a geração que mais aumentou o número de compras on-line durante a pandemia: 39% deles recorreram mais ao comércio eletrônico, contra 30% dos consumidores entre 35 e 54 anos, e 24% acima dos 55 anos. Ainda de acordo com o mesmo levantamento, os *millenials* também usaram mais as redes sociais, com destaque para o aumento no uso do TikTok (+35%), Instagram (+69%) e YouTube (+87%).

Em suma, com o aparecimento da Covid-19 as maneiras dos consumidores se relacionarem com as marcas foi afetada fortemente. Clientes buscam propósito nas relações, segurança, agilidade e, por mais que haja uma interface com uma ferramenta digital, o fator humano continua a se fazer desejado. O desafio é uma maneira híbrida de contato on e off-line que mantenha o engajamento similar à interface humana, que estabelece uma comunicação verbal e não verbal que envolve e estabelece conexão com os consumidores. As novas maneiras de relacionamento entre consumidores e marcas serão a base de investigação central desse estudo. A otimização de dados facilitados via processos digitais.

3. O Problema

Este trabalho investiga qual a eficácia nas relações interpessoais entre consumidores e marca em um contexto pandêmico num cenário representado pelas gerações Baby Boomers, X e Y no Brasil e Portugal. A pesquisa buscou dados primários e secundários a respeito do grau de eficácia dessa interface. Com base nesse problema, o propósito dessa pesquisa foi avaliar os impactos das relações interpessoais através das mídias digitais. Como um dos grandes cenários a serem analisados nesse estudo refere-se ao contexto pandêmico da Covid-19, esta investigação buscou publicações mais recentes sobre o assunto. Contudo, existe uma carência de literatura nesse período citado, não havendo uma grande variedade de estudos científicos especificamente para essa análise cognitiva. A ausência de maior quantidade de pesquisas prévias limitou parte da busca de dados mais aprofundados sobre a qualidade da interação das Gerações Baby Boomers, X e Y em interfaces digitais. Esse estudo usou como base conceitos de Marketing de Relacionamento, porém, a maneira proposta aqui é de avaliação de uma relação entre marca e consumidor mais ampla, que vá além do marketing convencional.

A presente pesquisa usou como referência estudos que analisam o marketing de maneira mais ampla, holística, em que o relacionamento se dá através de todas as ações que possam de maneira integrada contribuir para o relacionamento, tais como vendas, comunicação, marketing, produtos, entre outros, sem deixar de lado a participação do consumidor através de co-criação e co-produção (Grönroos, 2000).

4. Metodologia

Neste capítulo apresentam-se os processos utilizados para investigação. Cada etapa que propiciou a obtenção de dados e, conseqüentemente resultados, foi detalhada nos tópicos a seguir.

4.1 Objetivos do Estudo

O presente trabalho buscou levantar aspectos na relação digital entre consumidores e marcas, em especial em contexto pandémico da Covid 19. O objetivo deste estudo foi investigar a percepção de consumidores quanto a efetividade e conseqüências da interface digital entre marcas e consumidores. O desenvolvimento tecnológico há décadas ajudou as empresas a fornecer experiências superiores do consumidor. Porém, mudanças na maneira de interação com clientes podem representar desafios na retenção, lealdade e expansão dos negócios (Hoffman, Novak & Kang, 2017). Neste estudo, a interface digital foi analisada com a amplitude da experiência do consumidor, a observar respostas emocionais, físicas, sensoriais e sociais evocadas por vários atores do mercado (Shaikh et al, 2020).

Para se chegar a este objetivo, a seleção foi de uma pesquisa qualitativa. A escolha nesse método de pesquisa foi embasada na possibilidade de uma visão mais holística. Por possibilitar circunstâncias onde a pesquisa qualitativa pode ser usada para apresentar descrições detalhadas que não podem ser medidas de maneira quantificável (Kahle,1994).

4.2 Design de Pesquisa

Dentro desse universo de pesquisa qualitativa, foi definida a utilização de grupos focais. Um grupo de foco consiste em uma técnica que envolve o uso de grupo em entrevistas em que os participantes são selecionados para uma de uma população específica, sendo este grupo ‘Focado’ em um determinado tópico (Thomas et al, 1995). Os grupos focais podem fornecer informações sobre um intervalo de ideias e sentimentos que os indivíduos têm sobre certas questões, bem como iluminar as diferenças de perspectiva entre grupos de indivíduos (Rabiee,

2004).

O uso desses grupos favorece abordagens de temas complexos, uma vez que propões uma análise de dimensão holística, com possibilidades de interpretação e fornecimento de informações sensíveis (Malhotra et al, 2017). Já para McDaniel & Gates (2018), uma das grandes vantagens na seleção de um grupo de foco como ferramenta de pesquisa está na possibilidade de interação entre os entrevistados, possibilitando que uma resposta possa interagir e impulsionar contributos de demais entrevistados.

A escolha de uma metodologia de pesquisa é considerada um dos pontos mais importantes de uma investigação já que é a metodologia que guiará a recolha de dados, bem como a maneira de análise e interpretação (Mauch & Park, 2003). Esta investigação optou por uma abordagem indutiva e orientada para a descoberta. A pesquisa qualitativa é guiada para obtenção de palavras e não números. Essa mesma forma de recolha de dados (qualitativa) de pesquisa propões uma análise cognitiva, do mundo ao redor do entrevistado (Bryman, 2004; Deshpande, 1983). A pesquisa qualitativa é orientada para a descoberta, levando em conta a realidade social que está em constante mudança e varia conforme a percepção de cada indivíduo (Heath & Tynan, 2010). Complementando, a pesquisa qualitativa de marketing é uma pesquisa principalmente exploratória com base em pequena amostra, destinada a fornecer profundidade, percepção e compreensão (Malhotra et al, 2017).

A presente investigação optou pela pesquisa qualitativa por entender que essa ferramenta possibilita uma compreensão mais a fundo das motivações e sentimentos dos consumidores. A pesquisa qualitativa derivou de um trabalho do historiador Giambattista Vico, no século XVIII que declarou que pessoas podem entender pessoas e que fazem isso por meio de uma chama compreensão intuitiva. Em uma investigação qualitativa, o investigador busca compreensão de fenômenos acerca do estudo, a exemplo de gostos alimentares, o que leva a determinadas opiniões e a vida de pessoas em determinadas faixas etárias. Graças ao surgimento de técnicas de investigação, há metodologias disponíveis que auxiliam na análise cognitiva, a exemplo de sentimentos, humor e sensações dos entrevistados diante de determinado cenário de pesquisa. Esses dados auxiliam a investigação em análises de hipóteses e teorias (Mauch & Park 2003).

Abaixo, as razões para usar técnicas qualitativas, conforme Shukla (2018):

1. Preferências e / ou experiência do pesquisador
2. Preferências e / ou experiência do usuário da pesquisa
3. Informações sensíveis
4. Sentimentos subconscientes
5. Fenômenos complexos
6. A dimensão holística
7. Desenvolvimento de nova teoria
8. Interpretação.

4.3 Proposições

Este estudo buscou analisar a relação com consumidores via uma interface digital na prestação de serviços. Esta investigação apresentou proposições relativas ao tema e para as embasar, houve a seleção de artigos científicos com temas correlatos. Para Gray & Wegner (2012), por exemplo, aspectos como atuação de robôs pode influenciar comportamentos, julgamentos e decisões dos consumidores. E mais, há artigos publicados que trazem que robôs com aparência humana podem alterar como humanos percebem a interface digital (Morewedge et al, 2007; Waytz & Young, 2014). Com fase nesse cenário em que ferramentas de Inteligência artificial assumem parte ou todo o processo de interface com consumidores, foram elaboradas as seguintes proposições:

Proposição 1 (P1)

Até que ponto os consumidores acreditam que a inteligência artificial irá substituir o humano na interface com as marcas.

Seguindo uma abordagem já amplamente investigada que traz um cenário em que robôs, chats e bots alimentados pela Inteligência Artificial poderão substituir ou complementar interfaces humanas em diferentes setores (McLeay et al, 2021; Wirtz et al, 2018; Liu et al, 2021; Yoganathan et al, 2021), esta proposição levantou a percepção em diferentes grupos focais da presente investigação.

Proposição 2 (P2)

Os *BOTS* causam menos constrangimento do que o atendimento humano, pois mostram discrição e não estabelecem laços sociais ou emocionais (Pitardi et al.2021).

Proposição 3 (P3)

A crença de consumidores em interações com robôs de serviço, uma vez que essa análise é fundamental para a análise do encontro de serviços (Kunz et al, 2018; Kunz & Walsh, 2020; Lu et al, 2020).

A proposição 3 abrange o quanto os consumidores sentem que há um DNA de relacionamento com o cliente em interfaces digitais.

Proposição 4 (P4)

Os robôs de serviço são altamente eficazes na execução de tarefas que requerem inteligência mecânica e analítica e devem ser usados para serviços transacionais e menos para os relacionais, que tendem a também exigir inteligência intuitiva e empática (Huang & Rust, 2018).

Proposição 5 (P5)

As equipes híbridas, que mesclam robôs e humanos, serão a entrega de serviços ideal quando habilidades analíticas e emocionais complexas são necessárias (Wirtz et al., 2018).

Proposição 6 (P6)

Os robôs de serviço são mais adequado para tarefas cognitivo-analíticas, enquanto os provedores de serviços humanos são preferidos para tarefas emocional-sociais mais complexas (Wirtz et al., 2018).

4.4 Categorias e Análise

As categorias criadas para essa investigação foram divididas em três (Benefícios, Desvantagens e Sugestões) e cada uma delas subdivididas em subcategorias conforme especificado na tabela abaixo:

Tabela 1 - Vantagens, Desvantagens e Sugestões conforme as proposições

Benefícios	Proposições	Referências
Autonomia	P1, P4	McLeay et al, (2021); Wirtz et al, (2018); Xiao & Kumar, (2021); Yoganathan et al, (2021); Huang & Rust, (2018)
Custo		
Facilidade	P2	Pitardi, Wirtz, Paluch & Kunz
Rapidez	P2	Pitardi, Wirtz, Paluch & Kunz
Desvantagens		
Insegurança	P2	Pitardi, Wirtz, Paluch & Kunz
Pouca Fidelização	P4	Huang & Rust, (2018)
Marcas sem preparo	P2	Kim, 2020
Contato sem conexão	P2	Kim, 2020
Sugestões		
100% digital	P1	McLeay et al, (2021); Wirtz et al, (2018); Liu et al (2021); Yoganathan et al, (2021)
100% humano		

Híbrido	P5, P6, P4	Wirtz et al. (2018) Huang & Rust, 2018
Relacionamento	P2	Pitardi, Wirtz, Paluch & Kunz

4.5 Critérios de Composição dos Focus Group

Os participantes da pesquisa desta investigação foram divididos em quatro grupos focais, cada um em uma média de cinco integrantes, totalizando 20 pessoas divididas entre Brasil e Portugal. Não houve a intenção de separar as gerações por grupos, uma vez que a interação entre os participantes e as diferentes vivências frente as faces digitais foram vistas como uma maneira de enriquecer os dados coletados.

- As diferentes gerações de consumidores são nomeadas de acordo com a época de nascimento, e descritas com perfis de comportamento que podem auxiliar na compreensão da jornada de compra para cada uma delas. Oliveira (2009), em um estudo sobre a Geração Y, separa cada faixa de consumidores como:
- Geração Baby Boomers, nascidos entre 1940 a 1960. Consumidores que nasceram no final e após a segunda Guerra Mundial e por isso tiveram na idade produtiva o foco em uma reconstrução de um mundo pós-guerra (Oliveira, 2009). Diante desse cenário, interfaces digitais tendem a ser algo fora do que essa geração até então estava habituada;
- Geração X nascida em 1961 até 1980. Para Oliveira (2009) a geração X é uma geração com sentimentos patriotas. Viveu momentos de revolução política e social, acompanharam a Guerra Fria, o surgimento da Aids e a queda do Muro de Berlim. Buscou sempre pela modificação de conceitos impostos pela geração anterior. Essa mesma geração viu surgir os meios de comunicação como a TV, os primeiros computadores e a Internet;
- Geração Y, os que nasceram entre 1981 a 1994. Esta geração nasceu em uma época em que as tecnologias já estavam em uso, ou seja, quando nasceram a Internet já era algo

presente no dia-a-dia das pessoas. Para Oliveira (2009) essa geração não viveu nenhuma grande ruptura social, vive a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica;

- Geração Z, nascidos a partir de 1995 até 2010. Esta geração recebe essa denominação por influência de um comportamento: de mudar constante e incessantemente o canal da TV ou da música, que em inglês denomina-se com o termo “zapear” (Veen & Vrakking, 2009);
- Geração Alpha, nascidos a partir de 2010 até os dias de hoje, geração que ainda não ingressou no mercado de trabalho.

A seleção dos participantes foi feita de maneira aleatória e voluntária, em que após o convite e coordenação de agenda eles foram conduzidos a um dos grupos focais organizados para esta investigação. Os grupos foram reunidos representando uma fatia heterogênea para enriquecimento de visões e opiniões. Os encontros ocorreram nos meses de outubro e novembro através da plataforma Google Meet, ferramenta de vídeo para que todos pudessem ver reações dos demais e o pesquisador pudesse analisar posturas corporais, que segundo Archibald et al, (2019) fornecem um toque mais pessoal e uma atmosfera relaxada.

A investigação ouviu as diferentes faixas etárias levantadas neste estudo para que juntas interagissem sobre o tema desta investigação. Mesmo com diferentes faixas etárias e localização geográfica, os grupos decorreram sobre o tema apresentando contributos agregadores a pontos de vista distintos. A presente investigação optou em unir grupos do Brasil e de Portugal para um levantamento de dados com países com diferentes culturas digitais, aspecto importante em uma análise de percepções de cenários (Grace, 2009).

As entrevistas em grupos focais desse estudo buscaram a análise de valor de marca dada pelo consumidor das gerações Baby Boomers, X e Y. O presente trabalho segmentou as faixas etárias de consumidores e optou em quatro grupos focais: três grupos com integrantes das gerações X e Y e um grupo com Baby Boomers. Para cada um dos grupos foi realizado um encontro de 60 minutos de duração. Os encontros foram gravados com o consentimento dos participantes. A presente investigação centrou-se em grupos compostos por moradores de Portugal e Brasil. Os grupos foram divididos da seguinte maneira:

Grupos 1 a 3 :

- Geração X . Geração que acompanhou o surgimento da internet e foi se adaptando às mudanças trazidas pelo universo digital. Para Lombardia et al (2008), essa geração foi impactada pelas inovações tecnológicas, em especial a televisão;
- Geração Y. Geração que nasceu com a internet e sente-se mais confortável com o uso de ferramentas digitais na jornada de compra. Para Oliveira (2009) essa geração nasceu na era das tecnologias e da Internet;

Grupo 4:

- Geração Baby Boomers. nascidos pós-guerra entre 1940 a 1960, que acompanhou o surgimento de avanços tecnológicos (Oliveira, 2009).

Além da análise da adaptação de consumidores, o presente trabalho investigou o papel das marcas nesse cenário. Estudos focados em varejo, por exemplo, trazem as dificuldades de marcas em usar tecnologias inteligentes que se adequem a consumidores de diferentes gerações, com diferentes anseios e dificuldades em realizar uma jornada de compra on-line (Bassiouni & Hackley, 2014).

4.6 Guia de Focus Group

Com o propósito de reunir informações que pudessem responder aos questionamentos, este estudo desenvolveu um roteiro elaborado com base em estudos científicos já publicados. O guia foi aplicado durante encontro de 60 minutos, com cerca de cinco pessoas além do moderador, em língua portuguesa, com participantes de Portugal e Brasil.

4.6.1 A estrutura do roteiro do Focus Group

Um Focus Group (Grupo de Foco) é a maneira de coletar os dados em uma investigação. Entre os modelos sugeridos de pesquisa está a adaptação de uma estrutura de entrevista padrão que assegure que todos os entrevistados serão expostos aos questionários. A estandarização de

entrevistas assegura que apesar de diferentes entrevistados e contextos não será afetada a recolha de dados (Bryman, 2004).

A entrevista de uma pesquisa qualitativa segue linhas de confiança que são quatro critérios: credibilidade, transferibilidade (análise de pontos como cultura, ambiente, etc.), confiabilidade e confirmabilidade (Lincon & Guba, 1985; Guba e Lincon, 1994). Para a abordagem dos grupos focais propostos foram analisadas algumas abordagens de artigos científicos com relação ao tema central desta investigação.

O roteiro dos encontros com os grupos focais foi dividido em dois momentos: a experiência do consumidor com a interface digital (**Questões 1 a 5**) e a efetividade de engajamento das marcas através da interface digital (**Questões 6 a 9**). Como base de estudo para criação do roteiro a seguir, a investigação reuniu abordagens recentes publicadas em artigos científicos e retratadas no roteiro desta investigação.

Como ponto de partida, já nas **Questões 1 e 2**, os entrevistados foram questionados sobre o grau de envolvimento com canais on-line e se sentiam-se distanciados de marcas pelo fato de não haver interface presencial. O propósito foi levantar as alterações no encontro entre consumidores e serviços através de interações on-line em diferentes plataformas e até mesmo dificuldades nesse encontro (Steinhoff et al, 2019).

A efetividade da jornada do cliente esteve presente em diferentes aspectos da pesquisa. A adequação para um cenário digital foi um dos aspectos essenciais na abordagem com os grupos focais. Uma vez que empresas que se adequam para uma interface digital precisam igualmente compreender o comportamento do consumidor e a base de dados gerada a partir de ferramentas digitais auxilia em uma experiência mais direcionada e com chances de atender às expectativas e necessidades dos consumidores (Van Doorn et al, 2017). Esse aspecto foi levantado nas **Questões 6 e 8** que teve o intuito de avaliar a percepção do consumidor de um serviço digital. As empresas, por sua vez, com interfaces digitais têm à disposição dados que se bem usados podem filtrar demandas e expectativas. Dados esses, aliás, fornecidos por ferramentas de otimização (Hunger & Thomas, 2012).

Já na **Questão 5**, a proposta foi levantar até que ponto as marcas conseguem envolver aspectos cognitivos na relação com o consumidor, uma vez que o engajamento do consumidor

é uma relação multidimensional, que inclui aspectos emocionais, comportamentais e cognitivos (Fernandes & Esteves, 2016).

A efetividade das estratégias digitais das empresas no quesito Marketing de Relacionamento foi outro ponto levado aos grupos focais. A satisfação dos clientes é o mote de estratégias e empresas, sejam off-line ou on-line. Na era da digitalização, empresas alteram plataformas para processos digitais para atingimento de objetivos. Ganhar clientes é entender o que eles precisam e querem (Hendriyani & Auliana, 2018). A presente investigação trouxe uma análise sobre o grau de envolvimento dos consumidores com marcas em interfaces digitais através da **Questão 5**. A métrica do “*Share of Heart*” é um ponto de avaliação da interface digital e esteve presente na abordagem com os grupos focais. Além de análises econômicas e financeiras, a proposta desta investigação foi perceber o grau de envolvimento emocional dos consumidores com as marcas em que a relação transcende negócios para um sentimento de amizade e familiaridade (Sheth, 2017).

Para além das marcas falarem sobre si mesmas, os próprios consumidores através do e-WOM têm importante papel na decisão de compra. As avaliações on-line postadas por outros consumidores (e-WOM) podem auxiliar no processo de decisão de compra e também pode promover emoções positiva (Mafael et al,2016). O boca-a-boca eletrônico (e- WOM) é definido como processo contínuo de troca de informações entre potenciais, consumidores reais ou antigos em relação a um produto ou serviço (Ismagilova et al, 2019). A relevância do e-WOM esteve em destaque na **Questão 4**.

Já na **Questão 9** a pergunta pretendia avaliar se o banco de dados disponível a marcas era usado para engajar e envolver os consumidores em mais processos da jornada do cliente além da compra. Marcas com bom uso de banco de dados podem atrair consumidores e fazer com que eles próprios se sintam parte do processo, como se fizessem parte de algo com um propósito maior do que a compra.

No que diz respeito a variáveis TAM, o Guião propôs também um debate sobre o quanto os participantes sentiram a interface digital inclusiva, fácil e intuitiva, sem barreiras que tornassem o processo algo desconexo. Em um modelo de aceitação da tecnologia (TAM) ao participantes analisaram suas percepções quanto a segurança, usabilidade, compreensão e resultados diante de interfaces digitais.

A presente investigação propôs as seguintes perguntas que estão descritas na Tabela abaixo:

Tabela 2 - Estrutura de entrevista padrão da Focus Group

	Questionamentos	Objetivos	Teoria	Autores
Q 1	Você acredita que compras on-line o aproximam de marcas e serviços e por quê?	Analisar o grau de envolvimento do consumidor diante de interfaces digitais	Diante de tantos novos canais on-line à disposição, o encontro entre consumidores e serviços é alterado. As interações on-line em diferentes plataformas, de qualquer lugar e 24h por dia.	Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S. et al., (2019)
Q 2	Como foi a sua adaptação a processos de interação on-line?	Avaliar dificuldades e evoluções na relação consumidor digital com produtos e serviços que até então tinham uma interface humana ou mais presencial.	A adaptação dos consumidores a interfaces digitais depende de conhecimento do uso da tecnologia e experiências anteriores. O marketing de relacionamento pode ser esclarecido com base em uma estratégia através da legalidade, economia, tecnologia, geografia e proximidade com os clientes.	Hendriyani & Auliana (2018)
Q 3	Em que momento no processo de compra você sente falta da interação humana?	Buscar exemplo de carência humana na jornada de compra.	Há pesquisas que sugerem parte das interações, mesmo que tenham ferramentas digitais, com alguma interface humana, nem que seja através do próprio consumidor em uma relação de co-produção.	Wright & Snell (1991)
Q 4	Você costuma buscar depoimentos de outros consumidores	Avaliar a importância de compartilhamento de experiências	As avaliações on-line postadas por outros consumidores (e-WOM) podem auxiliar no processo de decisão de compra e	Ismagilova et al (2019); Mafae et al (2016)

	sobre o serviço/produto que busca on-line?	para o consumidor digital.	facilitar a compra e promover emoções positivas e intenções.	
Q 5	Você se sente emocionalmente envolvido nas relações com serviços ou produtos oferecidos digitalmente?	Levantar aspectos cognitivos da relação cliente com interfaces digitais.	O engajamento do consumidor é uma relação multidimensional, que além de aspectos emocionais e comportamentais engloba o lado cognitivo. Existem estudos que trazem que o engajamento ocorre mais por atitudes e comportamentos.	Fernandes & Esteves (2016)
Q 6	Na sua opinião, uma interação digital permite que os serviços sejam mais personalizados a cada um dos consumidores, atendendo suas expectativas e anseios?	avaliar a percepção dos consumidores com interfaces como chats, <i>bots</i> , entre outros formatos de interação digital.	Pesquisas acadêmicas atestam que empresas que investem em tecnologia na interface com o cliente são capazes de alcançar interações mais personalizadas e eficientes, contribuindo assim para a criação de valor.	van Doorn et al (2017)
Q 7	Quais são as vantagens de interação digital na compra de produtos e serviços? E quais as desvantagens?	O intuito nesta questão foi observar como os consumidores se sentem beneficiados pela interface digital e quais aspectos na visão deles devem ser melhorados. As marcas estão de fato usando a tecnologia a favor para melhorar a experiência de compra foi o principal objetivo desta questão.	A velocidade em que a internet evoluiu aumentou a velocidade de interação entre indústrias e pessoas. Novas tecnologias fazem parte diariamente da vida das pessoas e as marcas interagem por meio de novas tecnologias inovadoras, o que representa uma enorme quantidade de dados que podem ser armazenados, minerados e analisados.	Gubbi et al (2013)
Q 8	Você acredita que assim como os consumidores as	Ouvir a avaliação de quem usa o cliente e levantar	Empresas que se direcionam para interfaces digitais continuam focando em	Hunger & Thomas (2012);

	empresas estão prontas para essa relação digital com seus consumidores? Se negativo, quais aspectos deveriam ser melhorados?	aspectos considerados frágeis nessa relação digital entre consumidor e marcas.	analisar a jornada do cliente. Em entender o comportamento do cliente a partir de base de dados fornecida por ferramentas otimização. As empresas, contudo, precisam fazer essa transformação digital levando em conta toda a experiência e não apenas o momento da compra. Um aspecto importante que nessa questão foi abordado foi a efetividade do uso de dados dos clientes, o e-CRM.	Hendriyani (2018)
Q 9	Você se sente envolvido pela marca além do momento da compra? Existe interação sua com os canais digitais?	Levantar até que ponto as empresas usam a tecnologia a favor de melhorias no engajamento com o cliente e não apenas se dizem tecnológicas apenas no quesito infraestrutura. Essa questão propôs uma avaliação do grau de capacidade de adaptação das empresas para interfaces digitais.	Empresas que utilizam a tecnologia a favor do Marketing de Relacionamento têm à disposição um banco de dados eficiente que pode proporcionar uma mineração de dados de consumo.	Sheth (2017)

4.6.2 Os encontros

Cada encontro teve duração de cerca de 60 minutos e foi realizado por plataformas online. A sistemática seguiu o seguinte esboço:

- 05 minutos iniciais para explicação do propósito da pesquisa;
- conforme a fluidez do assunto, apresentação de nova questão;
- 10 minutos para conclusões finais.

4.6.3 Guia para discussões de grupos focais

O Guia utilizado pelo presente trabalho seguiu o alinhamento a seguir:

Tabela 3 - Estrutura para discussões de grupos focais

- Explicação sobre propósito do grupo	Esta é uma investigação de conclusão de Mestrado e o objetivo desta pesquisa é acadêmico. Os nomes de todos os participantes desse grupo não serão divulgados. O interesse é em investigar um tema e não expor pessoas.
- Avisar que sessão será gravada e pedir, já durante a gravação, o aceite de todos;	Seguindo o que rege o Regulamento Geral de Proteção de Dados de Portugal, Lei de Proteção- lei n.º 67/98, de 26 de outubro, pedimos a autorização para gravar essa nossa conversa. Esse conteúdo não será exibido em mídias e serve apenas para recolha de dados mais aprofundada.
- A sistemática desse encontro;	Nos próximos 60 minutos serão expostas questões elaboradas para essa investigação. Cada um dos participantes pode levantar as mãos e responder quando lhe convier. Nem todas as perguntas precisam de sua resposta. Aliás, em alguns casos o entrevistado pode não se sentir à vontade e não querer opinar.
- Controle do tempo;	Eu vou os avisar quando estamos perdendo o foco ou caso nosso tempo esteja terminando.

4.7 Focus Group

Seguindo a linha da pesquisa qualitativa, os encontros criaram em uma amostragem menor um ambiente de compreensão com possibilidade de análise da perspectiva de cada um dos participantes. O papel da moderadora foi de observação e intervenções para que o propósito da pesquisa fosse seguido. As respostas foram abertas deixando espaço para reflexões acerca do tema (Walker, Janiece L., 2012). A ética foi um aspecto levado em consideração durante todo o processo da presente investigação. Todos os participantes tiveram conhecimento de que os encontros eram gravados para facilitar a análise posterior de dados. Além disso, todos os nomes nesta investigação foram abreviados para preservar suas identidades.

Grupo 1

24/10/2021

19h Horário de Lisboa

Perfil do Grupo

Este primeiro grupo foi composto por pessoas da geração X e Y. Porém, apesar de uma faixa etária similar os posicionamentos se deram em extremos. Enquanto I.L., de 41 anos, afirmou que “Vejo que a nossa geração tem uma ânsia em ter alguém presencial para avaliar o serviço/produto” havia em contrapartida posicionamentos como o de J.P., 38 anos: “Para mim, para meu hábito de compra, não sinto a menor falta de interação humana. Vejo como grandes vantagens a economia de tempo e dinheiro quando recorro a interface digital. É algo muito mais direcionado para aquele ponto”.

Tabela 4 - Participantes do Grupo 1

Nome*	Idade	País
F.R., Feminino	42 anos	Brasil
V.B., Masculino	52 anos	Brasil
I.L., Masculino	40 anos	Brasileiro residente em Portugal
V.S., Masculino	39 anos	Brasil
J.P., Feminino	38 anos	Brasil
M. O., Feminino	36 anos	Brasil

Grupo 2

29/10/2021

12h Horário de Lisboa

Perfil do Grupo

Este grupo foi direcionado a moradores de Portugal. Apesar de todos os participantes serem ativos no mundo digital, não se sentem confortáveis na substituição total da interface humana para a digital. Com idades entre 35 a 46 anos, a sugestão unânime foi um ambiente híbrido. Para a participante R.A., por exemplo, a interface digital é eficaz na integralidade quando se

busca um serviço e não uma experiência no contato. Para ela, situações como segmento de restauração, envolvem aspectos cognitivos, que transformam a interface em um momento de lazer. Segundo ela: “quando quero apenas me alimentar a interface digital busca seu papel. Porém, quando quero uma experiência de ir a um sítio para me alimentar e relaxar, quero contato com humanos”.

Tabela 5 - Participantes do Grupo 2

Nome *	Idade	País
F.M.,Feminino	41 anos	Brasil residente em Portugal
M.M., Feminino	36 anos	Portugal
R.A., Feminino	36 anos	Portugal
C.A., Feminino	46 anos	Portugal
J.F., Feminino	38 anos	Portugal

Grupo 3

30/10/2021

15h Horário Lisboa

Perfil do Grupo

Neste grupo os participantes estavam na faixa dos 30 anos de idade. Todos se mostraram satisfeitos quanto à interface digital em momentos de atendimento ou compra. Porém, um dado unânime foi a falta de preparo de equipes que deveriam estar do outro lado do atendimento digital contribuindo para uma etapa do processo que não se atenderia apenas com IA. Para os participantes, como L.R., no momento de problemas um *BOT* tem respostas padrão e segue protocolos que raramente de encaixam em nossas demandas.

Tabela 6 - Participantes do Grupo 3

Nome *	Idade	País
D.D., Masculino	39 anos	Brasil

P.W., Feminino	34 anos	Brasil
A.S., Feminino	34 anos	Brasil
S.R., Feminino	35 anos	Brasil
L.R., Masculino	34 anos	Brasil

Grupo 4

06/11/2021

14h Horário de Lisboa

Perfil do Grupo

Este grupo foi formado em sua grande maioria pela geração Baby Boomers. Todos se mostraram cientes do quanto a Covid-19 acelerou para eles e para as marcas uma interface que até então era preterida (por eles) ao contato humano. Esse grupo foi o mais crítico em relação ao quanto as marcas não estão aptas a entregar a mesma eficiência na interação que estão habituadas no off-line. Alguns participantes, como T.U., de 80 anos de idade, se mostra ativa nas redes mas sem paciência para processos que não sejam intuitivos. P.S. que inclusive trabalha no segmento de TI reforçou o quanto a Inteligência Artificial deveria ser melhor empregada pelas marcas para melhorar a experiência de consumidores em todas as faixas etárias.

Tabela 7 - Participantes do Grupo 4

Nome *	Idade	País
R.L., Feminino	71 anos	Brasil
C.K., Feminino	67 anos	Brasil
P.S., Masculino	58 anos	Brasil
M.U., Feminino	50 anos	Brasil
L.S., Feminino	50 anos	Brasil
T.U., Feminino	80 anos	Brasil

5. Resultados

Nesta etapa da investigação apresentam-se resultados e as discussões levantadas nos G grupos focais. São três categorias conforme citado anteriormente (Benefícios, Desvantagens e Sugestões) subdivididas em 13 categorias no total. Na sequência estão abordagens detalhadas em cada uma das categorias/subcategorias.

5.1 Benefícios

O início da condução dos grupos focais instigou aspectos positivos na interface digital. Nessa abordagem, a Proposição 2 (P2) levou à discussão a praticidade e liberdade no processo de interface digital com base nas adequações de marcas para usos de *bots* e *chats*, entre outros. A mesma P2 levantou a temática da privacidade, que para os participantes dos grupos foi trazida como a maneira eficiente com que são tratados os dados do cliente e a segurança para tal. No Grupo 4, por exemplo, B.N. trouxe a seguinte reflexão “Eu me sinto em um oceano de informação em que navegam minha privacidade e meus dados. O que eu quero mesmo é que *BOTS* trabalhem por mim e não eu faça todo o trabalho, forneça meus dados para eles”.

Para chegar à análise dos Benefícios, especificados em subcategorias, o Guião trouxe perguntas diretas a exemplo da Questão 1 (Você acredita que compras on-line o aproximam de marcas e serviços e por quê?), Questão 5 (Você se sente emocionalmente envolvido nas relações com serviços ou produtos oferecidos digitalmente?) e Q7 (Quais são as vantagens de interação digital na compra de produtos e serviços? E quais as desvantagens?). Já na Questão 4 (Você costuma buscar depoimentos de outros consumidores sobre o serviço/produto que busca on-line?) o objetivo era avaliar até que ponto o e-WOM (*e-Word-of-Mouth*) era relevante na jornada de compra com interação digital. Nesse sentido, contributos como de M.U. (Grupo 4), trouxeram a importância da *Brand Awareness* no meio on-line além do engajamento com consumidores que publiquem suas experiências de compra. “A minha busca pelas marcas que vou me conectar vai de pesquisa ou de recebimento de propagandas automatizadas nas mídias. Eu vou me informando, eu pesquiso, aí me sinto segura”.

- Autonomia

Quando bem aplicadas, as interfaces digitais podem levar a uma interação efetiva entre robôs e humanos (Pitardi, 2021). Nesta primeira subcategoria os participantes expressaram como era a experiência de estar em contato com um não humano, se essa interação foi iniciada ou intensificado pela pandemia da COVID-19 e ainda, até que ponto a autonomia de decidir quando começar e por que linha seguir na interface é algo visto como positivo.

“Apesar de ser uma experiência nova, eu me senti confortável. Foi bacana. Uma experiência que vou adquirir a partir de agora com mais frequência. Para mim, o contato humano é muito importante. Claro que pessoas fazem falta, mas foi bem válida”. F.R., Grupo 1

-Custo

São dois aspectos trazidos neste ponto da pesquisa: o custo reduzido de um produto ou serviço que atrai o consumidor para aquela interface e a visão de marcas que apostam no digital como fator preponderante para redução de equipes e treinamento de pessoas. Esta subcategoria esteve em debate durante a Q7, que propunha a identificação de vantagens e desvantagens da interface digital.

“O que mais me leva à busca por serviços on-line é preço. Ponto. Antes da internet eu já usava muito o universo digital. Na época da Covid-19 eu apenas me adequei à compra de produtos/serviços que até então eu não estava habituada, como supermercado. A Covid-19 me levou a quebrar barreiras para alguns serviços, a exemplo do ramo alimentício. Para mim, para meu hábito de compra não sinto a menor falta de interação humana. Vejo como grandes vantagens a economia de tempo e dinheiro quando recorro à interface digital. É algo muito mais direcionado para aquele ponto”. J.P., Grupo 1

“No quesito custo, o valor agregado do produto/serviço que estou buscando via interface digital também conta. Quanto maior o ticket de compra, mais elevadas minhas expectativas de uma experiência incrível.” D.D., Grupo 3

“Muitas empresas acham que tirar humano e colocar máquina é economia, barateando todo o processo e até o custo final. Pelo contrário, tem que investir em tecnologia de ponta, tem que treinar quem está por trás da máquina, do programa, para que o digital cumpra o papel”. S.R., Grupo 3

“Empresas acreditam que investir na interface digital é economizar e focam em um atendimento mecanizado e impessoal. Isso não me atende. Vejo nesses casos respostas padrão que não se enquadram à minha necessidade”. L.R., Grupo 3

“A qualidade do atendimento exige um investimento dos profissionais para que saibam como desempenhar a função de interface digital. O próprio atendente humano não nasceu sabendo como se integrar no processo digital. Exige investimento em treinamento”. D.D., Grupo 3

-Facilidade

Perguntas apresentadas no Guião levaram ao tema “facilidade” entre aspectos de uma interface digital simplificada. Em todos os grupos, a maioria dos participantes não expressou ter dificuldade em compreender como se conectar. A interface digital é vista como uma facilitadora de processos. Porém, há ressalvas que entraram em discussão em um outro momento dos grupos focais. Outro ponto preponderante é que a geração Baby Boomer representada nesta investigação não se mostra desconhecadora de processos tecnológicos. Quando motivados e diante de uma interface intuitiva, são adeptos do digital. Porém, esse processo necessita de uma motivação, uma espécie de recompensa que justifique essa interface em detrimento da interação humana.

“Antes da Covid-19 eu e meu marido já eramos extremamente digitais e de nada mudou durante a pandemia. Eu até prefiro, acho simples”. R .M., Grupo 3

“Acho mais prático. Antes era um comodismo ir em busca de interface física. Sou prático e decidido na hora da compra. Me sinto muito mais tranquilo ter esse contato on-line”. V.B.,

Grupo 1

“Depende do tipo de produto/serviço não sinto falta da interação humana. Se for algo que é mais *commodity*, consigo buscar informações on-line, reputação e está ok. Se for algo que dependa de uma análise melhor, quero interação humana“. I.L., Grupo 1

“Tudo tem que ser simples no processo digital. Se tiver que clicar em muitos botões, se a usabilidade não for intuitiva e fácil a experiência deixa de ser positiva. As marcas precisam tornar a interação intuitiva e fornecer o maior numero de informações”. P.W, Grupo 3

-Rapidez

A subcategoria “rapidez” dentro de um benefício da interface digital esteve em discussão entre os participantes em momentos do Guião como o da **Q2** (Como foi a sua adaptação a processos de interação on-line?). Os participantes manifestaram as motivações que, segundo eles, tornam o processo digital dinâmico, prático e possibilita um serviço muito mais ágil e quase que imediato.

“ A pandemia ajudou nesse momento imediatista de termos um atendimento rápido e eficiente através do digital. Gostos de ser atendido por *Bots*. Mas não quero usar esse canal para reclamação pois ali eu sinto que há uma quebra nessa interação. Nesse caso prefiro o humano”. L.R, Grupo 3

“Não sinto a menor saudade de interagir com pessoas. Sou bem objetiva. Não gosto de pessoas influenciando na minha compra. Só se eu tenho alguma dúvida. Acho bem mais prático”, M.M., Grupo 2

“Para eu consumir não sinto necessidade da interação humana. Sinto necessidade de interação para estar com amigos mas no contato com marcas não. Eu vendo serviço, vendo seguros, e para o meu ramo não vi problema na interface digital”. E.L, Grupo 1

-Informações sobre o produto

Os consumidores vão muito além de uma atuação passiva quando se observa a Jornada do Cliente. Estudos reafirmam a importância dos consumidores no processo decisório de compra. As redes sociais, por exemplo, possibilitam que consumidores atuem como produtores de conteúdo, fornecendo informações sobre produtos e serviços. Consumidores geram não apenas comentários, mas também avaliações que auxiliam no processo de compra de demais consumidores (Sheth, 2017).

“O que me dá segurança na questão da compra é buscar marcas já conhecidas pela boa qualidade do serviço. Depois vem o preço. Eu busco também ver a reputação da marca”. V.B., Grupo 1

“Eu chego a marcas, não as conhecidas, em especial pelos depoimentos. Aqui em Portugal, onde resido, tenho consumido, desde a Covid-19, as marcas locais devido a depoimentos e seguidores que chegam até mim. Assim que vou criando a confiança. Eu começo comprando produtos de menor valor, faço um teste e se tudo correr bem fidelizo.” R.M., Grupo 3

5.2 Desvantagens

Nesse momento do grupo focal foram levantados aspectos que não tornam a interface digital algo visto como benéfico. A exemplo da Questão 3 (Em que momento no processo de compra você sente falta da interação humana?), os participantes relataram em quais etapas da interface com as marcas sentem-se menos confortáveis/inseguros. De acordo com dados do estado da arte, há estudos a respeito de quais tarefas e ações o consumidor considera aptas a

execução de robôs. Durante a discussão da Q3, os grupos trouxeram visões como a maneira com que selecionam as marcas que irão interagir digitalmente e o quanto sentem-se confortáveis em fornecer dados à máquinas.

-Insegurança

O tema desta subcategoria representou uma amplitude de abordagens. Desde o quanto a interação com um não humano possibilita uma sensação de segurança, de uma “terreno” confortável de interação mesmo que não haja um rosto físico do outro lado. Além disso, a proteção dos dados repassados durante uma interface digital também estiveram como viés do processo digital.

“Conheço sistema de dados, acho que é isso que falta. Usar indevidamente meu CPF em 4 ocasiões ou seja, tem o lance da segurança. Se eu digo que não quero determinado serviço por que a marca insiste em oferecer o mesmo formato de serviço que já neguei? Essa falta de tato com o atendimento me parece até má fé!”. C. K, Grupo 4.

“Eu só compro on-line apenas o que eu já conheço. Não compro o desconhecido. Na questão de atendimento gosto mesmo do vendedor me atendendo. Não gosto de ficar teclando, quero que alguém me atenda”. A.S., Grupo 4

“ A atuação de marcas on-line para mim eu ainda acho que é terra de ninguém. Gosto do físico pois sei que lá escolho o atendimento do jeito que gosto”. V.S, 39 anos, Grupo 1

-Pouca Fidelização

Os robôs são apresentados em estudos como a nova “onda” tecnológica no que diz respeito à um encontro de serviço avançado. Segundo esses estudos, os robôs existem nesse processo para, além de se comunicar com o consumidores, interagirem de maneira a melhorar o encontro de serviços (Choi et al, 2020). Contudo, durante os grupos focais e, em especial, durante à Q6 (Na sua opinião, uma interação digital permite que os serviços sejam mais

personalizados a cada um dos consumidores, atendendo suas expectativas e anseios?) os participantes, em sua maioria, não se mostraram fidelizados às marcas graças a maior efetividade de uma interação digital. Ainda com base nas respostas dadas ao proposto no guião, a fidelização ocorre, segundo depoimentos transcritos abaixo, por uma fidelização já ocorrida antes da interface digital.

“Eu lidar com as máquinas é uma co-produção por minha parte enquanto consumidora, estou fazendo o serviço de alguém e não ganho nem desconto. Por isso que não defendo também essa interface digital”. M.M., Grupo 2.

Assim como o depoimento de M.M., voluntários de grupos focais dessa investigação mostraram-se confusos quanto ao papel dos consumidores na jornada do cliente com interfaces digitais. Nesse aspecto, a percepção do consumidor deixa de seguir algo holístico e com interações com uma organização (Meyer e Schwager, 2007). A presente subcategoria foi abordada durante a Q6 (Na sua opinião, uma interação digital permite que os serviços sejam mais personalizados a cada um dos consumidores, atendendo suas expectativas e anseios?) Respostas como de M.M., por exemplo, exemplificam a falta de conexão e foco em expectativas dos consumidores. Para além disso, uma interface digital também exige um fluxo de compreensão e adoção de tecnologias (Venkatesh et al., 2012).

Ainda dentro desse cenário, estudos anteriores retratam a experiência do consumidor como abrangendo a cognitiva, emocional, com respostas sociais, sensoriais e de valor às ofertas da organização ao longo do tempo, incluindo pré e pós-consumo (Kranzbühler et al, 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Voorhees et al, 2017).

“On-line me tira a fidelização. Eu trabalho com gestão de marcas e sei como é difícil manter essa fidelização. Inclusive vejo mais fácil para marcas nicharem atendimentos para buscar essa fidelização. Eu acho que é falta de adaptação minha, apesar de ter nascido em 80, eu procrastino esse momento da interface sem ter alguém que me convença, alguém físico”, V.S, 39 anos, Grupo 1

-Marcas sem preparo

Esta subcategoria rendeu discussões amplas. Em conformidade à P3 que abrange uma observação de marcas sobre a qualidade do encontro de serviços, esse momento do grupo de foco esteve relacionada à Questão 8 (Você acredita que assim como os consumidores as empresas estão prontas para essa relação digital com seus consumidores? Se negativo, quais aspectos deveriam ser melhorados?). Para alguns dos voluntários a interface digital é vista pelas marcas como uma redução de custos em pessoas e processos, visão essa apresentada em estudos que apresentam que o encontro de serviços é cada vez mais confundido com tecnologia destinada a reduzir o custo de contratação, gestão e manutenção de pessoas da linha de frente, ao mesmo tempo em que oferece melhores, mais personalizados serviços através de insights de *big data* (Huang & Rust, 2018).

‘Há *Bots* que são exemplo, mas a grande maioria está muito aquém. Eu me sinto interagindo para nada, perco inclusive a paciência e me desconecto da marca em muitas situações’.

Grupo 4

-Contato sem conexão

Nos quatro grupos focais desta investigação houve um tópico unânime. Os participantes acenderam à Proposição 5 (P5) em que reasende até que ponto se faz necessária uma interação humana mesmo em uma interface digital. Pesquisas científicas levantam o debate sobre esse tema e propõe investigações acerca do nível ideal de semelhança humana de serviço robôs (Keyser et al, 2019). E mais, estudos publicados recentemente trazem uma quebra na relação entre consumidores e marcas frente a interfaces digitais. Alguns abordam efeitos negativos nessa interface por não haver emoções em robôs (Huang & Rust 2018). Essa linha de frente com consumidores está a ser afetada cada vez mais devido a avanços de Inteligência Artificial e a interações proporcionadas através de assistentes digitais controlados por voz e robôs. Esse processo afeta tanto consumidores quanto os funcionários na chamada linha de frente (Bolton et al, 2018; Larivière et al, 2017).

“Para mim, o que faz a diferença em qualquer tipo de contato com marcas é mostrar que se importam comigo, mesmo após a venda. Gosto de receber um “carinho” quando menos espero. Ou seja, gosto de uma relação além da compra. Isso me conecta com marcas”. F.R.,

Grupo 1

“Para mim, o contato digital é algo muito frio. Sinto falta de contato humano mas o digital é mais simples para busca de informações. Para ser algo digital e que me satisfaça, a marca tem que estar preparada oferecendo um serviço eficiente, com navegabilidade e que seja intuitivo”. C.A., Grupo 2

5.3 Sugestões

-Digital ou humano

Em determinado momento do guião foi observada a atuação de robôs que tendem à uma atuação mais humana. Seguindo o que já foi apresentado em estudos anteriores, em esperar maior calor dos robôs humanóides (Choi et al., 2020) os grupos chegaram às seguintes argumentações:

“As vezes a máquina não chega ao nosso problema e quando tem uma pessoa do outro lado digital está despreparada”. P.S., Grupo 4

“Um computador fazendo o mesmo papel de um humano é algo que está em evolução. Há serviços que apenas a Inteligência Artificial é suficiente. Mas acho muito difícil um robô substituir de fato o humano”. J.F., Grupo 2

“Temos grandes expectativas nesse processo de interface digital. O robô não é a saída. O processo tem que ser readequado para interface digital mas não pode ser algo frio e sem envolvimento”, I.L., Grupo 1

-Híbrido

Estudos recentes apontam um cenário em que robôs de serviço interativos inteligentes são flexíveis a ponto de dividirem com humanos tarefas no encontro de serviço. Huang e Rust (2018) abordam aspectos como mecânico, analítico, intuitivo e empático como tipos de inteligência necessária para tarefas de serviço. Tarefas essas que podem ser fortalecidas em uma combinação de papéis entre humano e inteligência artificial. Huang & Rust (2018) acrescentam que os robôs são implantados em especial em serviços transacionais já que não possuem inteligência intuitiva e empática.

“Desde que você siga um padrão pré-determinado o digital cumpre seu papel. Mas o acolhimento humano fica em falta. A interface humana entra com aspectos como cordialidade. Acho que estamos num *breaking point* em que nos consumidores ressignificaram nosso contato digital e estamos valorizando mais o contato humano. Por outro lado as marcas estão percebendo que os *chat bots* precisam igualmente ressignificar. O começo da interface pode ser estritamente digital, mas depois disso, do filtro, necessita de uma percepção humana”. F.M. Grupo 2

-Experiência do consumidor

O uso de dados para melhorar a experiência do consumidor está entre aspectos de investigações sobre as possibilidades de interfaces digitais com consumidores. Os sistemas com inteligência artificial permitem que empresas aprendam sobre os consumidores com base em experiências anteriores. A Inteligência Artificial pode recuperar informações de banco de dados e usar sistemas de CRM como impulsionadores de uma experiência assertiva (Pitardi, 2020). A Q9 da presente investigação (Você se sente envolvido pela marca além do momento da compra? Existe interação sua com os canais digitais?) levantou aos grupos focais uma discussão do quanto as marcas conseguem oferecer um encontro de serviços com envolvimento. Essa etapa do grupo focal estava relacionada à Proposição 3 (P3) que pretendia investigar o quanto as marcas promovem uma jornada do consumidor mais segmentada a cada perfil.

“A empresa tem que se preocupar com satisfação com o cliente e ela tem que buscar como atender essa expectativa. E cada cliente tem uma expectativa. Criar maneiras para cativar o consumidor. Isso on e off-line”. V.B., Grupo 1

“ACOLHILHIMENTO, já estamos num novo momento de nos relacionarmos com as marcas.

Do outro lado tem um humano cuidando com carinho da gente!”. F.M., Grupo 2

“As empresas que já possuem no DNA o relacionamento com o cliente apenas levaram esse DNA para outro cenário, para o digital e aí conseguem suprir carência humana”.

E.L., Grupo 1

“Um ponto positivo para a marca será analisar a decisão do consumidor”. P.S., Grupo 4

-Relacionamento

A presente investigação também se propôs a ouvir sugestões dos consumidores para eventuais melhorias no relacionamento entre marcas e consumidores. Na Q8 (Você acredita que assim como os consumidores as empresas estão prontas para essa relação digital com seus consumidores? Se negativo, quais aspectos deveriam ser melhorados?), por exemplo, foram descritas percepções que poderiam agregar à jornada do cliente e, conseqüentemente, aproximar marcas e consumidores.

“As lojas precisam se preocupar com o “calor humano” nem que seja on-line. Tem compras que mexem com a nossa emoção, necessitamos de um relacionamento! Precisamos disso nem que seja on-line. E vale isso pré-compra e pós compra. Preciso me sentir especial, mesmo que seja on-line”. V.S. Grupo 1

Em alinhamento com o depoimento acima de V.S., do Grupo 1, pesquisas trazem um aprimoramento no formato de atuação da interface digital. Para Wirtz et al (2018), robôs de

serviço podem oferecer uma experiência menos fria, através de atuações humanóides, em que os robôs possuem nomes, rosto e até biografia.

“O DNA da marca tem que ser o atendimento, on ou off line. Entra aqui o *storytelling* da marca, contar uma história, se relacionar com o cliente antes ou depois da interação. Tem que ter no DNA o relacionamento, que eles vendem para pessoas mesmo estando com suporte de *bots*.” V.S., Grupo 1

6. Conclusão

O contexto pandêmico e as variáveis na relação consumidor e marcas é algo recente e, conseqüentemente, com limitação de publicações científicas. Estudos dentro dessa realidade contribuem para diminuir a escassez sobre o que se sabe sobre o tema. A presente investigação trouxe depoimentos de consumidores quanto a interface digital com as marcas dentro deste contexto pandêmico da Covid-19. Os 20 participantes dos quatro grupos focais desta pesquisa forneceram dados a respeito dos relacionamentos online, apontando desafios e oportunidades. Alguns dos dados levantados corroboram com estudos já publicados, os quais reforçam que as mudanças digitais provocadas pela Covid-19 não irão retroceder (Kim, 2020), os consumidores, independentemente do meio, querem manter uma relação com as marcas (Steinhoff et al, 2019) e a proximidade com as marcas é tida como necessária pelos clientes (Petty, 2017).

Este estudo teve o propósito de ouvir diferentes gerações de consumidores em dois países de distintos continentes para colher depoimentos sobre o processo de interface digital em especial pós contexto pandêmico. Apesar das diferenças em cultura de consumo, os relatos de brasileiros e portuguesas não tiveram discrepância. Pelo contrário, a linha de análise e justificativas seguiram o mesmo raciocínio: efetividade da interface digital, segurança no processo e respeito a uma jornada de compra com fidelização. Embasando-se em resultado de pesquisas anteriores, que apontam que análises isoladas não são suficientes para um estudo do envolvimento entre consumidor e marca (Gummesson, 2017), esta investigação buscou uma visão ampla de uma interface digital. As questões levantadas nos grupos focais trouxeram aspectos relacionados à jornada de compra e acuidade de marca.

Analisando os dados gerados pela presente pesquisa, as gerações X e Y, mostraram-se adaptadas a processos digitais, declararam que o digital pode seguir um protocolo de atendimento, mas que mesmo assim, esse protocolo deve ter uma maneira de personificar o atendimento graças a dados fornecidos em todas as interfaces digitais. Ou seja, processos considerados automatizados devem remeter proximidade e exclusividade a cada um dos participantes dos grupos focais X e Y. Para esses participantes, por mais digital que seja uma interface essa deve ser “operada” por um humano que irá criar empatia, envolvimento e

fidelização no processo. O fator humano, mesmo que associado ao digital, irá, segundo esses participantes, criar uma ligação emocional, “Share of Heart”, transmitindo confiança e respeito mútuo.

Apesar dos novos contextos gerados pela Covid-19 influenciarem hábitos de consumo (Kim, 2020), os participantes da geração Baby Boomers não se mostraram em sua maioria dispostos a mudar velhos hábitos de consumo. Para eles, a força da relação humana não é substituída mesmo com as facilidades do mundo on-line. Segundo os representantes Baby Boomers, o processo de uma interface digital ganha sentido apenas se houver uma experiência intuitiva e facilitada para que mesmo aqueles sem grandes habilidades digitais possam interagir com o digital sem se sentirem excluídos desse universo.

Quanto à atuação das marcas em um proposta de interface digital, houve um consenso entre os entrevistados das gerações Baby Boomers, X e Y. De acordo com eles, o foco deveria estar em compreender o que esperam os clientes (Lemon & Verhoef, 2016) para chegar a acordos de como aplicar de maneira efetiva esse contato on-line. Por mais que as marcas vejam na interface digital algo mais simples e mais “econômico” deveriam analisar o quão rico e profundo pode ser essa interface, da obtenção de dados essenciais para uma jornada de cliente mais direcionada ao treinamento de equipes de alta eficiência que além de agilizarem a interface digital a transformariam numa experiência com conexão e envolvimento mesmo fora do mundo presencial.

Em resumo, mesmo sendo um cenário recente, em meio a um contexto de pandemia da Covid-19, consumidores esperam a mesma familiaridade, conexão e informação empregadas nos mais altos níveis de desempenho entre marca e consumidor (Söderlund, 2002). De acordo com as variáveis do Modelo de Aceitação da Tecnologia (Davis, 1989) os participantes dos grupos focais levantaram ainda que a tecnologia deve representar uma experiência intuitiva e fácil, em que a usabilidade das ferramentas on-line que permita uma boa e eficiente experiência. Como ponto conclusivo, os participantes de todas as gerações desta pesquisa trouxeram a importância de uma interface híbrida, em que o digital tivesse o complemento da inteligência humana

7. Limitações e Sugestões para investigação futura

Aqui serão expostas as limitações enfrentadas no decorrer desta investigação. A intenção da investigadora inicialmente era focar a pesquisa em um único país. A opção inicial era Portugal, uma vez que é o país de residência da investigadora e sede da Universidade do Minho. Porém, mesmo com esforço para a adesão de portugueses à pesquisa (com convites enviados e reenviados), o quórum foi baixo para prosseguir com essa especificação geográfica. Dai a decisão de unir públicos de Portugal e do Brasil. Outra limitação foi a proximidade da pesquisa com a data do contexto pandémico, oferecendo assim pouca literatura científica sobre o assunto.

Para além dessas situações, mesmo com ampliação de perfil de entrevistados e convites enviados por plataformas digitais, telefonemas e conversas pessoais, a adesão de participantes, na opinião da investigadora, deveria ter sido maior para enriquecer a coleta de dados. Compreende-se que os participantes tinham que adequar a agenda profissional/pessoal para disporem de 60 minutos focados em uma entrevista por plataforma on-line. Falando especificamente sobre o recurso escolhido para os encontros de grupos focais, alguns participantes tiveram problemas de acesso na data acordada, problemas técnicos de acesso à internet, ou ainda em especial representantes da Geração Baby Boomer não tiveram tanta desenvoltura pelo formato de interação digital.

Apesar das décadas em que a internet vem alterando a maneira de interação de marcas e consumidores, a referida tecnologia está sempre em evolução. Independentemente do formato, clientes buscam um relacionamento que os conecte com as marcas (Petty, 2017). E há muito a ser explorado nesse cenário, uma vez que as próprias marcas estão a serem avaliadas no que diz respeito à qualidade da interação fornecida. Aspecto esse que ficou em debate em diferentes momentos desta investigação. Um fator de grande valia de estudo pode estar relacionado em como as emoções humanas podem ser repassadas em interfaces digitais e a efetividade dessa possibilidade. A redução e até mesmo a ausência de emoções poderia ser o mote de um estudo em contextos de interfaces digitais entre marcas e consumidores.

Referências

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102-120.
- Araújo, T. & Casais, B. (2020). Customer Acceptance of Shopping-Assistant Chatbots, in Á. Rocha et al. (eds.), *Marketing and Smart Technologies, Smart Innovation, Systems and Technologies 167*, Chapter 26, Springer, Singapore, pp. 278-287.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. 32(1), 71-85.
- Bassiouni, D. H., & Hackley, C. (2014). Generation Z'children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 13(2), 113-133.
- Biedebach, G., & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), 446-458.
- Biedebach, G., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2019). B2B brand equity: investigating the effects of human capital and relational trust. *Journal of business and industrial marketing*. 34(1), 1-12.
- Boateng, S. L. (2019). Online relationship marketing and customer loyalty: a signaling theory perspective. *International Journal of Bank Marketing*. 37(1), 226-240.
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & David, K. T. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*. 25(2), 253-274.
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*. 29(5), 776-808.
- Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4-13.
- Braxton, D. F. (2019). Consumer responses to the use of technology-based self-service: A self-determination theory perspective [Doctoral Dissertation, University of California]. UC Irvine Electronic Theses and Dissertations. <https://escholarship.org/uc/item/3688p599>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of business research*, 66(1), 105-111.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership quarterly*, 15(6), 729-769.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582.

- Burrows, D., & Kendall, S. (1997). Focus groups: what are they and how can they be used in nursing and health care research?. *Social Sciences in Health*. 3, 244-253.
- Buttle, F. (Ed.). (1996). *Relationship marketing: theory and practice* (1st ed.). Sage Publications LTD.
- Constantinides, E. (2006). The marketing Mix revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*. 22(3 - 4), 407-438.
- Davis, FD (1989). Utilidade percebida, facilidade de uso percebida e aceitação do usuário da tecnologia da informação. *MIS trimestralmente* , 319-340.
- De Keyser, A., Kocher, S., Alkire, L., Verbeeck, C., & Kandampully, J. (2019). Frontline service technology infusion: conceptual archetypes and future research directions. *Journal of Service Management*. 30(1), 156-183.
- Deshpande, R. (1983). Paradigms lost: On theory and method in research in marketing. *Journal of marketing*, 47(4), 101-110.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J. & Sanders, L. (2012, August 29). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235.
- Dowell, D., Morrison, M., & Heffernan, T. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*. 44, 119-130.
- Draper, A. K. (2004, November) The principles and application of qualitative research. *Proceedings of the Nutrition Society*. 63(4), 641-646.
- Eiglier, P., Langeard, E., & Mathieu, V. (1997). Le marketing des services. *Encyclopédie de gestion*. 2, 1937-1948.
- Farquhar, P. H. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 30(4), RC-7.
- Fernandes, T., & Esteves, F. (2016). Customer engagement and loyalty: A comparative study between service contexts. *Services Marketing Quarterly*. 37(2), 125-139.
- Finsterwalder, J., & Kuppelwieser, V. G. (2020, August). Equilibrating resources and challenges during crises: a framework for service ecosystem well-being. *Journal of Service Management*. 31(6), 1107-1129.
- Gallace, A., & Spence, C. (2010). The science of interpersonal touch: an overview. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*. 34(2), 246-259.

Gilaninia, S., Taleghani, M., & Azizi, N. (2013). Marketing mix and consumer behavior. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*. 2(12), 53.

Global Interconnection Index (GXI),(2021). A Blueprint for DX Success: Start with Hybrid Infrastructure and Connected Ecosystems. GXI. <http://ww.equinix.com/resources/analyst-reports/dx-success-hybrid-infrastructure-connected-ecosystems>.

Grace, D. (2009). An examination of consumer embarrassment and repatronage intentions in the context of emotional service encounters. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 16(1), 1-9.

Gray, K. and Wegner, D.M. (2012, October). Feeling robots and human zombies: mind perception and the uncanny valley. *Cognition Journal*. 125(1), 125-130.

Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., & Niranjana, T. T. (2012). The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*. 30(4), 282-294.

Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*. 34(3), 5-14.

Grönroos, C. (2000, January). Creating a Relationship Dialogue: Communication, interaction and value. *The Marketing Review*. 1(1), 5-14.

Grönroos, C. (2017, May 8). Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. *Journal of Services Marketing*. 31(3), 218-225.

Gubbi, J., Buyya, R., Marusic, S., Palaniswami, M., 2013. Internet of Things (IoT): a vision, architectural elements, and future directions. *Futur. Gener. Comput. Syst*. 29(7), 1645-1660.

Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of services marketing*. 31(1), 16-19.

Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*. 68(4),148-156.

Heath, M., & Tynan, C. (2010). Crafting a research proposal. *The Marketing Review*. 10(2), 147-168.

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2018). Reflections on customers' primary role in markets. *European Management Journal*. 36(1), 1-11.

Hendriyani, C., & Auliana, L. (2018). Transformation from relationship marketing to electronic customer relationship management: A literature study. *Review of Integrative Business and Economics Research*. 7, 116-124.

- Hillebrand, Bas et.al. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal of the Acad. Mark. Sci.* 39, 592–608.
- Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Kang, H. (2017). Let's get closer: Feelings of connectedness from using social media, with implications for brand outcomes. *Journal of the Association for Consumer Research.* 2(2), 216-228.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research.* 21(2), 155-172.
- humanoid robots: implications for services marketing. *Journal of Services Marketing.* 33(4), 507-518.
- Hunger, D. J. & Wheelen, T. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Ismagilova, E., Hughes, L., Dwivedi, Y. K., & Raman, K. R. (2019). Smart cities: Advances in research—An information systems perspective. *International Journal of Information Management.* 47, 88-100.
- Kahle, L. R. (1994, February 1). Book Review: *Marketing Research: An Applied Orientation*. *Journal of Marketing Research.* 31, 137-147.
- Karpen, I. O., & Conduit, J. (2020). Engaging in times of COVID-19 and beyond: theorizing customer engagement through different paradigmatic lenses. *Journal of Service Management.* 31(6), 1163-1174.
- Kim, R. Y. (2020). The impact of COVID-19 on consumers: Preparing for digital sales. *IEEE Engineering Management Review.* 48(3), 212-218.
- Kirby, J. & Marsden, P. (2007). *Connected Marketing: The Viral, Buzz And Word Of Mouth Revolution*. Political Science.
- Kirk, C. P., & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research,* 117, 124-131.
- Kitchen, P., & Tourky, M. E. (2020). Communications at a crossroads: what place for integrated marketing communications in a post-Covid-19 landscape? *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época.* (2), 7-17.
- Koiranen, M., (1995). Custopreneurship coalitions in relationship marketing. In: Juha, N. (ed.). *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR Publications. 184–194.

Kotler, K., & Kartajaya, H., & Setiawan (2011). *Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley and Sons.

Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 20(2), 433-456.

Kunz, W.H. and Walsh, G. (2020), *After the revolution – new chances for service research in a digital world*. *Journal of Service Management*. 1-19.

Kunz, W.H., Heinonen, K., Lemmink, J. and Lucas, B. (2018), *Future service technologies: business models, analytics, and experience*. Call for Papers in *Journal of Services Marketing*. http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/journals/call_for_papers.htm?id1/4724

Landry, L. (1998). Relationship marketing: hype or here to stay? *Marketing News*. 32 (14), 4-19.

Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). Service Encounter 2.0: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*. 79, 238-246.

Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*. 41(1), 106-114.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*. 80(6), 69-96.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Liu, H., Liu, W., Yoganathan, V., & Osburg, V. S. (2021). COVID-19 information overload and generation Z's social media discontinuance intention during the pandemic lockdown. *Technological Forecasting and Social Change*. 166,1-12.

Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales –motivaciones y valores de la generacion Y*. IESE Business School-Universidad de Navarra. Documento de investigación. DI-753.

Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales–motivaciones y valores de la generacion Y*. IESE Business School-Universidad de Navarra. Documento de investigación. DI-753.

Mafael, A., Gottschalk, S. A., & Kreis, H. (2016). Examining biased assimilation of brand-related online reviews. *Journal of Interactive Marketing*. 36, 91-106.

- Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing research: An applied approach* (5th ed.). Pearson.
- Marinova, D., de Ruyter, K., Huang, M. H., Meuter, M. L., & Challagalla, G. (2017). Getting Smart: Learning From Technology-Empowered Frontline Interactions. *Journal of Service Research*. 20(1), 29–42.
- Mauch, J., & Park, N. (2003, May 29). *Guide to the successful thesis and dissertation: A handbook for students and faculty* (5th ed.). CRC Press.
- McDaniel Jr, C., & Gates, R. (2018). *Marketing research* (11th ed.). John Wiley & Sons.
- McLeay, F., Osburg, V. S., Yoganathan, V., & Patterson, A. (2021). Replaced by a robot: Service implications in the age of the machine. *Journal of Service Research*. 24(1), 104-121.
- McLeay, F., Osburg, V., Yoganathan, V. and Patterson, A. (2021), Replaced by a robot: service implications in the age of the machine. *Journal of Service Research*. 24(1), 104-121.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Bitner, M. J., & Roundtree, R. (2003). The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research*. 56(11), 899-906.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*. 85(2), 116.
- Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial marketing management*. 30(5), 415-425.
- Minkiewicz, J., Evans, J., & Bridson, K. (2014). How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of marketing management*. 30(1-2), 30-59.
- Moliner, M. A. (2009). Loyalty, perceived value and relationship quality in healthcare services. *Journal of service management*. 21(1), 76-97.
- Morewedge, C. K., Holtzman, L., & Epley, N. (2007). Unfixed resources: Perceived costs, consumption, and the accessible account effect. *Journal of Consumer Research*. 34(4), 459-467.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*. 58(3), 20-38.
- Nicholls, R. (2005), *Interactions between Service Customers: Managing On-Site, Customer-to-Customer, Interactions for Service Advantage*. The Poznan University of Economics Publishing House, Poznan. (21).

Nicholls, R. (2010). New directions for customer-to-customer interaction research. *Journal of Services Marketing*. 24(1), 87-97.

Oliveira, S. (2009). *Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos* (1st ed.). Clube de Autores, 63.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of marketing*. 70(4), 136-153.

Pappu, R., & Quester, P. (2006, January). Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two Categories of retail brands. *Journal of Product & Brand Management*. 15(1), 4-14.

Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*. 3(2), 1-34.

Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of service Research*. 14(2), 180-200.

Pettey, C. (2017). Prepare for the impact of digital twins. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/prepare-for-the-impact-of-digital-twins>

Pitardi, V., Wirtz, J., Paluch, S., & Kunz, W. H. (2021). Service robots, agency and embarrassing service encounters. *Journal of Service Management*.

Purohit, S. Paul, J. & Mishra, R. (2021, January). Rethinking the bottom of the pyramid: Towards a new marketing mix. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 58(4)..

Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the nutrition society*. 63(4), 655-660.

Samizadeh, R. & Mehregan, S (2015).Retaining Customers Using Clustering and Association Rules in Insurance Industry: A case Study. *Int. J. Manag. Bus. Research*. 5(4), 261-268.

Santos, C.F, Ariento, M., Diniz, M. V. C., & Dovigo, A. A. (2011, October). O processo evolutivo entre as gerações X, Y e baby boomers. XIV SemeAd. <https://originaconteudo.com.br/arquivos/Artigo-geracoes-X-Y-e-Baby-boomers.pdf>

Schultz, T. W. (1960, December). Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*. 68(6), 571-583. <https://www.jstor.org/stable/1829945>

Schultz, Theodore W. (1961). Investimento em Capital Humano. *The American Economic Review*. 51(1), 1–17. JSTOR1818907 - <https://pt.wikiterrence.com/279011-theodore-schultz-MPOSZJ>

Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of marketing*. 67(3), 80-95.

Shaikh, A. A., Alharthi, M. D., & Alamoudi, H. O. (2020). Examining key drivers of consumer experience with (non-financial) digital services—An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102073.

Sharp, B., & Sharp, A. (1996). Special Session Summary Consumer Loyalty. *ACR Asia-Pacific Advances*.

Sharp, B. & Sharp, A. (1997). Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns. *International Journal of Research in Marketing*. 14, 473-486.

Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*. 31(1), 6-10.

Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*. 31(1), 6-10.

Shukla, P. (2008). *Essentials of Marketing research*. Paurav Shukla & Ventus Publishing. 10-32.

Söderlund, M. (2002). Customer familiarity and its effects on satisfaction and behavioral intentions. *Psychology & Marketing*. 19(10), 861-879.

Šonková, T., & Grabowska, M. (2015). Customer engagement: Transactional vs. relationship marketing. *Journal of International Studies*. 8(1), 196-207.

Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., & Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*. 40(1), 71-77.

Srivastava, M., & Kaul, D. (2016). Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 31, 277-286.

Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., Kozlenkova, I. V. (2019, May). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 47(3), 369-393.

Storbacka, K. and Lehtinen, J.R. (2001), *Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage through Win-Win Relationship Strategies* (1st ed.). McGraw-Hill Education.

Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of marketing*. 51(2), 86-96.

Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service

encounter. *Journal of marketing*. 51(2), 86-96.

Thomas, L., MacMillan, J., McColl, E., Hale, C., & Bond, S. (1995). Comparison of focus group and individual interview methodology in examining patient satisfaction with nursing care. *Social Sciences in Health*. 1(4), 206-22.

van Doorn, J., Mende, M., Noble, S.M., Hulland, J., Ostrom, A.L., Grewal, D. and Petersen, J.A. (2017), Domo arigato Mr. Roboto: emergence of automated social presence in organizational frontlines and customers' service experiences. *Journal of Service Research*. 20(1), 43-58.

van Pinxteren, MM, Pluymaekers, M., & Lemmink, JG (2020). Comunicação humana em agentes conversacionais: uma revisão da literatura e uma agenda de pesquisa. *Journal of Service Management*

van Pinxteren, M.M.E., Wetzels, R.W.H., R€uger, J., Pluymaekers, M. and Wetzels, M. (2019). Trust in humanoid robots: implications for services marketing. *Journal of Services Marketing*. 33(4), 507-518.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 68(1), 1-17.

Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly*. 157-178.

Veen, W., & Vrakking, B. (2009). *Homo Zappiens: educando na era digital*. Artmed Editora.

Vico, G. (2016). *The new science of Giambattista Vico*. Cornell University Press.

Walker, J. L. (2012). Research column. The use of saturation in Qualitative Research. *Canadian journal of cardiovascular nursing*. 22(2), 37-41.

Waytz, A., & Young, L. (2014). Two motivations for two dimensions of mind. *Journal of Experimental Social Psychology*. 55, 278-283.

Whitfield, M. B. (2020, August 4). COVID-19's lasting impact on shopper behaviour. Kantar website. <https://www.kantar.com/inspiration/podcast/covid-19s-lasting-impact-on-shopper-behaviour-cn>

Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: service robots in the frontline. *Journal of Service Management*. 29(5), 907-931.

World Bank. (2020). The Economy in the Time of Covid-19. LAC Semiannual Report. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33555> License: CC BY 3.0 IGO.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*. 1(3), 203-225.

Xiao, L., & Kumar, V. (2021). Robotics for customer service: a useful complement or an ultimate substitute?. *Journal of Service Research*. 24(1), 9-29.

Yoganathan, V., Osburg, V. S., & Bartikowski, B. (2021). Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology & Marketing*. 38(3), 524-536.

Zoom. Zoom Reports First Quarter Results for Fiscal Year 2021 (2020). investors.zoom.us/node/7661/pdf