

A prática da educação empreendedora por meio da disciplina “gestão de negócios digitais”: relato de experiência docente

The practice of entrepreneurial education through the “Digital Business Management” course: report of teaching experience

DURVAL LUCAS JÚNIOR

Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
durval.lucas@unifesp.br

RESUMO

Embora não seja novidade que a internet está presente na vida das pessoas e das organizações, as Instituições de Ensino Superior, especialmente na área de negócios, enfrentam um cenário de complexidade quando se trata da definição de abordagens orientadas ao ensino de empreendedorismo no mercado digital. Além disso, a necessidade de tornar o jovem cada vez mais protagonista do processo de aprendizagem incentiva o uso de metodologias inovadoras e orientadas à associação entre teoria e prática. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar o relato da experiência docente na oferta da disciplina “Gestão de Negócios Digitais”, discutindo elementos como a inter-relação com o currículo do curso de Administração, as abordagens metodológicas utilizadas, e as decorrências do ponto de vista formativo. Para tanto, foi realizado um relato de experiência docente baseado em metodologias narrativas, contando com o suporte de múltiplas fontes de dados. Em relação à formatação da disciplina, pode-se afirmar que a conexão entre teoria e prática tem sido bem-sucedida, na medida em que os estudantes têm condições de desenvolver seu próprio negócio em um ambiente controlado – com a supervisão docente –, ao mesmo tempo em que recebem os subsídios teóricos ao longo das aulas. Isso está de acordo com o preconizado nas DCN de Administração, gerando um ambiente de motivação entre os estudantes e os colocando efetivamente como protagonistas do processo de aprendizagem. Os altos níveis de evasão podem ser um importante desafio a se enfrentar nesse contexto, principalmente por meio de estímulos à atividade empreendedora dentro do percurso formativo.

Palavras-chave: Educação Empreendedora; Negócios Digitais; *Problem-Based Learning*; Processos de Aprendizagem; Relato de Experiência.

ABSTRACT

Even considering that the internet is currently broadly used by people and organisations, Higher Education Institutions, especially in the business field, face a complex scenario when they need to define approaches oriented to teaching entrepreneurship focused on digital markets. In addition, the need to become youngsters as protagonists of the learning process encourages using innovative methodologies oriented to the association between theory and practice. In this sense, this paper aims to present the report of the teaching experience when offering the course “Digital Business Management”, discussing elements such as the interrelation with the curriculum of the Administration bachelor’s degree, the methodological approaches used, and the outcomes obtained in a pedagogic perspective. Therefore, a teaching experience report was carried out based on narrative methodologies, supported by multiple data sources. Regarding the structure of the course, it can be said that the connection between theory and practice has been successful, insofar as students are able to develop their own business in a controlled environment – under supervision of a professor – at the same time they receive theoretical subsidies throughout the classes. This is in line with what is recommended in the Brazilian “National Curriculum Directive for Administration”, generating a motivating environment among students, and effectively placing them as protagonists in the learning process. The high levels of dropout can be an important challenge to face in this context, mainly through incentives to entrepreneurial activity within the academic path.

Keywords: Digital Businesses; Education for Entrepreneurship; Experience Report; Learning Processes; Problem-Based Learning.

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento da internet comercial, o mundo corporativo vem utilizando esta tecnologia como uma importante ferramenta na busca por melhoria na eficiência operacional e aumento na lucratividade. Até a primeira década do século XXI, o principal desafio das organizações estava relacionado à incorporação da internet aos processos de negócio (HONG & ZHU, 2006). Nesse sentido, não bastava a apropriação da internet ocorrer apenas no nível organizacional: só após apropriada também em escala individual, a internet passou a ser explorada como um importante canal de vendas, consagrando o comércio eletrônico e viabilizando uma série de outros modelos de negócios baseados no ambiente digital.

Embora não se possa considerar novidade o fato de que a internet está presente na vida das pessoas e das organizações, não se pode deixar de reconhecer a complexidade que é apresentada às Instituições de Ensino Superior, especialmente na área de negócios, quando se trata da definição de uma abordagem que viabilize o ensino de empreendedorismo no mercado digital (PERMATASARI & ANGGADWITA, 2019). Novos modelos de negócio baseados na internet e a alta competitividade presente no ambiente de negócios, são fatores responsáveis pela necessidade cada vez maior de revisão e atualização das propostas curriculares. Além disso, a necessidade de tornar o estudante cada vez mais protagonista do processo de aprendizagem incentiva o uso de metodologias inovadoras e orientadas à associação entre teoria e prática (CFA, 2022).

Por outro lado, o desejo dos estudantes em atuar nos mercados digitais está entre as razões pelas quais as disciplinas ligadas ao empreendedorismo digital são bastante populares nos cursos de Administração. Nesta perspectiva, fica claro o interesse dos estudantes em aplicar os conhecimentos obtidos no curso de Administração (SUPARNO *et al.*, 2020), tanto na gestão das principais empresas digitais como no desenvolvimento de seus próprios negócios.

Para o docente que deseja ministrar disciplinas ligadas ao empreendedorismo digital, podem surgir dúvidas relacionadas à formatação mais adequada, às conexões com a estrutura curricular do curso de Administração, ao uso de ferramentas pedagógicas e metodologias de ensino, bem como à mensuração dos resultados do trabalho discente. Neste sentido, e compreendendo o papel fundamental do compartilhamento de experiências docentes para a construção de uma educação de qualidade voltada ao empreendedorismo digital, o objetivo deste trabalho é apresentar o relato da experiência docente na oferta da disciplina **Gestão de Negócios Digitais**, discutindo elementos como a inter-relação com o currículo do curso de Administração,

as abordagens metodológicas utilizadas, e as decorrências do ponto de vista formativo.

Este trabalho está organizado em seis seções, contando-se com esta Introdução. As seções seguintes tratam: dos aspectos metodológicos relacionados a esta pesquisa; do contexto de implantação e funcionamento da disciplina **Gestão de Negócios Digitais** e sua estrutura curricular; da metodologia de trabalho; das decorrências em relação aos estudantes; e, por fim, das considerações finais, contemplando as conclusões do estudo, suas limitações, bem como sugestões para estudos futuros.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho pode ser classificado com um relato de experiência docente baseado em metodologias narrativas (GROLLMUS & TARRÉS, 2015). Nestas circunstâncias, a construção do corpus do conhecimento se dá por meio do compartilhamento de experiências entre os pesquisadores, de forma a se criar um ambiente propício ao debate sobre o tema à baila. A exemplo do que fora observado em Benetti, Sousa e Souza (2015) e Fernandes e Silva (2017), o uso de metodologias narrativas é de grande importância no processo de contextualização dos problemas e desafios enfrentados pelos pesquisadores, bem como na apresentação das soluções encontradas.

Para subsidiar este relato, foram utilizadas as seguintes fontes de dados: documentos institucionais, como planos de ensino e relatórios obtidos por meio do sistema acadêmico da Universidade; material didático, como arquivos de apresentação de conteúdo programático; outras fontes, como planilhas de controle e anotações realizadas pelo próprio docente ao longo da realização de atividades com as turmas. De posse desses dados, foram elaboradas estatísticas sobre matrículas, evasão e desempenho discente, além do descritivo da estrutura curricular e dos principais resultados obtidos com a realização das atividades da disciplina.

3 GESTÃO DE NEGÓCIOS DIGITAIS: CONTEXTO, ESTRUTURA CURRICULAR, MATRÍCULAS E EVASÃO

A disciplina **Gestão de Negócios Digitais** vem sendo ministrada no curso de graduação em Administração da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios da Universidade Federal de São Paulo (EPPEN-UNIFESP) desde o ano de 2018, sendo inicialmente denominada **Comércio Eletrônico**. A atualização do nome se deu em 2021, em função da necessidade de destacar que se tratava de uma discussão mais ampla, voltada a todos os tipos de negócios que vêm sendo desenvolvidos no ambiente digital, e não somente aos negócios de

natureza comercial. O curso de graduação em Administração nesta IES iniciou suas atividades no ano de 2012, sendo a primeira turma formada em 2015.

A disciplina integra a matriz curricular do curso de Administração como disciplina eletiva de 60h semestrais, sendo ofertada uma vez ao ano e disponibilizadas 40 vagas para cada um dos turnos – integral e noturno. Em 2021, devido à necessidade de readaptação da matriz curricular, a disciplina foi ofertada excepcionalmente duas vezes. Portanto, para efeitos deste trabalho, cada uma das turmas oferecidas corresponde a um ano letivo, com exceção das turmas 4 e 5, que correspondem, respectivamente, ao primeiro e segundo semestres de 2021.

A estrutura da disciplina atende às recomendações que constam dos parágrafos 4º (articulação entre teoria, prática e contexto), 5º (trabalhos em grupo sob orientação docente), 6º (interdisciplinaridade) e 7º (síntese de conteúdos), do Artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) de Administração (CFA, 2022). Especificamente em relação aos parágrafos 6º e 7º, a disciplina foi organizada, do ponto de vista de seu conteúdo, como um compêndio de conteúdos originários de outras disciplinas do curso de Administração, especialmente Marketing, Logística e Gestão de Sistemas de Informação. O Quadro 1 a seguir apresenta a estrutura curricular da disciplina **Gestão de Negócios Digitais**, por meio de cada tema específico, das áreas do conhecimento relacionadas e dos objetivos de aprendizagem de cada aula.

Diante deste formato de estrutura, é fortemente recomendável que o estudante tenha avançado no fluxo formativo o suficiente para que consiga associar os mais diversos conceitos administrativos ao contexto das empresas que operam no mercado digital. Porém, no contexto da disciplina, tem sido comum que estudantes de períodos iniciais aproveitem a disponibilidade de horários e se matriculem. Além disso, há o interesse por parte dos estudantes de outros cursos da EPPEN-UNIFESP, que não possuem a mesma estrutura curricular que o curso de Administração. Nestes casos específicos, os estudantes são alertados sobre a necessidade de se apropriar de conceitos que podem não estar familiarizados quando iniciam os estudos.

Desde o início do oferecimento da disciplina, estudantes dos diversos cursos da EPPEN-UNIFESP vêm se matriculando, o que demonstra o grande interesse que os jovens têm no mercado digital. A EPPEN-UNIFESP oferece os seguintes cursos de graduação na área das ciências sociais aplicadas: Administração, Ciências Atuariais, Contabilidade, Economia e Relações Internacionais – o curso de Direito, implantado em 2021, não faz parte do universo deste trabalho. O Gráfico 1 apresenta o número de matrículas, por curso

de origem dos estudantes, em cada uma das turmas ofertadas até então.

Ainda que os estudantes demonstrem grande interesse no conteúdo da disciplina, observou-se que os índices de evasão têm crescido ao longo do tempo. Nesse sentido, o Gráfico 2 ilustra os números gerais de matrículas e evasão, e apresenta a evolução do índice de evasão ao longo do tempo.

Considerando que a evasão é um dos principais focos de preocupação quando se fala da qualidade de ensino, a primeira preocupação do docente responsável pela disciplina foi compreender as razões que fundamentam estes índices. Nesse sentido, Viveiros (2021) relaciona, entre as principais razões para a evasão, dificuldades de integração social, decepção com o curso escolhido, e também em relação às metodologias de ensino aplicadas. Considerando o contexto institucional de oferta da disciplina, um quarto elemento de análise foi considerando, sendo relacionado ao curso de origem dos estudantes matriculados. Para auxiliar nessa reflexão, o Gráfico 3 foi elaborado, de forma a apresentar os números da evasão por curso de origem do estudante.

Do ponto de vista absoluto, e considerando que os maiores números de matrículas são sempre originários do curso de Administração, os números de evasão acabam sendo proporcionais. Outra perspectiva buscada foi a do ponto de vista relativo, realizando o comparativo entre os índices do curso de Administração em relação aos demais cursos de origem. Com isso, pretendia-se averiguar se elementos como a falta de conhecimentos do curso de Administração justificariam os índices de evasão. Nesse sentido, conforme ilustrado no Gráfico 4, não foram encontradas diferenças significativas entre os índices de evasão, mostrando que não se trata de uma questão de ordem curricular.

A última análise realizada nesse sentido diz respeito ao nível de integralização do curso. Por meio desta análise, buscou-se verificar se os estudantes desistiam da disciplina por não terem os pré-requisitos de conhecimento necessários à compreensão do conteúdo da disciplina. De acordo com os números obtidos por meio dos relatórios de matrícula e fichas de apuração final da disciplina, constatou-se que – tanto para o curso de Administração como para os demais cursos de origem – cerca de 80% dos estudantes considerados **desistentes** estavam matriculados nos semestres mais avançados do curso, ou seja, já tinham cursado mais de 50% da carga horária estabelecida. Com isso, também foi excluído o componente relacionado ao percurso formativo.

Quadro 1

Estrutura curricular da disciplina Gestão de Negócios Digitais.

Aula	Tema	Áreas Relacionadas	Objetivos de Aprendizagem
1	Conceitos Básicos de Negócios Digitais	Economia, Sistemas de Informação	Apresentar os conceitos de economia digital, negócios digitais e comércio eletrônico.
2	Modelos de Negócios Digitais	Estratégia, Marketing	Apresentar os componentes de um modelo de negócio, e os principais modelos atualmente existentes no mercado digital.
3	Consumidores Virtuais e Pesquisa de Mercado	Marketing, Sistemas de Informação	Apresentar o perfil dos consumidores no ambiente digital e discutir como as empresas podem usar dados para gerar relacionamento.
4	Infraestrutura para Negócios Digitais	Logística, Sistemas de Informação	Compreender as necessidades de infraestrutura na formatação do negócio digital, de acordo com seu modelo de negócio e sua proposta de valor.
5	Estratégia e Implementação de Negócios Digitais	Estratégia, Sistemas de Informação, Logística	Definir as estratégias que podem ser implementadas durante a criação do negócio, focando na excelência operacional.
6	Sistemas de Pagamento Eletrônico	Finanças, Sistemas de Informação	Apresentar os principais meios de pagamento disponíveis no mercado digital e discutir como estruturar uma boa gestão de recebíveis.
7	Varejo Digital	Marketing	Entender as principais condicionantes ao estabelecimento de uma operação de varejo no ambiente digital.
8	Serviços Digitais	Marketing, Sistemas de Informação	Apresentar características que diferenciam produtos e serviços, e os responsáveis pela prestação de serviços no ambiente digital.
9	Comércio Eletrônico entre Empresas	Estratégia, Sistemas de Informação	Compreender os modelos de aplicação de negócios digitais entre empresas, e as principais necessidades tecnológicas
10	Redes Sociais, Mobilidade e Ubiquidade nos Negócios Digitais	Sistemas de Informação	Discutir o papel das redes sociais e dos dispositivos móveis na estruturação dos negócios no ambiente digital.
11	Cibercrime e Segurança no Ambiente Digital	Sistemas de Informação, Direito	Apresentar as principais preocupações da sociedade relativas aos crimes cometidos no ambiente digital, e o papel das empresas na garantia de ambientes mais seguros.
12	Questões Legais, Éticas e Sociais em Negócios Virtuais	Ética, Sistemas de Informação, Direito	Discutir elementos que podem ser controversos no ambiente de negócios digitais, e como fazer gestão de crise.

Elaborado pelo autor

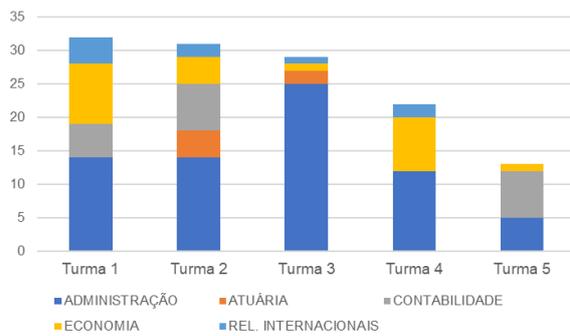


Gráfico 1. Matrículas por curso

Elaborado pelo autor

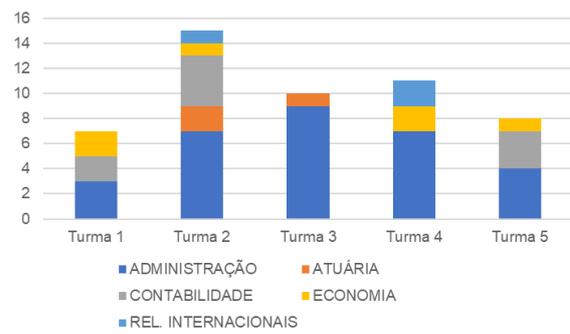


Gráfico 3. Evasão por curso (valores).

Elaborado pelo autor.

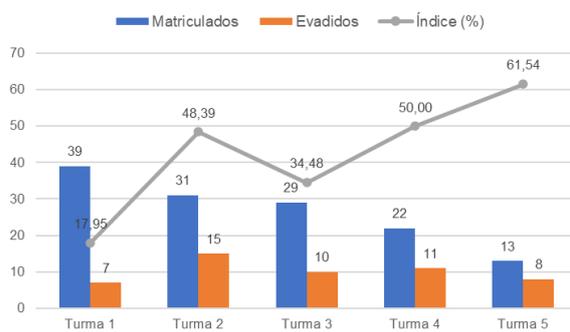


Gráfico 2. Matrículas e evasão

Elaborado pelo autor

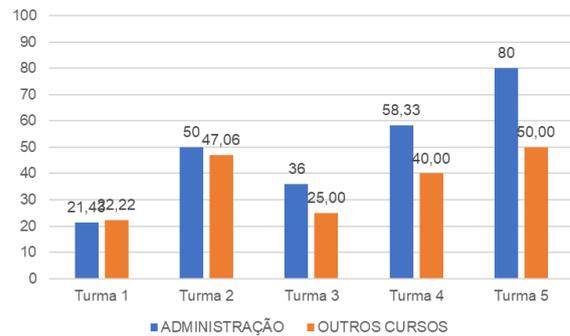


Gráfico 4. Comparativos de evasão (%).

Elaborado pelo autor.

4 ABORDAGEM E MÉTODO DE TRABALHO

A disciplina tem uma abordagem focada prioritariamente na prática, de modo que os estudantes possam vivenciar os desafios da criação e gestão de negócios digitais durante o semestre letivo. Esta perspectiva está alinhada com o que vem sendo preconizado pelas DCN de Administração (CFA, 2022), que reconhecem a necessidade de mais espaços de prática nos cursos, de modo que estudantes sejam protagonistas do seu próprio processo de aprendizagem.

O conteúdo teórico da disciplina é ministrado com o apoio de livros textos e, principalmente, artigos científicos. Além de permitir o contato com os textos de natureza científica, os artigos contemplam os fundamentos teóricos relacionados ao tema da aula, bem como situações reais ligadas aos diferentes aspectos da gestão de negócios digitais – aspecto comum em pesquisas teórico-empíricas realizadas na área de Administração.

Embora haja a exposição de conteúdo teórico, e suas consequentes verificações de aprendizagem, o trabalho final da disciplina é o que possui maior peso absoluto,

representando 40% da nota final. Portanto, a realização do trabalho é componente indispensável para a aprovação na disciplina. A proposta do trabalho final consiste na criação, em equipes, de negócios digitais em quatro modalidades distintas:

- a) **e-Commerce:** As equipes devem criar websites que vendam produtos ou serviços pela internet. Trata-se da implementação do modelo de vitrine virtual, que se configura no modelo de negócio mais clássico dentro dos negócios digitais. A métrica de desempenho é o faturamento apurado dentro do período de atividades da disciplina.
- b) **Social Commerce:** As equipes devem criar uma solução de venda de produtos ou serviços utilizando as plataformas de redes sociais. Neste caso, todo o processo de vendas deve ocorrer por meio do uso destas plataformas, utilizando as funcionalidades disponíveis. A métrica de desempenho é o faturamento apurado dentro do período de atividades da disciplina, porém em bases maiores do que as previstas para a modalidade **e-Commerce** – geralmente três vezes maior.

- c) **Aplicativos:** As equipes devem criar um aplicativo, e disponibilizá-lo em pelo menos uma das principais lojas de aplicativos existentes no mercado. Neste caso, os exemplos mais comuns são os aplicativos utilitários e os jogos digitais. A métrica de desempenho é o número de downloads ocorrido dentro do período de atividades da disciplina.
- d) **Aceleração de Negócios para o Ambiente Digital:** Esta modalidade foi criada em 2021, a pedido de estudantes que já tinham experiência no mercado online com seus próprios empreendimentos, mas sentiam a necessidade de impulsionar sua performance. Nesta modalidade, os estudantes pactuam com o docente as métricas de avaliação que serão verificadas ao final do trabalho, baseadas em fatores como engajamento, faturamento, ou implementação de novos recursos e/ou funcionalidades.

Merece destaque o fato de que soluções via uso de plataformas de *marketplace* não são permitidas como modalidade do trabalho final, uma vez que os principais mecanismos de pagamento, logística e infraestrutura de tecnologia já são disponibilizados pela empresa que faz a gestão do ecossistema. A utilização destas plataformas como modalidade não permitiria aos estudantes ter o domínio das ferramentas necessárias à implementação de um empreendimento clássico, o que prejudica o alcance dos objetivos pedagógicos. Além disso, a escolha de cada modalidade implica na participação em uma competição entre as equipes integrantes desta modalidade escolhida, ficando com as melhores notas as equipes com os melhores desempenhos. Desta forma, os estudantes são conscientizados sobre o fato de que a performance corporativa também deve estar relacionada ao nível de concorrência que o mercado dispõe.

Para subsidiar as atividades práticas, e a conexão entre teoria e prática, a principal metodologia utilizada é a *Problem-Based Learning* (PBL) (LOYENS, KIRSCHNER, & PAAS, 2012). Esta metodologia permite que, desde o primeiro dia de atividades, as equipes sejam estimuladas a decidir sobre o modelo do negócio a ser adotado, a modalidade da solução e os mecanismos de implementação da solução. Ao longo das aulas subsequentes, os aspectos teóricos são fornecidos de modo a apoiar as decisões relativas ao negócio, de modo que a equipe tenha uma clara noção de direcionamento. Por exemplo, na Aula 02, que trata dos modelos de negócios digitais, os estudantes são estimulados a desenvolver soluções criativas que materializem a proposta de valor do negócio, bem como nos principais elementos que o tornarão viável nas perspectivas mercadológica e econômico-financeira.

É comum em disciplinas que estimulam o desenvolvimento de negócios que o método mais utilizado seja a elaboração de planos de negócio. Em que pese a relevância do método e sua popularidade, optou-se, nesta disciplina, pela substituição desta ferramenta em favor do que se conhece, na área de tecnologia, por lógica Beta. Segundo o pressuposto da lógica Beta e das metodologias ágeis de desenvolvimento de software, a proposta de valor de um artefato – um software, um aplicativo e, numa perspectiva extensível, um negócio como um todo – está sempre em desenvolvimento, e os feedbacks dos usuários/clientes são fundamentais para o aperfeiçoamento da solução e o desenvolvimento de novas funcionalidades (GARCIA, GONÇALVES, & FERNANDES, 2020). No contexto da disciplina, portanto, utilizar a lógica Beta significa implementar o negócio rapidamente, de modo que a equipe consiga vivenciar os problemas de gestão em condições reais, e buscar soluções para implementar as modificações necessárias ao desenvolvimento do negócio. Com isso, a percepção de risco se torna mais aguçada, as bases da argumentação se tornam mais realistas, os níveis de desempenho são avaliados de forma objetiva, e os resultados são facilmente tornados tangíveis – especialmente no tocante aos recursos financeiros obtidos com a atividade comercial.

Um elemento bastante facilitador na implementação dos negócios criados pelas equipes é a existência de um robusto ecossistema de empresas que oferecem produtos e serviços destinados ao empreendedorismo digital. As soluções disponíveis para a criação de *websites*, adoção de meios de pagamento e contratação de serviços logísticos, por exemplo, são muito simples de compreender, selecionar e implementar, além de possuírem custos competitivos e nada proibitivos. Nesse contexto, os estudantes são estimulados a rapidamente definir a modalidade e o produto/serviço que desejam oferecer, para que tenham condições de procurar os potenciais fornecedores que auxiliarão na implementação da solução. Além disso, o fato de o trabalho final poder ser desenvolvido em equipe permite que os custos de implementação sejam divididos, tornando a proposta do trabalho acessível para os mais diversos perfis socioeconômicos.

Os desafios da implementação real de uma empresa levam os estudantes a buscarem soluções criativas para aspectos práticos da implementação do negócio. Um exemplo que pode ser relatado é o caso de uma estudante de Relações Internacionais que, individualmente, implementou uma empresa de acessórios femininos. Uma vez definida a modalidade e o modelo de negócio, a estudante usou sua rede de relacionamentos para elaborar o ensaio fotográfico que apresentaria o conceito de seus produtos no *website*. Uma amiga fotógrafa gerenciou o ensaio, enquanto outras foram suas modelos. Com isso, em poucos dias, a estudante

estava com um *website* em padrão profissional no ar, com seu produto em comercialização e uma mensagem de marketing bastante consolidada.

Ao final do semestre letivo, é realizado um seminário no qual os empreendimentos são apresentados, as métricas de desempenho são verificadas e, por consequência, os trabalhos finais são avaliados. Estudantes que fizeram parte de turmas anteriores e empresários que atuam no mercado digital, são convidados pelo docente para participar do seminário, como forma de conhecer os empreendimentos que foram criados e discutir aspectos relacionados à viabilidade do negócio. Além disso, é solicitado dos estudantes o compartilhamento de suas experiências ao longo do semestre, os principais desafios enfrentados e as lições que foram aprendidas com o transcorrer da disciplina.

5 OS RESULTADOS DA DISCIPLINA E AS CONQUISTAS DISCENTES

Uma das principais decorrências da experiência vivida pelos estudantes ao final da disciplina é a percepção acerca de si mesmos em relação ao empreendedorismo. Um dos relatos mais emblemáticos nesse sentido foi de uma estudante da Turma 2 (2019), originária do curso de Ciências Contábeis que, durante a última aula, proferiu de forma categórica: “Depois dessa disciplina, tenho certeza de que nasci para ser empregada”. Ou seja, a vivência como empreendedor permite que o estudante compreenda na prática os desafios de liderar um negócio, deixando de lado o romantismo que é bastante comum em relação à atividade empreendedora.

No outro extremo, foi possível identificar estudantes que utilizaram o aprendizado da disciplina para criar os seus negócios próprios em caráter definitivo. Como exemplo, pode-se citar o caso de um estudante da Turma 1 (2018), originário do curso de Administração, que criou o *website* da Associação Atlética do Curso como projeto da disciplina. Ainda durante o período de curso, criou sua empresa de fornecimento de alimentos em conserva que, desde a criação até os dias atuais, opera totalmente no ambiente digital. O depoimento que consta no trecho a seguir foi enviado como carta

de agradecimento, acompanhando um pedido real realizado pelo docente:

Estou te enviando essa mensagem para agradecer seu pedido e por acreditar na [EMPRESA]. Sou muito grato por você ter me ensinado o mundo do comércio eletrônico e os novos horizontes que eu poderia alcançar. Um grande abraço do seu aluno, (H. F., estudante de Administração matriculado na Turma 1).

Há também aqueles que implementaram o negócio e prosseguiram durante um tempo, para depois o encerrarem, e há os que foram beneficiados em seleções para empresas multinacionais por terem tido essa experiência em seus currículos. Neste caso específico, o principal argumento relatado pelos estudantes diz respeito à percepção positiva dos recrutadores, que valorizaram o senso de responsabilidade com o negócio como atributo que pode ser transposto para o ambiente corporativo.

Embora o entusiasmo com o empreendedorismo – especialmente no ambiente digital – seja o sentimento preponderante entre os estudantes no início das atividades da disciplina, ficou evidenciado que o exercício da prática empreendedora pode modificar o interesse sobre o tema, especialmente quando se discute o futuro profissional dos estudantes. Os diversos perfis observados ao longo da experiência com a disciplina **Gestão de Negócios Digitais** materializam essa constatação. Nesse sentido, o Quadro 2 sintetiza esses grupos de acordo com o nível de interesse no empreendedorismo revelado posteriormente à experiência na disciplina.

Outra decorrência da realização das atividades da disciplina **Gestão de Negócios Digitais** diz respeito aos empreendimentos criados pelos estudantes durante a disciplina. Ao longo das cinco turmas oferecidas (83 estudantes), 38 empreendimentos foram criados, nas quatro modalidades existentes. Destes, 21 foram da modalidade e-Commerce, que contempla a criação de *websites* para vitrines virtuais; 10 foram da modalidade Social Commerce, que faz uso das plataformas de redes sociais como canal de vendas; 6 aplicativos foram criados; e uma empresa existente foi acelerada. A Tabela 1 a seguir apresenta os diversos

Quadro 2

Perfis de interesse após a experiência empreendedora na disciplina.

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Total desinteresse no empreendedorismo	Interesse apenas durante a disciplina	Interesse durante e após a disciplina	Implementação de negócios digitais

Elaborado pelo autor

Tabela 1

Empreendimentos criados como atividades da disciplina.

	Turma 1	Turma 2	Turma 3	Turma 4	Turma 5	Total por Modalidade
e-Commerce	4	5	8	4	0	21
Social Commerce	3	4	2	0	1	10
Aplicativos	4	0	2	0	0	6
Aceleração de Negócios	0	0	0	0	1	1
Total de Empreendimentos	11	9	12	4	2	38

Elaborado pelo autor.

Tabela 2

Indicadores gerais de desempenho por modalidade.

	e-Commerce	Social Commerce	Aplicativos
Total	R\$ 24.836,19	R\$ 21.208,76	426 downloads
Máximo	R\$ 6.113,28	R\$ 7.039,42	108 downloads
Média	R\$ 1.182,68	R\$ 2.120,88	71 downloads
Mínimo	R\$ 200,00	R\$ 525,00	4 downloads

Elaborada pelo autor.

empreendimentos criados, classificados por Turma de origem e por Modalidade escolhida.

A importância do Social Commerce como modelo de negócios digitais pode ser atestada por meio dos resultados obtidos pelas equipes que escolheram esta modalidade. Observou-se o maior faturamento obtido em relação a todas as turmas, no valor de R\$ 7.039,42, e a maior média de faturamento, no valor de R\$ 2.120,88. Os principais setores de mercado contemplados foram os de bens de consumo pessoal, como lingerie, semijoias e camisetas.

Embora as plataformas de redes sociais sejam bastante populares entre os jovens e venham cada vez mais ganhando importância no mundo dos negócios, observou-se que a modalidade mais escolhida pelos estudantes é a que contempla a criação de *websites* convencionais. Ainda que o faturamento mínimo exigido seja menor na modalidade e-Commerce, foi nela que ficou registrado o segundo maior faturamento de todas as turmas, no valor de R\$ 6.113,28.

Posteriormente, este empreendimento foi destaque na imprensa especializada, uma vez que a estudante responsável pelo empreendimento passou a registrar o dobro deste faturamento em níveis mensais. Sua história de sucesso foi matéria da conceituada revista brasileira **Pequenas Empresas, Grandes Negócios** (BRITO, 2020). O faturamento médio desta modalidade ficou em R\$ 1.182,68, e os principais setores de mercado contemplados foram serviços de consultoria e bens de consumo não duráveis, como alimentos e materiais de escritório.

Por ser uma modalidade que exige maior competência técnica, o desempenho dos aplicativos foi muito menor do que as demais modalidades. A principal plataforma utilizada foi a Android, devido aos baixos custos de criação e menores barreiras de entrada. O maior número de downloads foi 108, e a média de downloads foi de 71. Os aplicativos criados foram preponderantemente utilitários, como diretórios de serviços, ainda que jogos mobile também tenham sido elaborados. A Tabela 2 sintetiza os indicadores

gerais de desempenho de cada uma das modalidades do trabalho final da disciplina, considerando todas as turmas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar o relato da experiência docente na oferta da disciplina **Gestão de Negócios Digitais**, discutindo elementos como a inter-relação com o currículo do curso de Administração, as abordagens metodológicas utilizadas, e as decorrências do ponto de vista formativo. Para tanto, foi realizado um relato de experiência docente baseado em metodologias narrativas, contando com o suporte de múltiplas fontes de dados.

Em relação à formatação da disciplina, pode-se afirmar que a conexão entre teoria e prática tem sido bem-sucedida, na medida em que os estudantes têm condições de desenvolver seu próprio negócio em um ambiente controlado – com a supervisão docente –, ao mesmo tempo em que recebem os subsídios teóricos ao longo das aulas. Isso não só está de acordo com o preconizado nas DCN de Administração, como gera um ambiente de motivação entre os estudantes e os coloca efetivamente como protagonistas do processo de aprendizagem. Há, inclusive, relatos de estudantes que já elaboram suas ideias de negócio antes mesmo de as aulas começarem, gerando expectativas positivas sobre a experiência empreendedora.

A posição da disciplina na estrutura curricular do curso de Administração é outro aspecto positivo, na medida em que os estudantes conseguem fazer a conexão com os diferentes conhecimentos da Administração aprendidos anteriormente. Porém, os altos índices de evasão podem ser considerados um aspecto negativo, pois podem afetar o sentimento de compromisso docente e a percepção de sucesso da disciplina por parte das coordenações de curso. Especificamente sobre a evasão, pôde-se relacionar as seguintes causas: a) trata-se de uma disciplina eletiva, tanto no curso de Administração, como nos demais cursos da EPPEN-UNIFESP; b) a natureza prática do trabalho final da disciplina pode intimidar alguns estudantes, levando-os a desistência da matrícula; e c) estudantes que já estão em níveis mais avançados do percurso formativo podem se sentir desestimulados em função da necessidade de conciliar as atividades da disciplina com suas atividades profissionais.

Um questionamento que emergiu desta experiência diz respeito ao perfil formativo do curso – e, consequentemente, dos egressos –, que pode não estar incentivando de maneira adequada o espírito empreendedor. Nessa perspectiva, uma possível recomendação às coordenações de curso é estimular os estudantes, ao longo de todo o seu percurso formativo, a encararem

de forma positiva a experiência empreendedora, e o empreendedorismo como opção de carreira. Desta forma, ao se matricularem numa disciplina com as características da disciplina **Gestão de Negócios Digitais**, os estudantes não teriam a percepção de haver conflito entre as atividades empreendedoras e as então desempenhadas no mundo corporativo – tais como estágios.

Do ponto de vista da metodologia utilizada, o uso da metodologia *Problem-Based Learning* pode ser considerado um dos pontos mais positivos da disciplina, devido às próprias características da metodologia, e sua forte aplicabilidade ao contexto da disciplina. Além disso, a supressão do uso de plano de negócios em detrimento da adoção da lógica Beta também pode ser considerado um elemento positivo, uma vez que os estudantes tangibilizam os problemas e os resultados, utilizando o ambiente da disciplina como um verdadeiro laboratório de empreendedorismo. Por sua vez, os resultados obtidos pelos estudantes reforçam que a metodologia pode ser aplicada nos mais diversos contextos socioeconômicos, sem comprometer a qualidade do processo.

Como limitações do estudo, pode-se afirmar que se trata da visão de apenas um docente, que pode conter seus naturais vieses de origem e prática docente. A pouca familiaridade com a metodologia dos relatos de experiência também pode ser considerada uma limitação, na medida em que elementos importantes para a discussão de práticas pedagógicas podem ter sido negligenciados durante a narrativa.

Por fim, como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a realização de inquéritos com estudantes ao longo da disciplina. Com estes inquéritos, pode-se avaliar de forma sistematizada as percepções sobre a experiência empreendedora, inclusive mensurando o impacto de fatores como a entrada no mundo profissional, os cursos de origem dos estudantes, bem como um recorte longitudinal destas análises.

REFERÊNCIAS

BENETTI, P. C., SOUSA, A. I., & SOUZA, M. H. N. Creditação da Extensão Universitária nos Cursos de graduação: relato de experiência, *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, 6(1), 25-32, 2015.

BRITO, C. Jovem Cria e-Commerce Durante Disciplina da Faculdade e Fatura R\$ 12 mil por Mês. *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, São Paulo, 09 set 2020. Mulheres Empreendedoras. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empendedoras/noticia/2020/09/jovem-cria-e-commerce-durante-disciplina-da-faculdade-e-fatura-r-12-mil-por-mes.html> Acesso em: 04 ago 2022.

- CFA . *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração: comentada*. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2022
- FERNANDES, S. R., & SILVA, I. S. Relato de Experiência Interdisciplinar Usando MIPS, *Computer Architecture Education (IJCAE)*, 6(1), 52-61, 2017
- GARCIA, V. M. B., GONÇALVES, M. L. A., & FERNANDES, G. F. P. Análise de Pesquisas sobre a Relação entre Métodos Ágeis e Empreendedorismo, In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 8, 2020, São Paulo. *Anais...* São Paulo: UNINOVE, 2020
- GROLLMUS, N. S., & TARRÉS, J. P. Relatos metodológicos: difractando experiencias narrativas de investigación, *Forum: Qualitative Social Research*, 16(2), art. 24., 2015
- HONG, W., & ZHU, K. Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level, *Information & Management*, 43, 204-221. DOI: 10.1016/j.im.2005.06.003, 2006
- LOYENS, S. M. M., KIRSCHNER, P. A., & PAAS, F. .Problem-Based Learning. In: Harris, K. R., Graham, S., Urdan, T., Bus, A. G., Major, S., & Swanson, H. L. (Eds.) *APA Educational Psychology Handbook*, vol. 3, Cap. 17, 403-425. DOI: 10.1037/13275-016, 2012
- PERMATASARI, A., & ANGGADWITA, G. Digital Entrepreneurship Education in Emerging Countries: Opportunities and Challenges. In: Pablos, P. O., Lytras, M. D., Zhang, X., & Chui, K. T. (Ed.) *Opening Up Education for Inclusivity Across Digital Economies and Societies*. Hershey: IGI Global, 156-169. DOI: 10.4018/978-1-5225-7473-6.ch008, 2019
- SUPARNO, SUWATNO, SAPTONO, A., WIBOWO, A., & NARMADITYA, B. S. Factors Influencing Students' Intention to Establish a Digital Business (Start-up), *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(8), 73-91., 2020
- VIVEIROS, N. M. M. *Influência das Metodologias Ativas na Aprendizagem do Empreendedorismo: o estudo de caso do Centro Universitário Uniamérica*. 2021. 173f. Dissertação (Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra., 2021

Desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing em aceleradoras de negócios

Development of international marketing capacities in business accelerators

MATHEUS EURICO SOARES DE NORONHA

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
math.euriconoronha@icloud.com

ROSEMEIRE DE SOUZA VIEIRA SILVA

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
rose.v.silva@hotmail.com

PRISCILLA BIDIN DA SILVA

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
pribidin@yahoo.com.br

RENATA BENIGNA GONÇALVES

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
rebenigna@gmail.com

SILVIO LUIS DE VASCONCELLOS

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
Silvio.vasconcellos@espm.br

RESUMO

Objetivo: Identificar o papel das aceleradoras de negócios no desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing para as startups de base tecnológica.

Originalidade/valor: A literatura dispõe de estudos que abordaram sete capacidades de marketing, que são necessárias para a internacionalização de empresas. A originalidade desse estudo se constitui pela identificação de três novas capacidades de marketing: digital, tecnológica e networking, que devem ser adicionadas ao conhecimento das empresas em estágio inicial para a exploração de mercados internacionais. Essas capacidades estão sob a perspectiva da teoria de capacidades dinâmicas, trazendo contribuições ao propor os antecedentes necessários para o sensoriamento do ambiente internacional em empresas com limitada experiência e trajetória.

Design/método/abordagem: O método consistiu em um estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa e método de análise de conteúdo sistematizado com uso do software MaxQda. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com funcionários e gestores de 5 aceleradoras de negócios.

Resultados: Foram identificadas três novas capacidades: digital, tecnológica e networking, que devem ser adicionadas ao conhecimento das empresas em estágio inicial para a exploração de mercados internacionais. O estudo propõe como contribuição gerencial que as aceleradoras de negócios possam se concentrar na concepção de programas formais de internacionalização e empreendedorismo, disseminar conhecimento sobre os mercados globais, oferecer condições às startups para se manterem ativas e competitivas internacionalmente e, fundamentalmente, estenderem suas conexões em rede para fora do ecossistema de origem.

Palavra-Chave: Aceleradoras de Negócios; Capacidades Internacionais de Marketing; Capacidades Dinâmicas; Marketing; Negócios internacionais.

ABSTRACT

Purpose: Identify the role of business accelerators in the development of international marketing capabilities for technology-based startups.

Originality/value: The literature has studies that addressed seven marketing capabilities that are necessary for the internationalization of companies. The originality of this study is constituted by the identification of three new marketing capabilities: digital, technological and networking, which must be added to the knowledge of companies in the initial stage to explore international markets. The originality of this study is constituted by the identification of three new marketing capabilities: digital, technological and networking, which must be added to the knowledge of companies in the initial stage to explore international markets.

Design/methodology/approach: The methodological approach consisted of a multiple case study, with a qualitative approach and a systematized content analysis method using the MaxQda software. Semi-structured interviews were applied with employees and managers of 5 business accelerators.

Findings: Three new capabilities were identified: digital, technological and networking, which should be added to the knowledge of companies at an early stage to explore international markets. The study proposes as a managerial contribution that business accelerators can focus on the design of formal internationalization and entrepreneurship programs, disseminate knowledge about global markets, offer conditions for startups to remain active and internationally competitive and, fundamentally, extend their connections in network out of the source ecosystem.

Keywords: Business Accelerators; International Marketing Skills; Dynamic Capabilities; Marketing; International Business.

1. INTRODUÇÃO

A literatura de capacidades dinâmicas apregoa que tais capacidades são construídas na conjuntura de três dimensões: processos, posição e caminhos (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997). Tais capacidades organizacionais dependem da conjunção de habilidades dos indivíduos inseridos nas organizações para integrarem suas habilidades aos processos organizacionais, avaliar os procedimentos adotados, comparar as estruturas organizacionais existentes com as que venham a se tornar necessárias e revisar periodicamente as regras de tomada de decisão que sustentam as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração da empresa (TEECE, 2007). Nesse sentido, a literatura preconiza que a dinamicidade a ser empregada na atualização das capacidades da empresa estão intrinsecamente conectadas ao que a empresa aprendeu no passado.

Apesar da literatura sobre as capacidades dinâmicas reconhecerem que empresas de grande porte se valem de startups para acelerar seu processo de desenvolvimento de inovação (TEECE, 2010) e terem proporcionado uma maior compreensão sobre como as empresas monitoram e implantam mudanças para manterem-se competitivas, não está claro como isso se dá em empresas que não têm histórico para embasar a reconfiguração de suas capacidades, como é o caso das startups. Possivelmente, por não terem um histórico que proporcione integrar a dimensão do caminho percorrido, como preconizado por Teece et al. (1997), as startups recorrem à trajetória do próprio empreendedor ou de aceleradoras para complementar as capacidades que dependem de experiências anteriores. É neste sentido que realizamos essa pesquisa.

As aceleradoras de negócios são organizações com programas que desenvolvem conhecimentos dentro das startups. Startups são empresas projetadas para criar e entregar valor aos seus clientes por meio de um modelo de negócio escalável e repetível, ao mesmo tempo que capturam uma parte deste valor para serem econômica e financeiramente sustentável (BORTOLINI, CORTIMIGLIA, DANILEVICZ & GHEZZI, 2018; TEECE, 2010). Para isso, possuem duração limitada e têm o propósito de ajudar a lançar novos projetos combinando processos de aprendizagem intensos para refinamento de negócios (COHEN, FEHDER, HOCHBERG & MURRAY, 2019). As aceleradoras de negócios foram criadas para intermediar o desenvolvimento de modelos de negócios entre empreendedores e acionistas no mercado, corroborando com empresas de diferentes setores (COHEN & HOCHBERG, 2014).

O processo de aceleração busca refinar modelos empresariais. De forma enxuta, colaboraram com diferentes recursos ligados à estrutura física, mentoria e educação empreendedora, contatam investidores e

até participam de eventos relacionados à inovação e empreendedorismo (HOCHBERG & FEHDER, 2014). Os recursos fornecidos pelas aceleradoras objetivam o desenvolvimento de conhecimentos de marketing e gestão para que empresas possam atuar em mercados locais e internacionais (COHEN et al., 2019).

Embora se reconheça que a interação entre as aceleradoras e as startups é capaz de gerar capacidades para lidar com ambientes de inovação (CAHEN & BORINI, 2020; CAVUSGIL & KNIGHT, 2015), ainda são escassos os estudos que expliquem como isso acontece. Assim, este estudo parte da premissa que o acúmulo de conhecimento das aceleradoras tem potencial para se materializar em competências e capacidades organizacionais nas startups (DE NORONHA, RODRIGUES, LONGO & AVRICHIR, 2021; DE NORONHA, RODRIGUES, MELLO & BORINI, 2022) e avança para explicar, à luz dos micro fundamentos das capacidades dinâmicas como as capacidades internacionais de marketing são construídas. À medida que essas capacidades se desenvolvem são geradas competitividade e capacidade para aproveitar vantagens do mercado internacional (MORGAN, KATSIKEAS & VORHIES, 2012; TAN & SOUSA, 2015).

Por outro lado, a expansão internacional de empresas, especialmente as de pequeno porte, se dá pela capacidade que desenvolvem para enfrentar incertezas e superar o déficit de informação sobre mercados que ainda não atuam (GABRIELSSON & GABRIELSSON, 2013; PLA-BARBER & ALEGRE, 2014). Empresas com menos experiência em mercados estrangeiros dependem de sua capacidade de acessar as redes de negócios no país de destino (PLA-BARBER & ALEGRE, 2014).

As startups, caracterizadas pelo seu curto período de existência, quando se internacionalizam convivem com dois dilemas: o déficit de uma trajetória que nutra suas capacidades dinâmicas e a falta de experiência com mercados com maior nível de incerteza. Partindo da problematização apresentada, a pergunta de pesquisa deste trabalho é: *“Como as aceleradoras de negócios desenvolvem capacidades internacionais de marketing em startups?”*. Para atender à pergunta de pesquisa, o objetivo deste trabalho é identificar quais as capacidades internacionais de marketing desenvolvidas nas aceleradoras de negócios que potencializam a internacionalização de startups.

Esta pesquisa traz contribuições práticas tanto para as aceleradoras como para as startups, ao propor revisões nos programas de aceleração quanto ao papel de cada elemento na geração de conhecimento sobre marketing. Além disso, essa pesquisa tem potencial de contribuir na formulação de políticas públicas que visem ampliar a sobrevivência das startups.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Os recursos como as capacidades de uma organização estão alicerçados na sua história (BARNEY, 1991) e são influenciados pelo histórico de decisões anteriores de criação e reconfiguração inerente à sua trajetória (TEECE et al., 1997). A partir desta premissa, as lentes teóricas que embasam este trabalho derivam da abordagem das capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997) para explicar como as capacidades internacionais de marketing assumem características próprias de capacidades dinâmicas (MORGAN, FENG & WHITLER, 2018).

2.1 Capacidades dinâmicas e internacionais de marketing

Capacidades dinâmicas são o conjunto de habilidades organizacionais que a empresa possui a partir do seu conhecimento para reconfigurar, integrar e construir seus negócios (EISENHARDT & MARTIN, 2000; TEECE, 2007) more generally, the resource-based view of the firm. We argue that dynamic capabilities are a set of specific and identifiable processes such as product development, strategic decision making, and alliancing. They are neither vague nor tautological. Although dynamic capabilities are idiosyncratic in their details and path dependent in their emergence, they have significant commonalities across firms (popularly termed 'best practice'. A definição desse conjunto de habilidades está baseada na integração das capacidades para obter vantagens competitivas e estratégicas corroborando com a alocação de recursos de forma economicamente sustentável (HELFAF & PETERAF, 2015; LUO, 2000). As capacidades dinâmicas têm cercado os campos dos negócios internacionais, empreendedorismo, gestão e marketing (DOW, 2006; LU et al., 2010; HELFAF & PETERAF, 2015; LUO, 2000).

O conceito de capacidade de marketing é proveniente do conhecimento e habilidade que a empresa desenvolve para criar valor e diferencial para os seus recursos (MORGAN et al., 2018). Essas capacidades nascem ao desenvolver estratégias que sincronizam com as necessidades do mercado, sendo essa atuação necessária na criação de valor e sustentação da competitividade empresarial (SHUEN, FEILER & TEECE, 2014). No contexto de marketing internacional, as capacidades de marketing podem ser definidas de forma semelhante ao mercado doméstico, enfatizando apenas que os recursos disponíveis serão usados para atender às necessidades de clientes internacionais melhor do que seus rivais (MORGAN et al., 2018).

Assim como as capacidades dinâmicas, as capacidades de marketing se adaptam aos contextos e reconstroem-se para apropriação estratégica dos gestores na criação de inovações e exploração de oportunidade. A Tabela 1 segue com descrição das sete capacidades

internacionais de marketing apontadas por Morgan et al. (2018). Para isso, foi realizada, primeiramente, uma revisão da literatura para examinar como as capacidades de marketing foram estudadas no contexto de marketing internacional e após isso, identificadas as lacunas no conhecimento, que foram complementadas com os insights obtidos por meio de entrevistas em profundidade com executivos em vários graus de internacionalização.

2.2 A aceleração de empresas startups

As aceleradoras investem nas startups para usufruir dos retornos planejados. Elas adquirem participação societária da empresa (TRAVERS & TEIXEIRA, 2017) visando o aumento do valor da startup como retorno. O programa de aceleração é caracterizado pela sua curta duração, que leva em média três meses, porque seu destino envolve a criação de novos projetos, além do desenvolvimento intenso de aprendizagem (COHEN et al., 2019). A estrutura da aceleradora é fundamental para dinamizar o ecossistema de negócios em virtude da aplicação de metodologias específicas capazes de estimular as startups a gerarem inovação no desenvolvimento de produtos e serviços a partir da captação de contratos de investimento (PAUWELS, CLARYSSE, WRIGHT & VAN HOVE, 2016).

Existem quatro tipos de aceleradoras: corporativas, inovadoras, acadêmicas e sociais (TRAVERS & TEIXEIRA, 2017). As aceleradoras podem ser extensões de empresas, universidades e governo que buscam fomentar o desenvolvimento tecnológico de empresas em fase inicial (DE NORONHA et al., 2021; DE NORONHA et al., 2022) we focus on the potential innovative benefits to corporate venture capital (CVC. Bayer, Allianz, EDP e Engie, por exemplo, são empresas que possuem estruturas de aceleração de empresas em fase que visam colaborar com o desenvolvimento de conhecimentos em processos, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, além de propiciar amparo jurídico e espaço para essa troca de conhecimento dentro do ecossistema (KOHLE, 2016; OZKAZANC-PAN & CLARK MUNTEAN, 2018) as they employ emerging technologies to invent products and reinvent business models. Corporations that embrace an open innovation strategy increasingly look to startups as a source of external innovation. Corporate accelerators offer a potent approach to nurturing innovations from entrepreneurial ventures. However, the vast differences between corporations and startups make collaboration a challenge. Corporate accelerators need to be designed effectively to add value for startups and create innovation benefits for the company. Based on information obtained during interviews with managers and participants of corporate accelerators (n=40).

Tabela 1

Definição das 7 Capacidades Internacionais de Marketing

Sete Capacidades	Definição	Autores
Capacidade transacional de inovação de produtos	Conhecimento tácito do empreendedor em desenvolver novos processos e rotinas para a adaptação de produtos em mercados externos.	(Murray, Gao & Kotabe, 2011; Nonaka, 2000; Pedron, Picoto, Colaco & Araújo, 2018; Sheng, Hartmann, Chen & Chen, 2015).
Capacidade global de gerenciamento de marca	Gestão do posicionamento da marca em diferentes países objetivando a criação de estratégias publicitárias, merchandising de produtos, desenvolvimento de embalagem e representantes de marcas.	(Aaker & Joachimsthaler, 2000; Aaker & Joachimsthaler, 1999)
Capacidade exploratória de mercado externo	Habilidade de refinar produtos e serviços existentes para explorar mercados internacionais.	(Atuahene-gima, 2005; Wu, Sinkovics, Cavusgil & Roath, 2007).
Capacidade de suporte a clientes internacionais	Conjunto de processos realizados para criar oportunidades de relacionamento entre empresas e seus clientes, principalmente os clientes internacionais.	(Day, 1994; Goffin & New, 2001; Khavul, Peterson, Mullens & Rasheed, 2010)
Capacidade adaptativa	Habilidade e conhecimento para adaptação a um ambiente em mudança rápida, o que significa coordenar, recombinar e alocar recursos para atender aos diferentes requisitos, padrões culturais e tecnológicos de mercados estrangeiros.	(Cohen & Hochberg, 2014; Dow, 2006; Lu, Zhou, Bruton & Li, 2010; Yiu, Lau & Bruton, 2007)
Capacidade no mercado local	Capacidade de identificar e utilizar as oportunidades do mercado local, desenvolvida ao longo do tempo a partir do conhecimento do mercado de atuação.	(Eriksson & Chetty, 2003; Li & Scullion, 2010).
Capacidade global de gerenciamento de contas	Conjunto de habilidades para a aquisição, coordenação e a reconfiguração para o gerenciamento de empresas adquiridas e geridas pela matriz principal.	(Shi, Zou, White, McNally & Cavusgil, 2005)

Fonte: Elaborado pelos autores

O desenvolvimento de produtos e serviços é um processo que congrega aperfeiçoamento e testes de produtos e serviços existentes ou a criação do zero (CLAYTON, FELDMAN & LOWE, 2018). Esse processo inclui desenvolvimento de conceito, planejamento e testes de produto, além de engenharia de processo e produção-piloto que podem contribuir no desempenho organizacional, que são detalhados em treinamentos organizados pelas aceleradoras (BLIEMEL, FLORES, DE KLERK & MILES, 2019; CARAYANNIS & VON ZEDTWITZ, 2005). Em paralelo, a aceleradora oferece amparo jurídico e financeiro para viabilizar o acesso ao capital semente, além de apoio nos contratos, licenças e

propriedade intelectual dos produtos desenvolvidos pelas startups (KREUSEL, ROTH & BREM, 2018). Para possibilitar a troca de conhecimento e contato dentro do ecossistema, as aceleradoras também dispõem de espaços, denominados de localização, que podem ser físicos, em uma universidade ou dentro de incubadoras, ou virtuais (OZKAZANC-PAN & CLARK MUNTEAN, 2018; VAN STIJN, VAN RIJNSOEVER & VAN VEELEN, 2018).

A mentoria de aceleração busca apoiar modelos de negócios através de programas de aprendizado, que funcionam como um guia de orientação dos processos de marketing, financeiro, jurídico e administrativos

(RUBIN, AAS & STEAD, 2015; VAN STIJN et al., 2018). E também o desenvolvendo habilidades de vendas para os investidores e contribui na obtenção de capital em eventos específicos para startups (MANSOORI, KARLSSON & LUNDQVIST, 2019).

3. MÉTODO

O método aplicado é um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015). Foram analisados 5 casos selecionados, com base nas aceleradoras. Para preservar a integridade dos participantes, as entrevistas foram tratadas no anonimato. Essas aceleradoras são das regiões de São Paulo (Brasil) e contemplam os pilares de aceleração (DE NORONHA et al., 2020). A seleção da região e país se dá porque em 2019, o mercado brasileiro recebeu mais de US\$ 2,7 bilhões de dólares em investimentos de capital de risco (venture capital) demonstrando uma ascendência no desenvolvimento de empresas dentro dos ecossistemas de aceleração e incubação (STARTUPI, 2020). Como critério de seleção foi estabelecido aceleradoras que possuem ou possuíram startups que operam em mercados internacionais exportando ou comercializando serviços e produtos digitais ou físicos.

Os dados levantados para análise foram coletados de três fontes principais: (a) entrevistas semiestruturadas, (b) observação e notas de entrevistas e (c) documentos e sites das organizações selecionadas

para análise. Para preservar a integridade e replicação da análise essas fontes foram trianguladas (LEECH & ONWUEGBUZIE, 2007). A Tabela 2 consolida os dados descritivos de cada entrevistado, que são utilizados na seção de análise de conteúdo para titulação dos entrevistados.

Para a coleta das entrevistas utilizou-se um roteiro de pesquisa com perguntas sobre as capacidades dinâmicas exploradas na revisão da literatura. As notas de observação foram feitas durante as entrevistas, que foram gravadas e transcritas. O software MaxQda foi utilizado para dar suporte nas transcrições do material. Essas notas foram complementadas a partir dos dados secundários e subsidiaram as inferências sobre o conhecimento dos gestores do ambiente internacional. Os documentos e sites foram os dados secundários da pesquisa e serviram inicialmente para a criação de critérios de seleção das aceleradoras selecionadas, além de mostrarem cases de aceleração que se sucederam e já contemplavam o mercado internacional.

Como técnica principal de análise dos dados, foi selecionado o método análise de conteúdo (BARDIN, 2016). O corpus da pesquisa foi categorizado a partir do referencial teórico, representado pelas dimensões das capacidades internacionais de marketing e categorias que emergiram durante a análise. Assim, o trabalho divide-se em categorias dedutivas e indutivas com o propósito de identificar a intensidade de

Tabela 2

Entrevistados

Entrevistado	Empresa	Posição do entrevistado	Data da entrevista	Tempo de entrevista
1	Aceleradora 1	Sócio Fundador	Setembro 17, 2020	40 ' : 37 "
2	Aceleradora 1	Analista de Negócios	Setembro 15, 2020	43 ' : 32 "
3	Aceleradora 2	Gerente de Programa de Startups e Desenvolvedores	Setembro 11, 2020	51 ' : 31 "
4	Aceleradora 3	Analista de Negócios	Setembro 15, 2020	26 ' : 19 "
5	Aceleradora 4	Especialista de Projeto	Setembro 21, 2020	41 ' : 50 "
6	Aceleradora 5	Gerente de Solução de Produtos	Setembro 22, 2020	44 ' : 47 "
7	Aceleradora 5	Diretora de Inovação e Engajamento e <i>Fintechs</i>	Março, 23, 2021	46 ' : 19 "
8	Aceleradora 5	Vice Presidente de Inovação	Março, 28, 2021	27 ' : 07 "

Fonte: Elaborado pelos autores.

cada capacidade existente e organizar achados não contemplados na literatura (ELO & KYNGÄS, 2008). A após a contabilização de palavras destacadas no software, organizou-se manualmente achados e partes da entrevista que remetiam a cada categoria identificada.

4. ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos casos contou com a aplicação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), visando discorrer sobre o texto proposto e subdividir a presente seção, a partir de duas categorias: categoria indutiva e categoria dedutiva.

4.1 Categoria indutiva: as capacidades internacionais de marketing

A capacidade transacional de inovação de produtos foi uma categoria que esteve presente durante os relatos dos gestores de aceleração, especialmente no que diz respeito a mentoria, ao fomentar inovação por meio de conhecimentos tácitos provenientes de parcerias internacionais e colaborar com o desenvolvimento de modelos de negócios e criação de valor nos produtos. Este fato corrobora com o estudo, na qual essa capacidade molda as rotinas e processos baseado no conhecimento tácito procedentes de mercados externos (SHENG et al., 2015). Estas evidências estão presentes nos relatos do entr-8.

“A gente traz um cenário do que está acontecendo no mundo, todo um cenário dos parceiros que podem se associar a eles para acelerar o crescimento [...] Porque a Empresa X é uma empresa que tem várias empresas que estão associadas, né? Então, quando a gente fala de bancos são todos, de adquirentes são todos, estabelecimentos são todos, quer dizer a gente acaba tendo uma relação de conhecimento do ecossistema de pagamento [...] O nosso negócio era pegar empresas que eram interessantes na indústria de pagamento ajudá-las e ao mesmo tempo a gente pudesse fazer essas empresas se conectarem com as empresas nossas do ecossistema tradicional que tinham algum problema ou precisavam de alguma solução que essas startups, fintechs poderiam trazer.” (Entr-8)

As aceleradoras também colaboram com o gerenciamento de marca das startups nos mercados globais ao promoverem o processo de aceleração integrado com uma aceleradora internacional, que possibilita inclusive o entendimento das necessidades dos clientes locais e internacionais para o desenvolvimento de uma solução única que atenda ambos os clientes. Com isso, capacita-se a startup para a gestão de clientes globais, fato esse impulsionado principalmente por soluções digitais (AAKER & JOACHIMSTHALER, 2000; CAHEN & BORINI, 2020). Esta evidência está presente no relato do Entr-1.

“Investimos em uma startup chamada *Desk Fire* e ela também foi acelerada por uma aceleradora chamada DNZ do Canadá. Fizemos um trabalho em conjunto entre Brasil e Canadá para desenvolver a empresa como um software de gestão de marca global. Teve uma startup nossa que estava com problema crítico de machine learning e o único especialista com experiência era de Israel. Eles trocaram experiências em inglês para resolver problemas digitais entre clientes. Os “Acers” (profissionais da aceleradora) tem a capacidade de submergir e entender a cadeia de valor no mercado que atuam, análise competitiva, tamanho de mercado, tendências e para onde está indo o cliente.” (Entr-1)

Alguns entrevistados reforçaram que os espaços de aceleração funcionam como locais em que redes de conexão são estabelecidas, nos quais se vislumbram inclusive a preparação e exploração de mercados internacionais. Esse fato pode ser evidenciado no relato do Entr-8.

“Eles já visualizam na Empresa X uma empresa multinacional e vem com uma cabeça de que se eles forem exponenciais, a Empresa X irá ajudá-los a ocuparem outros mercados. [...] mas sempre na conversa existe o desejo de que se eu conseguir validar no Brasil, eu quero fazer América Latina, quero fazer outros países, principalmente, América Latina.” (Entr-8)

O suporte ao cliente foi criado para ser um elo entre o consumidor e a marca com a finalidade de auxiliar na solução de problemas que possam surgir, além de receber sugestões de melhoria dos processos. Essa capacidade pode contribuir na obtenção de confiança e segurança dos clientes internacionais. Estas explicações são aprofundadas nos estudos levantados na literatura e foram relatadas nas declarações dos entrevistados sobre a categoria de capacidade de suporte a clientes internacionais (GOFFIN & NEW, 2001; KHAVUL et al., 2010), conforme relatado pelo Entr-1.

“Acho que tem uma questão de você ser *customer center* que seria colocar o cliente no centro e é uma coisa que no discurso parece óbvio, mas nas ações ela é muito mais difícil e o nosso papel é fazer com que as empresas enxerguem da mesma forma [...] Incluindo no processo todas as melhores práticas de startup e de mercado e nós atuamos muito também na mentalidade das pessoas envolvidas no processo [...] existe um processo das pessoas para mudarem modelo mental com inúmeras técnicas, dicas e contato com ecossistema ou suporte” (Entr-1)

A categoria de capacidade adaptativa também foi identificada nos relatos dos entrevistados, que mencionam a realização de aquisições de empresas no exterior e a contribuição das aceleradoras nesse modelo de entrada nos mercados internacionais, principalmente para a adoção de padrões processuais e digitais-tecnológicos.

Esses relatos estão ligados ao desempenho internacional da empresa via vantagem competitiva e alocação de recursos (DOW, 2006; LU et al., 2010).

“Então, transformação digital é um produto que criamos nessa temporada no ano de 2020 e foi elaborado de acordo com uma demanda latente dos mercados [...] é uma oferta para startups que a gente viu que tinha demanda por *checks* um pouco mais estruturados do que um acelerador ou um serviço que compra e vende fusões e aquisições. A criação do produto foi toda com base nos *feedbacks* e dores dos consumidores” (Entr-1)

O mercado local é relevante para a exploração de oportunidades, especialmente porque as aceleradoras precisam ensinar as startups a obter vantagens competitivas dentro dos mercados locais antes de iniciarem as operações no exterior (ERIKSSON & CHETTY, 2003). Além disso, as aceleradoras podem contribuir na criação de conexões com parceiros chave, que possuem experiência em mercados internacionais, para reduzir a necessidade de investimentos em pesquisa e imersão no campo que tenham a finalidade de identificar mercados viáveis. A categoria de capacidade do mercado local esteve majoritariamente presente nos relatos do entr-4. A maioria dos entrevistados relata que os empreendedores precisam, primeiramente, conhecer os fatores que influenciam o seu negócio, como por exemplo as questões regulatórias locais, e assim adquirir experiência que possibilite adentrar num mercado com características diferentes.

“Quando se trata de internacionalização o olhar é específico sobre aquele negócio da empresa. Se ele quer entrar em determinado país, verificamos qual a legislação e como ele vai vender para esse mercado. A gente consegue de alguma forma dar uma assessoria para esse empreendedor, mas é muito caso a caso. 90% dos nossos atendimentos são voltados para o mercado nacional, porque a gente entende que esse empreendedor ainda tem muito negócio para fazer aqui dentro (Entr-4).

A capacidade global de gerenciamento de contas está diretamente ligada a capacidade adaptativa. As aquisições são centro da investigação para que possam gerir os ativos das startups no mercado externo. As aceleradoras fornecem suporte para que as empresas realizem o acompanhamento periódico, a padronização dos processos, incluindo sistemas que possibilitam a organização e o gerenciamento das empresas. Estes conceitos foram operacionalizados em pesquisas anteriores (SHI et al., 2005; TEECE et al., 1997) shaped by the firm's (specific, identificados na prática, de acordo com o depoimento do Entr-7:

“A Empresa X tem uma capacidade transacional de mais 65 mil transações por segundo, isso globalmente [...] a gente tem hoje 13 polos de inovação pelo mundo todo. São Paulo faz parte e é um deles. A gente tem no México,

tem em São Francisco, Miami, Nova York, Cingapura possuímos centro de inovação pelo mundo, observando qual é a melhor experiência para eles, o usuário final [...] se você for no escritório de São Francisco você tem lá o *Innovation Center* a experiência de usuário.” (Entr-7)

4.2 Categoria dedutiva: capacidade digital, capacidade tecnológica, capacidade de networking.

A capacidade tecnológica se desdobra na habilidade de automatizar processos por meio de operacionalização de softwares, hardwares, bases de dados e qualquer tipo de máquina permitindo o ganho de agilidade em escala, além de redução de custos (FIGUEIREDO, 2005). Esta capacidade possui relevância e esteve presente em todos os relatos dos entrevistados como eixo de desenvolvimento e refinamento de negócios das startups, como relatado pelo Entr-2. E está conectada à capacidade adaptativa, contribuindo para adaptação, geração, desenvolvimento, transferência e difusão de conhecimentos das empresas (KNIGHT & CAVUSGIL, 2004).

“A iniciativa que eu faço parte é mais técnica, podemos falar de desenvolvimento mobile e de *analytics* [...] Temos como exemplo tecnológico o *Flutter* que é uma aplicação híbrida para você poder desenvolver partes de uma *single code base*. Você cria uma aplicação mobile para IOS e Android ao mesmo tempo. [...] é muito prático e muito barato, nem todo mundo tem dinheiro para contratar um especialista de cada plataforma e é um produto que ganhou uma adesão absurda na América Latina [...] Quando a Nubank passa a usar e muda a estrutura e desenvolvimento deles para usar o *Flutter*, eu não preciso ter um time de IOS e um time *android*, mas sim um time *Flutter* e aí todo mundo codifica junto sem atraso [...]” (Entr-2)

Como desdobramento da capacidade tecnológica, observou-se que as aceleradoras, além de orientarem os caminhos tecnológicos, fornecem também um amparo e cursos de aprendizagem para que as startups possam refinar conhecimentos previamente existentes. Percebeu-se também que as aceleradoras contribuem fornecendo conhecimentos referentes à competência internacional digital já explorada na literatura (CAHEN & BORINI, 2020) with an emphasis on companies with exclusively digital products. The results provide an opportunity to examine the strength of earlier findings in International Entrepreneurship (IE. Os relatos abaixo são do Entr-3 e evidenciam que a Google faz conexões com suas sedes de aceleração para desenvolver habilidades digitais ligadas a gamificação e inteligência artificial nos modelos de negócios dos empreendedores.

“Uma startup brasileira com o nome de Portal Telemedicina estava começando a pensar em um modelo de escala através de inteligência artificial. O processo estava na

versão zero, não era uma linguagem estável e não tinha nem mentor. Por conta de estarem em *Mountain View* (Califórnia), conseguimos chamar alguém do time de *flow* e dar um banho de loja (atualização). Eles conseguiram criar uma aplicação que detecta se você tem Covid-19 por raio X do pulmão. Você tem noção de quanto isso é barato? Qualquer lugar do Brasil pode tirar uma chapa de pulmão. Aquele negócio do cotonete ou exame de sangue, não é viável economicamente. Tinham aberto um pedido de ajuda para as empresas de tecnologia. Receberão um aporte de cinco milhões para colocar a solução em 90 hospitais públicos. Estamos falando de um exame custar em torno de 4 reais. Isso só é possível porque eles de fato tiveram acesso à tecnologia internacional a quatro anos atrás.” (Entr-3)

A capacidade digital está conectada com três pilares das aceleradoras: localização digital da aceleradora, mentoria e desenvolvimento de produtos e serviços. A localização digital de aceleradoras foi ressaltada pelos entrevistados Entr-1 e Entr-3, que mostraram que os hubs internacionais têm um papel importante na contribuição da difusão do conhecimento digital entre empreendedores e aceleradoras ao redor do mundo. O processo de mentoria on-line e o refinamento do modelo de negócios possibilitou o contato com mentores e empreendedores em todo o mundo.

“Existem alguns hubs de especialistas em assuntos de ciber-segurança. Também temos muitos especialistas em *android* e *cloudling* na América Latina. Em Cingapura a gente tem especialistas na área de games. No nosso programa do Google mandamos startups independentemente de onde elas estão para lugares que tem especialistas daquelas áreas digitais. Tivemos um piloto de *gaming* para a América Latina, mas quando o programa foi acontecendo globalmente mandamos as empresas para o sudeste Asiático porque é um mercado que está mais desenvolvido.” (Entr-3).

As parcerias globais entre aceleradoras, contatos com profissionais externos e hubs de tecnologia demonstraram que a rede de contatos é crucial para gerar conhecimentos e habilidades nas startups. Deste modo, a capacidade de *networking* foi um achado de pesquisa que não estava mencionado na literatura e com alta relevância e repetição no processo de categorização da pesquisa. A capacidade de *networking* acontece a partir da organização de eventos, treinamentos e até rodadas de investimentos feitas em mercados externos e por mentores internacionais. A aceleradora conecta os empreendedores com espaços que refinam os seus conhecimentos. Esta evidência está presente no relato do Entr-6.

“O programa da Aceleradora tem tanto uma atuação local quanto global, então dentro do programa a gente leva as etapas das empresas para o Vale do Silício para onde eles vão conhecer outras empresas e receber mentorias

dos nossos executivos globais [...] dentro da Empresa X a gente usa esse conhecimento internacional para atribuir e criar valor para os negócios deles.” (Entr-6).

As capacidades emergentes apresentaram-se como base para o desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing. Os depoimentos dos entrevistados corroboram com essa afirmação ao enfatizarem a necessidade das startups, que pretendem atuar no mercado internacional, desenvolverem as capacidades de *networking*, tecnológica e digital, reforçando inclusive a contribuição das aceleradoras no processo de aquisição destas capacidades.

5. DISCUSSÃO E RESULTADOS

A análise demonstrou que as aceleradoras por meio de elementos desenvolvem todas as capacidades internacionais de marketing (Morgan et al., 2012; de Noronha et al., 2020). Adicionalmente foram encontradas três novas capacidades que emergiram também como achados de pesquisa.

Estas capacidades são capacidade digital, capacidade tecnológica e capacidade de *networking*. As três capacidades encontradas não fazem parte da literatura das capacidades internacionais de marketing (MORGAN et al., 2018) e representam a contribuição deste estudo. Destaca-se, no entanto, que foram exploradas nos estudos de Negócios Internacionais e Inovação (CAHEN & BORINI, 2020; FIGUEIREDO, 2005; KHIN & HO, 2019; KNIGHT & CAVUSGIL, 2004). Para ilustrar o atendimento do objetivo da pesquisa, a Tabela 3 apresenta as capacidades investigadas nesta pesquisa e o pilar de aceleração em que elas são desenvolvidas.

O presente trabalho mostra que startups que operam em mercados internacionais exportando ou comercializando serviços e produtos digitais ou físicos dependem da criação de capacidades tecnológicas e digitais para a criação de valor no mercado internacional. Isso se dá via estratégia de redes sociais, campanhas virtuais, mentorias on-line e até utilização de softwares que possibilitam às empresas escalarem para mercados internacionais com facilidade, dado seu papel antecedente às tradicionais capacidades internacionais de marketing. Desta forma, evidencia-se que, a partir de uma perspectiva de capacidades dinâmicas, as capacidades internacionais de marketing dependem da construção anterior de outras capacidades, capacidades tecnológicas, digitais e de *networking*. Por exemplo, com o acompanhamento de empresas em fase inicial, as aceleradoras permitem que os empreendedores catalisem o processo natural para desenvolver as suas capacidades. Alguns entrevistados relataram que apesar das aceleradoras possuírem recursos e possibilidades para desenvolver determinadas capacidades internacionais nas startups,

Tabela 3

Matriz de Resultados

Objetivo da pesquisa			
Identificar novas capacidades internacionais de marketing desenvolvidas nas aceleradoras de negócios			
Pilares de Aceleração	Capacidades Internacionais Desenvolvidas em Aceleradoras	Desenvolvimento das Capacidades	Literatura correspondente
Mentoria	Capacidade Digital; Capacidade Transacional de Inovação de Produtos; Capacidade no Mercado Local	Comunicação digital; Aceleração digital; Redes sociais; Criação de valor em produtos e serviços	(Cahen & Borini, 2020; Subramaniam & Venkatraman, 2001; Wu, Sinkovics, Cavusgil & Roath, 2007) (Vasconcellos, Jr & Junges, 2021)
Localização	Capacidade de Networking; Capacidade Exploratória de Mercado Externo	Acesso a espaço digital; Network; hubs de inovação, incubadoras e aceleradoras, participação em eventos e treinamentos, além de contato com mentores todos no âmbito internacional;	(Cahen & Borini, 2020; Morgan et al., 2018)
Amparo Jurídico/ Financeiro	Capacidade Adaptativa; Capacidade Global de Gerenciamento de Contas	Captação de recursos por network; Aquisição de empresas no exterior; Fusões; Captação de fundos internacionais e nacionais; Fluxos processuais de startup aceleradas	(Lu et al., 2010; Morgan et al., 2018)
Desenvolvimento de produtos/ serviços	Capacidade Tecnológica; Capacidade Global de Gerenciamento de Marca; Capacidade de Suporte a Clientes Internacionais	Network para aprender utilizar hardwares e softwares para fornecimento de serviços e produtos; Criação e organizações de grandes bases de dados para otimizar ações de comunicação e marketing; Automação processual e soluções tecnológicas	(Figueiredo, 2005; Matanda & Ewing, 2012).

Fonte: Elaborado pelos autores

muitos empreendedores preferem estressar os mercados locais antes de exportarem suas atividades. Além disso, constatou-se que as aceleradoras atuam como centros de conhecimento que, por meio de seus pilares, transferem conhecimentos para que as empresas possam refinar seus modelos de negócio para explorar mercado local e internacional a partir de estratégias de marketing e inovação.

As capacidades possuem grau de relevância no processo de aceleração e que são trabalhadas dentro destas etapas. As capacidades desenvolvidas nas aceleradoras possuem grau de relevância de desenvolvimento de acordo com o formato de aceleração empresarial. As capacidades que tiveram maior relevância no decorrer da investigação foram (i) capacidade transacional de inovação de produtos, (ii) capacidade

Tabela 4

Categorias Indutivas e Dedutivas

Capacidades Internacionais de Marketing		Capacidades Emergentes das Entrevistas	
Categoria Indutiva	Relevância	Categoria Dedutiva	Relevância
capacidade transacional de inovação de produtos	42	Capacidade Digital	45
capacidade global de gerenciamento de marca	21	Capacidade Tecnológica	31
capacidade exploratória de mercado externo	5	Capacidade de Networking	36
capacidade de suporte a clientes internacionais	16		
capacidade adaptativa	28		
capacidade no mercado local	47		
capacidade global de gerenciamento de contas	10		

Fonte: Elaborado pelos autores.

de mercado local, (iii) capacidade digital. A Tabela 4 apresenta os resultados de relevância das capacidades indutivas e dedutivas.

Outras três capacidades também se destacam por terem relevância representativa no processo de aceleração de startups: capacidade adaptativa, capacidade tecnológica e capacidade de networking. Com isso, todas as capacidades emergentes (tecnológica, digital e networking) demonstraram relevância. Essas capacidades potencializam as capacidades de marketing ilustradas por Morgan et al. (2018) e antecedem as internacionais de marketing viabilizando desde a adaptação e atuação em mercados locais até internacionalização dos negócios de startups.

Portanto, as capacidades emergentes, desenvolvidas nas aceleradoras, são base para a operacionalização de capacidades internacionais de marketing exploradas em empresas em fase inicial. A Figura 1 apresenta a relação das capacidades emergentes com as capacidades internacionais de marketing a partir da relevância identificada durante os relatos dos entrevistados. Para execução do gráfico utilizou-se o software Power BI a partir dos dados de incidência (relevância) desses relatos dos entrevistados que abordavam as capacidades emergentes, quando questionados sobre o desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing.

A espessura das faixas do gráfico representa a relevância dos relatos e a formação de cada capacidade proveniente da categoria dedutiva para as indutivas. A relevância indicada pela espessura, expressa o número de relatos que apareceram mostrando que, para as capacidades internacionais de marketing serem operacionalizadas, é necessário que as startups possuam as capacidades de networking, tecnológica e digital antecedendo a criação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscava identificar o papel das aceleradoras de negócios no desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing para as startups. Conclui-se que as aceleradoras são fundamentais neste processo, dada a limitada trajetória histórica das startups para a construção de capacidades. Assim, numa perspectiva das capacidades dinâmicas, as aceleradoras nutrem as startups com capacidades tecnológicas, digitais e de networking que impulsionam as capacidades internacionais de marketing. Finalmente, este trabalho apresenta contribuições teóricas e implicações para a prática da gestão, além de indicar caminhos para novas investigações. Antes, porém, é necessário evidenciar suas limitações.

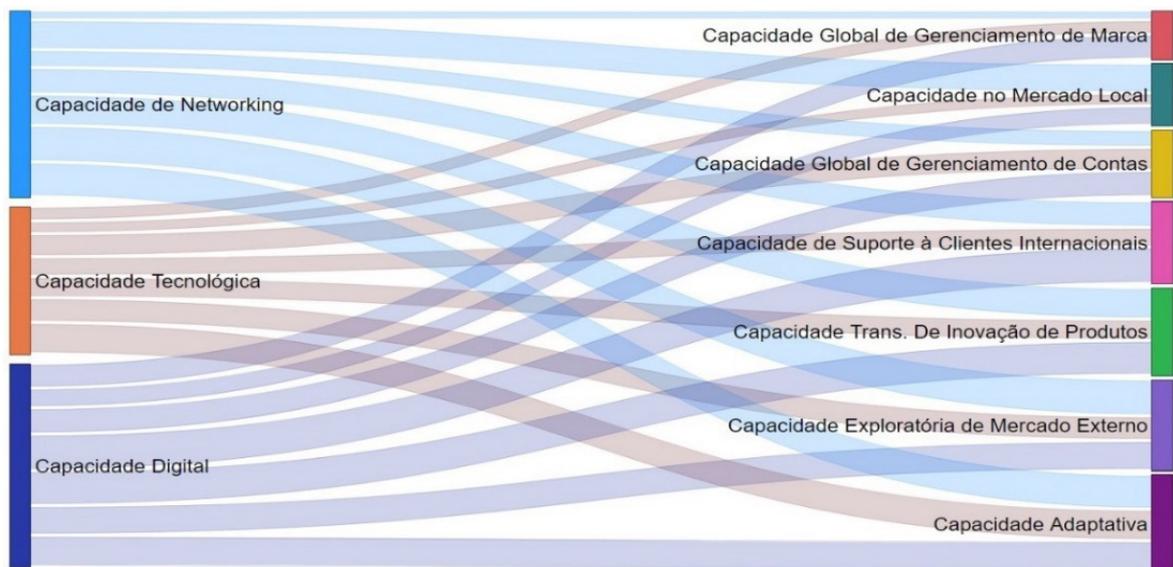


Figura 1. Relação entre Categorias Dedutiva e Indutivas

Fonte: Elaborado pelos autores

Como fator limitante, o trabalho foi realizado no período de pandemia do COVID-19. As notas de campo foram adaptadas para serem tomadas durante a entrevista com auxílio dos pesquisadores e grande parte das entrevistas aconteceu via plataformas digitais de comunicação. Apesar do roteiro ter sido aplicado, o cenário de pandemia estreitou a possibilidade de criar encontros on-line, porém essas reuniões tinham tempo limitado para os executivos devido suas agendas, limitando a captura de nuances relacionadas ao ambiente.

6.1. Contribuições para a teoria

Este trabalho apresentou um avanço para teoria por três pressupostos essenciais: (a) outras capacidades de marketing são operacionalizadas no mercado; (b) o ecossistema de aceleração desenvolve capacidades; e (c) as capacidades emergentes (tecnológica, digital e networking) potencializam o desenvolvimento das capacidades internacionais de marketing.

Em relação ao primeiro pressuposto, Morgan et al. (2018) apresentaram sete capacidades, entretanto este estudo identificou temas como tecnologias e digitalização como centrais para que as empresas possam explorar o mercado, especialmente a partir do aprendizado que pode ser proporcionado pelas aceleradoras com o contato com hubs e centros de aceleração de outros países. O networking foi uma capacidade que se mostrou um elo entre todas as capacidades, especialmente a digital no que diz respeito ao modelo de negócios das aceleradoras e a sua influência sobre a geração de conhecimento nas startups.

O segundo pressuposto mostra que o ecossistema de aceleração é um ator fundamental para os ecossistemas de inovação (OH, PHILLIPS, PARK & LEE, 2016). As aceleradoras são fundamentais para que empreendedores desenvolvam capacidades que antecedem a exploração do mercado externo. Os principais gestores de aceleradoras apresentaram indícios de que esses conhecimentos são desenvolvidos internamente nas aceleradoras, todavia, nem todas as empresas decidem explorar o mercado internacional devido ao grande potencial do mercado interno.

Já o terceiro pressuposto se dá porque as capacidades emergentes (tecnológica, digital e networking) apresentam-se como antecedentes as capacidades internacionais de marketing e viabilizam o processo de internacionalização e a sua natureza de mercado. As capacidades digitais, tecnológicas e de networking são base para a criação de outras capacidades e quando são estimuladas por ecossistemas como as aceleradoras, permitem que as empresas se reconfigurem e reconstruam a partir de conhecimento pré-existente nas aceleradoras.

6.2. Implicações para a prática de gestão

Aceleradoras são ambientes de conhecimento concentrado e que por meio de mentoria, localização, amparo jurídico e suporte ao acesso de fundos nacionais e internacionais, permite que os empreendedores criem capacidades internacionais e capacidades de marketing agilizando os processos de internacionalização.

As aceleradoras de negócios apresentam-se como centros de inovação para desenvolver conhecimentos

operacionalizados em diferentes mercados e que por meio de programas não formais estão praticando o preparo de empreendedores. Sugere-se que as aceleradoras formalizem seus programas de contato internacional entre empreendedor de startup e experiências nos mercados globais com finalidade de criar capacidades com objetivo central de preparar empresas para mercados globais.

Apesar da literatura defender que as capacidades internacionais de marketing sustentam a expansão internacional de startups, esse trabalho evidencia o papel das aceleradoras dentro do ecossistema. Tendo em vista que as startups têm limitada história e, por este motivo, tem dificuldade de construir capacidades dinâmicas – que dependem da trajetória da organização – compete às aceleradoras desenvolver mecanismos que ofereçam condições para acelerar o processo de construção dessas capacidades, por exemplo, capacidades tecnológicas, digitais e de networking. Portanto, este estudo propõe que as aceleradoras de negócios possam se concentrar na concepção de programas formais de internacionalização e empreendedorismo, disseminar conhecimento sobre os mercados globais, oferecer condições às startups para se manterem ativas e competitivas internacionalmente e, fundamentalmente, estenderem suas conexões em rede para fora do ecossistema de origem.

6.3. Futuras pesquisas

Sugere-se para pesquisas futuras, o aprofundamento das capacidades internacionais de marketing que emergiram na literatura para os estudos sobre digitalização e tecnologia. Essas capacidades podem auxiliar gestores a investigarem os conhecimentos provenientes da onda da digitalização. Também é imprescindível aprofundar estudos sobre a transferência de conhecimento tanto dentro do ecossistema como entre ecossistemas de inovação, uma vez que este trabalho evidenciou que as aceleradoras possuem parcerias que se convertem em conhecimento para que os gestores viabilizem os modelos de negócios de suas startups. Essa transferência pode ser explorada não só pelas aceleradoras, mas também por incubadoras, hubs de inovação, universidades e parques tecnológicos.

No início desse trabalho, foi lançada uma questão que se buscava elucidar: Como as aceleradoras de negócios desenvolvem capacidades internacionais de marketing em startups? Primeiramente, é importante destacar que a abordagem das capacidades dinâmicas não se limita a observar organizações para entender a dinâmica de ecossistemas de negócios. Portanto, quando há limitação de histórico organizacional, como é o caso de startups com potencial de se internacionalizarem, as capacidades que antecedem a construção das capacidades internacionais de marketing são providas

pelas aceleradoras. As aceleradoras desenvolvem capacidades internacionais de marketing provendo as startups com outras capacidades que funcionam como suporte para elas: as capacidades tecnológicas, digitais e de networking. No entanto, a compreensão de como isso acontece e como pode ser estimulado é fundamental para a construção de ecossistemas mais profícuos tanto para empreendedores como para investidores.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. & JOACHIMSTHALER, E. The Brand Relationship Spectrum. *California Management Review*, 42(4), 8–23 <https://doi.org/10.1177/0008125600042004012000>

AAKER, D. & JOACHIMSTHALER, E. . The lure of global branding. *Harvard Business Review*, 77(6),1999

ATUAHENE-GIMA, K. . *Resolving the Capability : Rigidity Paradox in New Product Innovation Author (s) : Kwaku Atuahene-Gima Published by : American Marketing Association Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/30166552> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for. 69(4), 61–83, 2005*

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edição 70, 2016

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>, 1991

BLIEMEL, M., FLORES, R., DE KLERK, S. & MILES, M. P. Accelerators as start-up infrastructure for entrepreneurial clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1–2), 133–149. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1537152>, 2019

BORTOLINI, R. F., CORTIMIGLIA, M. N., DANILEVICZ, A. de M. F. & GHEZZI, A. . Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, 59(8), 1765–1783. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>, 2018

CAHEN, F. & BORINI, F. M. International Digital Competence. *Journal of International Management*, 26(1), 100691. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100691>, 2020

CARAYANNIS, E. G. & VON ZEDTWITZ, M. . Architecting gloCal (global–local), real–virtual incubator networks (G–RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation . *Technovation*, 25(2), 95–110. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00072-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00072-5), 2005

- CAVUSGIL, S. T. & KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>, 2015
- CLAYTON, P., FELDMAN, M. & LOWE, N.. Behind the Scenes: Intermediary Organizations that Facilitate Science Commercialization Through Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 104–124. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0133>, 2018
- COHEN, S., FEHDER, D. C., HOCHBERG, Y. V. & MURRAY, F.. The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>, 2019
- COHEN, S. & HOCHBERG, Y. V. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *SSRN Electronic Journal*, 1–16. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000>, 2014
- DAY, G. S. . The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>, 1994
- DOW, D. Adaptation and performance in foreign markets: evidence of systematic under-adaptation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 212–226. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400189>, 2006
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A. . Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E), 2000
- ELO, S. & KYNGÄS, H.. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>, 2008
- ERIKSSON, K. & CHETTY, S.. The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge. *International Business Review*, 12(6), 673–695. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.07.001>, 2003
- FIGUEIREDO, P. N. Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. *São Paulo Em Perspectiva*, 19(1), 54–69. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392005000100005>, 2005
- GABRIELSSON, P. & GABRIELSSON, M. A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357–1373. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.011>, 2013
- GOFFIN, K. & NEW, C. Customer support and new product development An exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 275–301. <https://doi.org/10.1108/01443570110364605>, 2001
- HELFAT, C. E. & PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>, 2015
- HOCHBERG, Y. V. & FEHDER, D. C. Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment. *SSRN Electronic Journal*, 1–40, 2014
- KHAVUL, S., PETERSON, M., MULLENS, D. & RASHEED, A. A. Going Global with Innovations from Emerging Economies: Investment in Customer Support Capabilities Pays Off. *Journal of International Marketing*, 18(4), 22–42. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.4.22>, 2010
- KHIN, S. & HO, T. C. F. Digital technology, digital capability and organizational performance. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>, 2019
- KNIGHT, G. A. & CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>, 2004
- KOHLER, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>, 2016
- KREUSEL, N., ROTH, N. & BREM, A. European business venturing in times of digitisation - an analysis of for-profit business incubators in a triple helix context. *International Journal of Technology Management*, 76(1/2), 104. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.088707>, 2018
- LAWSON, B. & SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>, 2001
- LEECH, N. L. & ONWUEGBUZIE, A. J. An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. *School Psychology Quarterly*, 22(4), 557–584. <https://doi.org/10.1037/1045-3830.22.4.557>, 2007
- LI, S. & SCULLION, H. . Developing the local competence of expatriate managers for emerging markets: A knowledge-based approach. *Journal of World Business*, 45(2), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.017>, 2010

- LU, Y., ZHOU, L., BRUTON, G. & LI, W. Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419–436. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.73>, 2010
- LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355–378. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2), 2000
- MANSOORI, Y., KARLSSON, T. & LUNDQVIST, M.. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*, 84–85(February), 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.03.001>, 2019
- MATANDA, T. & EWING, M. T. The process of global brand strategy development and regional implementation. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 5–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.11.002>, 2012
- MORGAN, N. A., FENG, H. & WHITLER, K. A. Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61–95. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0056>, 2018
- MORGAN, N. A., KATSIKEAS, C. S. & VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>, 2012
- MURRAY, J. Y., GAO, G. Y. & KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>, 2011
- DE NORONHA, M. E. S., RODRIGUES, C. D., LONGO, L. R., & AVRICHIR, I. An analysis of international scientific production on business accelerators from 1990 to 2019. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(1),. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2072>, 2021
- DE NORONHA, M., RODRIGUES, C. D., MELLO, C., & BORINI, F. M. . Desenvolvimento de Competências Digitais e Internacionais em Startups via Aceleradoras de Negócios. *Internext*, 17(1), 46–63. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i1.641>, 2022
- OH, D.-S., PHILLIPS, F., PARK, S. & LEE, E. Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.004>, 2016
- OZKAZANC-PAN, B. & CLARK MUNTEAN, S. Networking towards (in)equality: Women entrepreneurs in technology. *Gender, Work & Organization*, 25(4), 379–400. <https://doi.org/10.1111/gwao.12225>, 2018
- PAUWELS, C., CLARYSSE, B., WRIGHT, M. & VAN HOVE, J. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51(2010), 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>, 2016
- PEDRON, C., PICOTO, W., COLACO, M. & ARAÚJO, C. CRM System: the Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *Brazilian Business Review*, 15(5), 494–511. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>, 2018
- PLA-BARBER, J. & ALEGRE, J. The role of knowledge and learning in internationalization. *International Business Review*, 23(1), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.09.005>, 2014
- RUBIN, T. H., AAS, T. H. & STEAD, A. Knowledge flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel. *Technovation*, 41–42, 11–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.002>, 2015
- SHENG, M. L., HARTMANN, N. N., CHEN, Q. & CHEN, I. The Synergetic Effect of Multinational Corporation Management’s Social Cognitive Capability on Tacit-Knowledge Management: Product Innovation Ability Insights from Asia. *Journal of International Marketing*, 23(2), 94–110. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0094>, 2015
- SHI, L. H., ZOU, S., WHITE, J. C., MCNALLY, R. C. & CAVUSGIL, S. T. . Executive Insights: Global Account Management Capability: Insights from Leading Suppliers. *Journal of International Marketing*, 13(2), 93–113. <https://doi.org/10.1509/jimk.13.2.93.64858>, 2005
- SHUEN, A., FEILER, P. F. & TEECE, D. J. . Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, 3(C), 5–13. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.002>, 2014
- STARTUPI. Venture Capital movimentada mais de US\$2,7 bilhões no Brasil em 2019. Retrieved November 19, 2020, from <https://startupi.com.br/2020/01/venture-capital-%0Dmovimentada-mais-de-us27-bilhoes-no-brasil-em-2019/>, 2020
- SUBRAMANIAM, M. & VENKATRAMAN, N. Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22(4), 359–378. <https://doi.org/10.1002/smj.163>, 2001
- TAN, Q. & SOUSA, C. M. P. Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export

- performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78–102. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>, 2015
- TEECE, D. J. . Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Business*, 28(October), 1319–1350., 2007
- TEECE, D. J. . Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>, 2010
- TEECE, D. J., PISANO, G. & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z), 1997
- TRAVERS, P. K. & TEIXEIRA, C. S. As características definidoras das aceleradoras e suas diferenças para outras organizações filantrópicas. *Revista Eletrônica Do Alto Vale Do Itajaí*, 6(9), 98–107. <https://doi.org/10.5965/2316419006092017098>, 2017
- VAN STIJN, N., VAN RIJNSOEVER, F. J. & VAN VEELLEN, M. Exploring the motives and practices of university-start-up interaction: evidence from Route 128. *The Journal of Technology Transfer*, 43(3), 674–713. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9625-5>, 2018
- VASCONCELLOS, S. L. DE, JR, J. C. DA S. F. & JUNGES, F. M. . Digital Capabilities: Bridging the Gap Between Creativity and Performance. In *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era*. Palgrave Macmillan., 2021
- WU, F., SINKOVICS, R. R., CAVUSGIL, S. T. & ROATH, A. S. . Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 283–302. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400263>, 2007
- YIN, R. K. Estudo de caso - planejamento e métodos. In *Nuances: estudos sobre Educação* (Vol. 15). <https://doi.org/10.14572/nuances.v15i16.187>, 2015
- YIU, D. W., LAU, C. & BRUTON, G. D. . International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400278>, 2007

Inbound Marketing: melhoria em comunicação e vendas

Inbound Marketing: communication and sales improvement

PEDRO HENRIQUE PAES LEME BARRETO DA SILVA

Bacharel em Administração, Universidade Federal Fluminense
pedropaesleme95@gmail.com

LUÍS HENRIQUE ABEGÃO

Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense
lhabegao@id.uff.br

RESUMO

O presente estudo de caso buscou explorar a utilização da metodologia *inbound marketing* em uma empresa do setor educacional, que utilizou o modelo durante a transição de vendas *business-to-business*, de cursos no formato presencial, para *business-to-customer*, de cursos no formato remoto e digital, no início da pandemia causada pelo novo coronavírus. Para entendimento sobre o tema foram utilizadas entrevistas com responsáveis pela comunicação da empresa, análise de resultados sobre a performance do marketing antes e após a implementação do método e a revisão de literatura disponível sobre o assunto. Com o estudo, foi possível identificar os resultados positivos e expressivos da empresa com a utilização da metodologia, como consequência da adaptabilidade do modelo de negócio da empresa durante a pandemia e também das ações realizadas pelo time de marketing.

Palavras-chave: marketing de atração; marketing digital; geração de *leads*; ferramentas de marketing.

ABSTRACT

This case study intended to explore the use of the inbound marketing methodology in an company in the educational sector that used the model during the transition from business-to-business sales, in face-to-face courses, to business-to-customer, from courses in remote and digital format, at the beginning of the pandemic caused by the new coronavirus. In order to understand the subject, interviews with those responsible for the company's communication were used, analysis of results about the performance of marketing before and after the implementation of the method and the review of available literature on the subject. From this study, it was possible to identify the positive and expressive results of the company when using the methodology, because of the adaptability of the company's business model during the pandemic and of the actions carried out by the marketing team.

Keywords: inbound marketing; digital marketing; lead generation; marketing tools.

1 INTRODUÇÃO

Em uma era de constante transição e em um universo com avanços tecnológicos e mudanças comportamentais frequentes, um desdobramento natural do Marketing 3.0, cujo foco está no produto, no consumidor e no ser humano, advém da economia digital, que, segundo Kotler *et al.* (2017), passa a exigir do marketing que se adapte ao percurso mutável do consumidor, o que significa que, diante de tantas mudanças, os profissionais de marketing devem se adaptar à digitalização.

Considerando o estado atual da sociedade, evolução humana e, em paralelo, o avanço da comunicação, o *framework* sobre o estado do mundo proposto por Cascio (2020), representado pela sigla BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible*), onde a descrição dos tempos atuais é apresentada como frágil, ansiosa, não-linear e incompreensível, a adaptabilidade do marketing torna-se ainda mais relevante, abrindo portas para inovações na forma como cada empresa se relaciona com seus potenciais consumidores.

Em 2006 o termo *Inbound Marketing*, também conhecido como Marketing de Atração, foi concebido por Brian Halligan, CEO da HubSpot, e Dharmesh Shah, cofundador da empresa, mas ganhou notoriedade em 2009 com a publicação do livro *"Inbound Marketing: get found using Google, social media and blogs"* (SOUTO, 2022). A metodologia, a partir de sua criação, vem sendo utilizada por diferentes empresas como também aprimorada e facilitada por diferentes plataformas no mercado.

Em 2000, na primeira edição do livro *"Administração de Marketing: a edição do novo milênio"*, Kotler e Keller (2013) já mencionavam a necessidade de ouvir e atender os clientes ao invés de somente se conectar com eles, satisfazer seus desejos e encantá-los, o que reforça os objetivos explicitados por Miller (2015) ao mencionar a mudança do Marketing Empurrado para o Marketing Puxado, não só como uma prática tradicional de oferta, mas sim de modelo de negócio, apresentando a obsolescência dos modelos anteriores na atualidade.

Contudo, a metodologia advém de uma transição justificada pelo avanço tecnológico, que, segundo Vaz (2008), alçou à condição de necessidade a resposta imediata e a ideia de que tudo precisa ser feito ao mesmo tempo, o que o autor classifica como "psiconomadismo". A globalização, portanto, permitiu o rompimento de barreiras geográficas e tornou cotidiano o imediatismo de conteúdos, que, diferente do passado, são acessados sob demanda, despertando a ideia de que anúncios agora são descartáveis pelos usuários, e tornando o conteúdo a nova forma de publicidade (KOTLER *et*

al., 2017). E isso se dá pelo fato de haver um grande volume de interações empresas-consumidores na tela dos *smartphones*, computadores e outros veículos diariamente, como concluiu a pesquisa explicitada por Johnson (2014), *New Research Sheds Light on Daily Ad Exposures*, da *Media Dynamics*, concluindo que uma pessoa é exposta a mais de 5 mil marcas por dia e aproximadamente 362 anúncios.

Portanto, observa-se a importância de utilizar metodologias baseadas em marketing de conteúdo que atraiam a *persona* da empresa por meio de conteúdos e materiais ricos, onde pode-se observar seu impacto positivo devido ao modo de utilização, com uma entrega ao potencial cliente mais completa e com a capacidade de gerar conversões interessantes (Rock Content, 2018).

Segundo Miller (2015), atualmente os consumidores decidem quais informações vão consumir, onde e quando vão consumir, e escolhem quando vão interagir com a empresa, se vão realizar ações de conversão, quando vão comprar e se vão avaliar positivamente ou negativamente o produto ou serviço.

É a partir desse novo perfil do consumidor, e também das mudanças globais causadas pela pandemia, que se revela de grande importância a elaboração de estudos e análises sobre diferentes modelos de comunicação que impactem positivamente a relação entre empresas e consumidores.

O objetivo final do presente estudo, portanto, é analisar a implementação de uma metodologia de marketing digital como promotora de um melhor desempenho das equipes de marketing nos resultados da empresa, levando em consideração a utilização do *Inbound Marketing* como modelo de atração, conversão, relacionamento, vendas e análise em meio às adversidades e mudanças internas e externas à empresa.

Os resultados deste trabalho poderão ser relevantes para profissionais da área de marketing, que podem perceber na metodologia uma possível solução para aumento na geração de *leads*, visitas no site, vendas e outros resultados importantes para o desempenho da empresa, estando ou não deparados com uma adversidade ou crise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Identificar e satisfazer necessidades é a síntese da definição clássica de marketing, segundo Kotler e Keller (2013), onde os autores ressaltam a ideia de suprir necessidades humanas e sociais, gerando lucro, como sendo o objetivo do marketing.

Também é definido como a atividade de marketing o conjunto de instituições e de processos que criam, comunicam, distribuem e negociam ofertas de valor (American Marketing Association [AMA], 2013), trazendo a reflexão de que o marketing, cada vez mais, se relaciona com a proposta de criação e entrega de valor ao público.

2.1 Conceitos de marketing

O composto de marketing, também chamado composto mercadológico ou *marketing mix*, foi apresentado por McCarthy e Perreault (2002) em 1960, conceituando o que até hoje é conhecido popularmente como os 4Ps do marketing: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e promoção (*promotion*), que ao longo do tempo recebeu diferentes propostas aditivas e substitutivas quanto às suas terminologias com a finalidade de se enquadrar às mudanças sociais, governamentais, tecnológicas, de mercado e outras fontes de mudança do modelo.

A adaptabilidade afeta não somente o composto de marketing, mas também as estratégias e a forma de gerir o marketing como um todo, e vem sendo percebida ao longo dos anos. Segundo Kotler *et al.* (2010), a evolução do marketing passou por três fases, o *Marketing 1.0*, que durante os primórdios da era industrial tinha como objetivo vender produtos fabris em massa para o mercado consumidor; o *Marketing 2.0*, fruto da era da informação, quando o valor do produto passa a ser estabelecido pelo cliente e quando observamos os primeiros passos em direção às segmentações de mercado; já o *Marketing 3.0*, com percepções mais presentes sobre a entrega de valor, aprofunda uma camada antes vista sobre o consumidor, porém, agora, com conceitos sobre o impacto em suas aspirações, valores e o espírito humano.

Passadas as três fases explicitadas por Kotler *et al.* (2010) em seu livro "*Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*", em que o Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 tiveram seus objetivos relacionados ao produto, consumidor e ser humano respectivamente, vivemos a fase do *Marketing 4.0* que, segundo Kotler *et al.* (2017), está associado aos caminhos do consumidor na economia digital e se adequando às novas tendências, como "a economia 'compartilhada', a economia do 'agora'², integração *onicanal*³, marketing de conteúdo, CRM social⁴ e muitas outras coisas" (p.12).

2.2 Marketing digital

O marketing digital surge da adaptação constante do composto mercadológico – produto, preço, distribuição e promoção. Essa adaptação, segundo Vaz (2010),

deve-se à inversão do "pensar globalmente, agir localmente", dos anos 1980, em "pensar localmente, agir globalmente", enfatizando os avanços da tecnologia e também da internet comercial.

Ainda explorando as ideias do autor, nota-se que, com o avanço tecnológico e da comunicação, empresas podem realizar campanhas mundiais e monitorar seus resultados com localização precisa, com filtros que permitem análises por país, região e cidade, por exemplo. Essa riqueza de informações na internet facilita o planejamento, pesquisa e o levantamento de dados (VAZ, 2010), tornando presente a ideia de um marketing com maior controle, perspectivas e resultados.

Contudo, podemos refletir sobre a nova abordagem de marketing durante sua adaptação à natureza mutável dos caminhos do consumidor, tendo como base o objetivo dos profissionais, no marketing digital, em guiar os clientes durante toda a sua jornada de relacionamento com a marca (KOTLER *et al.*, 2017).

2.3 Outbound Marketing

Outbound Marketing, também chamado de marketing "empurrado" ou tradicional, é definido por Miller (2015) como um canal de mão única com o consumidor e que, ao longo do tempo, vem perdendo a força com o advento da internet e seus expressivos resultados em volume de informação e dados.

Ainda, o autor ressalta algumas mudanças do marketing tradicional ao marketing digital, como por exemplo, a migração de ao menos 30% dos recursos investidos em mídias tradicionais para mídias digitais por parte de 2 a cada 3 profissionais de marketing entre 2012 e 2015 (MILLER, 2015).

2.4 Inbound Marketing

Em 2009, com o lançamento do livro já citado de Halligan e Shah (2010), a metodologia *Inbound Marketing* começou a ser disseminada e, desde então, empresas utilizam, de forma voluntária, estratégias de atração bem definidas, também chamadas de marketing "puxado", e times de marketing focados nesse desenvolvimento (SIQUEIRA, 2022), ou de forma involuntária, com a utilização de aspectos característicos do método, mas que também podem ser classificadas como *Inbound Marketing*.

Para Miller (2015), essa estratégia funciona de maneira contrária ao marketing tradicional, já que ela propõe ações e estratégias que buscam individualizar o relacionamento com os clientes. Onde antes o objetivo do marketing eram ações de difícil mensuração de

resultados e em grandes canais de massa, o *Inbound Marketing* utiliza canais com diversas métricas de resultado e traz um conceito mais profundo de *personas*, o que possibilita e reforça o relacionamento mais estreito proposto pelo autor.

Segundo o cofundador da Resultados Digitais, principal plataforma de automação da América Latina, André Siqueira, a utilização da metodologia é 62% mais barata para as empresas quando comparada ao *Outbound Marketing*, inclusive fazendo a analogia de que com ela os times de marketing passam a ser um centro de investimentos dentro da empresa ao invés de um centro de custos (SIQUEIRA, 2022).

A utilização do *Inbound Marketing* é dividida em cinco etapas e tem seus conceitos complementados por outros métodos, como explicitado por Peel (2002), ao relacionar as estratégias desse modelo com o CRM (*Customer Relationship Management*). Também referente à gestão do relacionamento com os clientes, podemos associar as etapas do *Inbound Marketing* com o funil de vendas, apresentado pela empresa Salesforce, que compreende diferentes níveis de decisão de compra do consumidor, do momento da captação ao fechamento do negócio (Salesforce, s.d.).

Alinhada diretamente com a jornada do consumidor e o funil de vendas, que corresponde aos diferentes estágios de maturidade do consumidor em relação à sua decisão de compra, (MOREIRA, 2018) e, sendo composto por topo, meio e fundo de funil - respectivamente representados como a consciência sobre a necessidade ou problema, o reconhecimento dessa necessidade ou problema e *leads* qualificados aptos para a compra -, as cinco etapas do modelo *Inbound Marketing* são definidas por Siqueira (2022) da seguinte forma:

i) Atração

O objetivo da primeira etapa é construir um modelo que desperte a atenção daqueles interessados, conscientes ou não sobre suas necessidades ou problemas, atraindo pessoas que se interessam pelo assunto espontaneamente.

ii) Conversão

Durante a etapa de conversão, o time de marketing envolvido na busca, por meio dos interessados da etapa anterior, captura as informações desse *prospect* (interessado na solução) transformando-o em *lead* (interessado na solução que forneceu dados relevantes para a empresa) em troca de alguma recompensa ou benefício que a empresa possa fornecer.

iii) Relacionamento

Considerando que nem todos os *leads* da etapa anterior já se encontram aptos para realizar a compra, essa etapa busca criar um relacionamento com eles até que estejam aptos para concretizar a compra ou receber uma abordagem comercial.

iv) Vendas

Quando a etapa anterior cumpre o seu papel de “nutrir o *lead*”, a venda pode ser realizada a partir de uma ação voluntária do próprio cliente ou por meio de uma abordagem comercial, que se torna muito mais robusta quando comparada com o modelo tradicional de marketing, já que o *lead* teve diversas interações com a marca, produto ou solução ao longo do tempo.

v) Análise

Também compondo um dos grandes diferenciais sobre o marketing tradicional, nessa etapa pode-se perceber uma grande quantidade de ações que podem ser mensuradas e analisadas sobre o desempenho das campanhas, interações, ações e atividades do método.

Por meio do Quadro 1, adaptado de Volpe (s.d.), contendo também as respectivas ações explicitadas por Siqueira (2022), torna-se mais nítida a diferença entre *Inbound Marketing* e *Outbound Marketing* e as atividades realizadas em cada uma das etapas da metodologia.

No Quadro 1, alguns exemplos de práticas realizadas entre o marketing puxado e o marketing empurrado são apresentados e também o que o autor apresenta como “Zona Cinza”, que diz respeito a determinadas práticas que podem ser associadas a um ou outro modelo dependendo da forma como é realizada.

Já conceituados os objetivos de cada etapa do funil *Inbound Marketing* e também as principais ações realizadas em cada uma delas, é relevante o aprofundamento de determinados aspectos da metodologia que justifiquem a sua implementação, já que ela requer investimentos em tempo, dinheiro e trabalho duro (MILLER, 2015), mas que se justificam com resultados para o time de marketing, de vendas e gestores.

Dessa forma, uma abordagem técnica que envolve o método e principalmente as etapas de atração e conversão, é a utilização de marketing de conteúdo, definido por Pulizzi (2012) como o oposto ao anúncio/propaganda, levando em consideração que a técnica é a criação de conteúdo de valor, que seja relevante e atraente, gerando uma reação positiva entre o cliente ou possível cliente e a marca.

Quadro 1

Outbound Marketing X Inbound Marketing: atividades segundo as etapas da jornada do consumidor

Etapas	Inbound Marketing	Outbound Marketing
Atração	Conteúdos veiculados em <i>blog</i>	Impressos (folhetos, folders, revistas, entre outros)
	<i>Search Engine Optimization</i> ⁵	Anúncios em <i>outdoor</i>
	<i>Links</i> patrocinados ⁶	Anúncios em televisão
	Redes sociais	Anúncios em rádio
Conversão	Criação de ofertas	Chamadas em modelo <i>call center</i>
	<i>Landing Pages</i> ⁷ , <i>headline</i> ⁸ e dobra	
	Call-to-actions ⁹	E-mails diretos
	Formulários	
	<i>Conversion Rate Optimization</i> ¹⁰	“Zona Cinza”
Relacionamento	E-mail marketing	E-mail marketing (<i>spam</i> ou personalizado)
	<i>Newsletter</i> ¹¹	
	Automações de marketing	Anúncio em <i>display</i> ¹⁵ (intrusivo ou engajador)
Vendas	<i>Lead Scoring</i> ¹²	Anúncios de busca (intrusivo ou não intrusivo)
	<i>Inbound Sales</i> ¹³	
	Customer Relationship Management	Redes sociais (abusivas ou com conteúdo)
Análise	<i>Web Analytics</i> ¹⁴	

Nota. Adaptado de “Inbound marketing versus outbound marketing: a pointless debate”, por M. Volpe, s.d., i-SCOOP.

Associado ao conteúdo de valor, a metodologia também compreende uma forma de automatizar o modelo de relacionamento com os *leads*. Definido pela HubSpot (s.d.) como uma poderosa ferramenta para os times de marketing, tem-se a utilização de um software que automatiza tarefas como e-mail marketing, publicações em redes sociais e campanhas.

Ainda de acordo com a HubSpot (s.d.), a automação do processo de relacionamento pode resultar em melhor performance quando integrada ao software CRM, rastreando cada ação realizada pelo *lead* e resultando em uma comunicação mais personalizada entre ele e a empresa, utilizando dados que conectam o consumidor aos próximos passos de sua jornada com a marca.

O aprofundamento em outro conceito relevante à metodologia está associado ao processo de vendas do funil *Inbound Marketing*. Sendo a categorização em que se encontram os potenciais consumidores, baseado nos estágios da jornada de compras (MERO & TAIMINEN, 2016), o funil de vendas, a abordagem comercial e as ações de marketing cada vez mais devem estar conectados, já que aproximadamente 70% das decisões de compra são concretizadas pelo consumidor antes dele, de fato, entrar em contato com a empresa (SHERIDAN, 2019).

De acordo com a qualificação e gestão dos *leads*, uma das técnicas comerciais que se associa ao *Inbound Marketing* é o *inbound sales*, que é representado pelas etapas de identificação, conexão, exploração e

aconselhamento. O objetivo da metodologia também parte do princípio da tentativa de individualizar o relacionamento com o consumidor, sendo papel do vendedor compreender a necessidade dele, adaptando-se ao seu contexto e atuando de forma consultiva (RIOS, 2022).

A última etapa do funil *Inbound Marketing* trata das análises sobre as métricas de acompanhamento e de resultados relacionadas ao método. Segundo as pesquisas realizadas por Leeflang *et al.* (2014), que buscou identificar os principais desafios do marketing na era digital e resultou na classificação dos quatro principais, nota-se que três deles estão diretamente relacionados à utilização de dados e à capacidade analítica. Os autores ainda concluem que a solução mais provável para isso é que os profissionais da área fortaleçam suas capacidades de análise de dados no marketing digital.

Explicitada a importância da análise de dados como guia das ações de marketing na era digital, alguns exemplos das principais métricas expostas por Villani (2015) como *Key Performance Indicator* (KPI)¹⁶ são o Retorno Sobre o Investimento (ROI)¹⁷, Taxa de Conversão¹⁸, Custo por Visitante¹⁹, Custo por Lead (CPL)²⁰ e as demais métricas do funil de vendas.

Convém ressaltar, contextualizando as ações do Quadro 1, que em agosto de 2018 foi instituída a Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) –, que “dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural” (BRASIL, 2018).

Um dos pontos da LGPD (Brasil) que afeta as ações apresentadas no Quadro 1 é o envio de comunicados aos *leads* e o consentimento, que é apresentado no Gov.br, portal do Governo Federal, como o principal aspecto da LGPD e que diz respeito a autorização da utilização dos dados pessoais pela empresa.

2.5 Reposicionamento de marca

O desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento, no marketing, parte dos três pilares explicitados por Lovelock e Wirtz (2006): a análise de mercado, a análise da concorrência e a análise corporativa interna. Juntos auxiliam na definição do produto ou serviço, em como ele deve ser no futuro e o que deve ser feito para atingir esse resultado.

O posicionamento é a maneira como a empresa se destaca na mente da sua *persona*, levando em

consideração o processo de comunicação que a empresa estabelece com ela. Já o reposicionamento, é como a empresa ajusta essas percepções levando em consideração como a mente funciona e como as pessoas pensam (TROUT & RIVKIN, 2010).

O reposicionamento, ainda segundo Trout e Rivkin (2010), também deve dar importância ao fator competitividade, não se tratando prioritariamente daquilo que a empresa quer, mas sim do que a sua concorrência o leva a fazer.

A estratégia de reposicionamento pode significar o abandono de determinados produtos ou serviços, por meio de revisões de suas características, como também mudanças de nichos de mercado por redefinições de segmentos, sendo papel do profissional de marketing descobrir caminhos e estratégias que promovam maior competitividade (LOVELOCK & WIRTZ, 2006).

3 METODOLOGIA

Com natureza de pesquisa aplicada, conforme Silva e Menezes (2005), já que busca gerar conhecimentos relacionados à solução de problemas específicos, esse trabalho classifica-se, quanto aos objetivos, como uma pesquisa de caráter exploratório que, para Gil (2002), busca tornar o problema mais explícito ou a constituir hipóteses para maior familiaridade em relação ao problema.

Ainda segundo Gil (2002), uma das ações associadas ao objetivo exploratório de pesquisa é a pesquisa bibliográfica, aquela que tem como referência um material já elaborado. No caso do objeto de pesquisa presente neste estudo - o impacto da utilização de metodologias *Inbound Marketing* para empresas -, uma das propostas deste artigo é contribuir para o acervo público para futuros estudos.

Também convém ressaltar que a outra fonte de dados e insumos para a pesquisa são os estudos de casos de sucesso, geralmente disponibilizados em formato *blog* por empresas que prestam algum tipo de serviço ou disponibilizam acesso à alguma plataforma associada ao método.

Para a gestora da área de consultores de implementação para parceiros na Resultados Digitais, os casos de sucesso comprovam que a solução de determinada empresa é a mais efetiva, sendo esse modelo uma prova real de que a empresa sabe fazer o que oferece (LENZI, 2021).

Contudo, o foco da pesquisa é analisar e discorrer sobre a utilização da metodologia *Inbound Marketing* na empresa Escola Conquer, qualificando assim o presente trabalho como um estudo de caso que, para

Yin (2001), é a estratégia que examina acontecimentos contemporâneos e conta com fontes de evidência como entrevistas.

O artigo conta com a participação no fornecimento de informações e disponibilização de dados de membros da empresa Escola Conquer, todos ligados ao time ou ações de marketing dentro da empresa. A principal contribuição de dados para análise partiu do Coordenador de *Inbound Marketing* da empresa durante o período de reposicionamento de marca, que foi o responsável pelo desenvolvimento e gestão estratégica das ações abordadas neste estudo. Outra contribuição relevante foi a revisão deste artigo pela atual Coordenadora de *Inbound Marketing* da empresa.

Essa colaboração se deu por meio da fonte de evidência citada anteriormente por Yin (2001): a entrevista, que proporcionou ao artigo os dados necessários, em um curto período, que, segundo Gil (2017), é uma das vantagens para esse tipo de levantamento.

O instrumento de coleta de dados da entrevista foi estruturado de maneira que fossem compreendidos os dados relevantes à pesquisa, a sensibilidade dos dados relacionado à divulgação do artigo, os desafios encontrados pelo entrevistado, seu time e a empresa durante as ações e os impactos gerados sobre o negócio.

A coleta desses dados foi estabelecida com objetivo de buscar entendimento sobre os seguintes itens dispostos em ordem de prioridade: (i) contexto, estrutura e práticas de marketing da empresa antes da pandemia; (ii) impacto gerado sobre o negócio com o início da pandemia e das medidas sanitárias de proteção; (iii) ações propostas e realizadas pelo time de marketing da empresa e (iv) resultados obtidos com essas ações.

Para a coleta e estruturação dos dados, os principais instrumentos de pesquisa foram formulário on-line, planilha de gestão de dados e vídeo conferência. As respostas foram analisadas com base nos dados fornecidos durante a entrevista, nas publicações em materiais com formato Caso de Sucesso sobre a empresa e com outros conteúdos públicos sobre a metodologia ou sobre a Escola Conquer, com efeito de validar o estudo, evitando que as análises estejam subordinadas à subjetividade do autor (GIL, 2002), além de considerar a convergência das diferentes fontes de dados (YIN, 2001) e buscando entender a dimensão dos resultados obtidos por ela e considerando os impactos gerados em diferentes negócios pela pandemia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em 2016, a empresa Escola Conquer foi fundada por Hendel Favarin, Sidnei Júnior e Josef Rubin com intuito de ser uma escola que desenvolve aspectos complementares às formações educacionais tradicionais, como graduação e pós-graduação, que segundo a empresa fazem parte do sistema que está “preso no passado” e que novas formas de educação com emissão de certificados, e não diplomas, vêm ganhando destaque, já que diversas empresas atualmente reconhecem o profissional por suas habilidades e não por meio de sua formação tradicional (ESCOLA CONQUER, 2020).

Partindo desse princípio, a Escola Conquer iniciou suas atividades ofertando capacitações somente em modelo presencial e também com treinamentos *in company*, que representava um volume expressivo de vendas da empresa, como levantado por Fonseca (2018) para a Revista Exame “desde agosto de 2016, a escola Conquer já atendeu 5.000 alunos. O empreendimento faturou 1,2 milhão de reais em 2017, sendo que 30 a 40% desses ganhos vieram de treinamentos corporativos”.

Favarin, um dos fundadores da Escola Conquer, cita ainda na entrevista para a Revista Exame, que as instituições de ensino tradicionais “não incentivam o profissional a aprender habilidades que de fato o fazem ir mais longe” reforçando o conceito do produto ofertado pela empresa.

Ainda explorando a matéria de Fonseca (2018), que aborda um momento de mercado, social e comportamental antes do início da pandemia do *Novo Coronavírus*, já era notório o primeiro movimento de mudanças dentro da empresa, que originalmente oferecia seus cursos para pessoas físicas, um modelo de negócios *B2C (business to customer)*, e que estava se reestruturando para ampliar os negócios, já validados, com treinamentos *in company, B2B (business to business)*.

4.1 Pandemia do novo coronavírus e os desafios da marca

A Organização Mundial de Saúde (OMS), em janeiro de 2020, com o surto da COVID-19, declarou emergência de saúde pública internacionalmente, o que no mês seguinte veio a ser classificado como pandemia, trazendo o conceito do *Novo Normal*, que segundo Leal (2021), trouxe abruptas mudanças em rotinas profissionais e familiares, tornando presente na vida de muitas pessoas o *homeoffice* e o *homeschooling*.

A Escola Conquer, que antes da pandemia ofertava ao mercado cursos presenciais e *in company* como: Alta Performance, Coragem, Poderes Especiais, Visão e *Leadership Experience*, teve que se reinventar novamente com as drásticas mudanças em todo o mundo

com a COVID-19. Nunes (2021) define esse momento como uma pandemia nunca antes vista, que fez o mundo se distanciar e que abalou convicções e ideias pré-concebidas, fazendo com que empresas precisassem repensar seus negócios e se adequar ao cenário.

Não foi diferente com a empresa objeto desta pesquisa, que percebeu, em um curto espaço de tempo, que o modelo adotado por ela não se adequava ao *Novo Normal*, já que as interações com seus clientes por meio dos serviços ofertados se davam em encontros presenciais.

Em entrevista para esta pesquisa, o coordenador de *Inbound Marketing* da Escola Conquer, Vinícius Torresan, ao abordar sobre o momento de início da pandemia, afirmou que durante esse período foi possível identificar a instabilidade e as incertezas causadas pelas restrições e medidas sanitárias impostas pelo governo (e também de motivação social) como o distanciamento social e as demais precauções que objetivavam a mitigação da disseminação do vírus.

Dessa forma, o entrevistado ressalta as abruptas mudanças e condições instáveis de mercado que forçaram diferentes negócios a buscar uma maior adaptabilidade ao momento em que todos os países do mundo se depararam. Menciona, inclusive, a ação da AMBEV, maior fabricante de cervejas do mundo, que segundo Mendes (2020), foi uma entre as diversas empresas no mundo que se mobilizou para desenvolver iniciativas que pudessem amenizar os efeitos da crise causada pelo COVID-19, destinando parte da sua estrutura de produção para a fabricação de álcool em gel, que auxilia na prevenção quanto à disseminação da doença.

Vinícius ressalta que, durante o período pré-pandemia, a empresa era uma escola 100% presencial, com 9 unidades e com treinamentos presenciais, o que caracterizava o seu modelo de negócio – definido pelo SEBRAE (2014) como o modo que a empresa cria, entrega e captura valor por meio da transformação do time, produto e gestão em receita, lucros e retorno – como tradicional, se comparado aos demais *players* do mercado no setor de educação.

Contudo, ainda antes da pandemia, a Escola Conquer já utilizava de algumas ações e ferramentas de marketing que podiam ser qualificadas como atividades em conformidade com a metodologia *Inbound Marketing*, como por exemplo a existência e gestão de uma base de *leads*, com aproximadamente 90 mil contatos.

Sendo assim, a situação problema enfrentada pela empresa - e também o grande desafio - foi a proposição de ações em meio à crise, que pudessem reduzir os danos causados à empresa pelo avanço

da pandemia e as novas restrições que surgiram com isso, já que não seria possível, até então por tempo indeterminado, seguir com as operações tradicionais da Escola Conquer, já que essas se configuravam em desconformidade com as recentes precauções sanitárias impostas por todo o mundo.

Ainda convém ressaltar que em estudo realizado em parceria entre as empresas Resultados Digitais, Endeavor e Pequenas Empresas, Grandes Negócios foi observado a partir dos dados coletados entre 14 e 29 de maio de 2020, que “77,7% das empresas tiveram impacto negativo em suas receitas e apenas 13,5% notaram algum impacto positivo” (Resultados Digitais; Endeavor; Pequenas Empresas, Grandes Negócios, 2020).

4.2 Implementação e ações com metodologia *Inbound Marketing*

Apesar do modelo de negócio da Escola Conquer (*B2B*) antes da pandemia ser o modelo considerado pelo estudo das empresas Resultados Digitais, Endeavor e Pequenas Empresas, Grandes Negócios (2020) como o menos afetado pela pandemia até o momento da publicação do estudo, como já citado no presente artigo, os serviços ofertados pela empresa eram presenciais, agora impossibilitados pela pandemia.

Dessa forma, com o objetivo principal da empresa em reter alunos e de proporcionar um novo modelo onde fosse possível manter a qualidade do serviço por meio de uma experiência equivalente ao modelo presencial (VOLPATO, 2020), a Escola Conquer, em 72 horas, transformou seus cursos presenciais em cursos *online*.

Passado o primeiro momento de ajustes de produto ao *Novo Normal*, a Escola Conquer agora também precisava adaptar outras frentes da empresa para que estivessem em conformidade com o mercado, uma delas e objeto deste estudo, o marketing.

Em entrevista, Vinícius menciona que “o ‘boom’ do *inbound* foi na pandemia”, onde nesse período a empresa precisava tomar uma decisão que fosse “estratégica e ligada ao propósito [da Escola Conquer]”. Também ressalta que identificaram nesse período que seu público esperava das empresas mais “geração de valor”, mencionado por Miller (2015) como uma parte estratégica do método *Inbound Marketing*, onde se entrega conteúdos de valor para o consumidor além dos produtos ofertados.

A decisão estratégica do time de marketing da empresa, a partir do cenário exposto anteriormente, foi pautada em atingir um público em etapa de topo de funil e se deu pelas ações descritas nos tópicos a seguir.

4.2.1 Conteúdos já existentes

Com objetivo de fomentar um aumento de *leads* para o negócio (potenciais clientes que ainda terão etapas de relacionamento com o objetivo de virem a se tornar clientes), associado às etapas do funil *inbound* de atração e conversão, foi criada uma *landing page* disponibilizando gratuitamente *eBooks*, vídeos, *webinars* e materiais semelhantes.

Landing pages são páginas de determinado site específicas para converter *leads*. Para Halligan e Shah (2010), a utilização dessas páginas pode gerar grande volume de conversões e ser utilizada como destino de alguma campanha de anúncios patrocinados ou de e-mail, por exemplo.

Essa *landing page*, de título Zona de Quarentena, deu início ao “boom” citado na entrevista e também por Volpato (2020), gerando aproximadamente 10 mil *leads* para a empresa e notoriedade no mercado em meio à crise.

4.2.2 Curso Inteligência Emocional

Aquilo que deu início ao que foi classificado pelo entrevistado como “o maior topo de funil” surgiu do debate fomentado entre a equipe de marketing da Escola Conquer sobre qual seria o melhor conteúdo da empresa que poderia ser adequado ao momento que todo o mundo se encontrava.

A escolha do curso foi pensada para suprir uma possível necessidade do mercado, alinhada aos resultados da pesquisa da COVIDPsiq, que testou a hipótese sobre a saúde mental e o sofrimento que se iniciou com a pandemia, principalmente quando foram adotadas restrições e medidas de contenção ao vírus (CALEGARO & MOTTA, 2021), indicando que após as medidas de distanciamento social, 65% dos participantes relataram uma piora em sua saúde mental.

Com a utilização de ferramentas e ações com base na metodologia *Inbound Marketing*, a Escola Conquer promoveu esse relançamento adaptado do curso, contando com disparos de mensagens em canais de comunicação de uso comum dos *leads* e também com a utilização de campanhas segmentadas de e-mail marketing, que segundo Miller (2015), diferente dos disparos de e-mail em massa convencionais, é uma forma de enviar conteúdos específicos e de acordo com o que aquele segmento de cliente espera receber, aumentando as chances de sucesso da técnica.

4.2.3 Ações e atividades *inbound* paralelas

Em paralelo (e também como suporte) a essas duas grandes ações realizadas pela Escola Conquer, outras atividades que compõem o fluxo de trabalho do time de *inbound marketing* também existiram nesse processo, conforme já apresentado nas atividades do Quadro 1.

Essas ações envolveram continuamente um trabalho de estrutura de comunicação, *branding*, *design*, proposta de valor e outros. Em entrevista com o coordenador de *inbound*, ele ressalta que a grande questão a ser respondida seria “metodologia *inbound*, como você gera valor para a dor que a pessoa de fato tem?” e, portanto, toda a construção da estratégia e ações *inbound* foi pautada em entregar o que o entrevistado definiu como “o valor necessário para a dor existente”.

4.3 Resultados obtidos

Segundo Ghods (2013), um estudo veiculado com clientes da plataforma HubSpot retrata um aumento na geração de *leads* em 92,7% das empresas que utilizam o *Inbound Marketing*, e entre elas, 56,3% aumentaram em ao menos 50% na geração de *leads*.

Antes da pandemia causada pela covid-19, a Escola Conquer contava com uma base de *leads* de aproximadamente 90 mil contatos e pode ser observado, na Figura 1, a evolução da empresa com a geração e gestão da base de contatos.

Como relatado pelo coordenador de *inbound marketing* da Escola Conquer à Resultados Digitais, “em um ano e meio, de 90 mil *leads* a Conquer passou para 1 milhão e meio em mais de 120 países, [...] nos últimos meses a gente mais que triplicou os resultados de vendas” (Resultados Digitais, s.d.).

A metodologia utilizada, considerando a grande geração de *leads* para a empresa, não só impactou diretamente as vendas, mas também trouxe resultados expressivos em reconhecimento da marca no mercado em que está inserida e também ganhos ao se considerar as estratégias de médio e longo prazo que puderam ser aplicadas considerando o funil de vendas e a jornada do consumidor.

Dessa forma, a geração de *leads* genuinamente interessados no conteúdo e valor gerado pela Escola Conquer, aumentam consideravelmente as chances de melhores taxas de conversão entre as etapas do funil, já que a metodologia *Inbound Marketing* propõe um modelo de qualificação de *leads* ao longo do tempo.

As ações analisadas aqui, junto à utilização do método objeto do estudo, também renderam à Escola Conquer a 83ª posição no ranking que classificou as 100

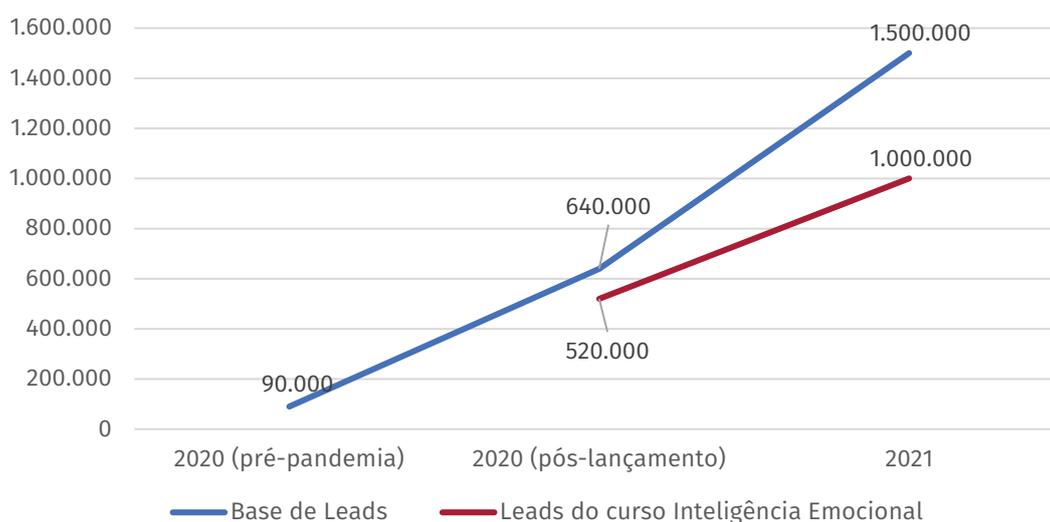


Figura 1. Evolução da base de contatos

Fonte: Elaboração dos autores.

marcas mais lembradas pelos brasileiros durante a pandemia (FILIPPE, 2020). No ranking, ao lado de grandes marcas, a empresa se destaca por ser a única do setor de educação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O reposicionamento proposto pelo time de marketing e o novo modelo de negócio, advindo do sucesso dessa estratégia de adequação ao cenário instável, fizeram com que a empresa, como um todo, repensasse os seus produtos, *persona*, comunicação e outros diversos fatores.

Com o aumento em mais de 1500% na base de leads da empresa, alguns fatores que não foram abordados no presente estudo como, por exemplo, a *taxa de conversão de leads X vendas*, *cross-sell* e *up-sell* podem ser objeto de futuras pesquisas, levando em consideração que a metodologia impacta (na grande maioria dos casos analisados) positivamente diferentes fontes de dados para análise e não somente a geração de leads.

5.1 Contribuições teóricas

A base técnica do *Inbound Marketing*, proposta como método de relançamento de um produto, adaptado ao momento, demonstra que além de ser uma prática diretamente associada à expansão dos canais de comunicação digitais, também pode surtir grandes efeitos mediante incertezas e adversidades.

Uma vez que mais *leads* são gerados em determinado negócio, maiores são as chances de existir aumento

também na quantidade de vendas. Enquanto se qualificam esses *leads* com as possibilidades de relacionamento automatizado e personalizado, ainda maiores são as chances de sucesso em vendas.

5.2 Contribuições aos gestores

É notório o crescimento acelerado da empresa advindo da resposta imediata à adversidade causada pela pandemia bem como pela transição de modelo de negócio, exercida com maestria por toda a organização.

Contudo, a metodologia *Inbound Marketing* é baseada na constante adaptabilidade do composto mercadológico e propõe que os times de marketing estejam em constante processo inovativo, buscando novas formas de impactar as *personas* em etapas de descoberta, reconhecimento, consideração e decisão.

Como mencionado anteriormente, o profissional de marketing deve sempre buscar novos caminhos e estratégias que possam proporcionar uma maior competitividade de mercado (LOVELOCK & WIRTZ, 2006), sendo assim, é interessante que avaliem constantemente as demandas de produto pelo mercado, como feito na escolha do curso Inteligência Emocional pela Escola Conquer quando percebida a possível piora na saúde mental da população com as medidas de distanciamento social durante a pandemia.

Concomitante ao entendimento de *persona*, produto e mercado, diz respeito ao profissional de marketing o método de comunicação, que pode ser constantemente revisado, alterado e incrementado, buscando, por exemplo, novos modelos de atração, a melhoria

de fluxos de relacionamento automatizados, gestão da base de *leads*, novas chamadas para a ação e atividades de retenção em CRM.

NOTAS

- 1 Economia compartilhada refere-se ao modelo que ganhou força no mercado desde a última década, onde pessoas “compartilham” bens físicos ou serviços com outros, por tempo determinado e gerando renda (BÖCKER & MEELEN, 2017). São exemplos de plataformas que proporcionam essa atividade o Airbnb e Blablacar.
- 2 A economia do agora pode ser entendida como o momento em que estamos, onde cada vez mais os consumidores estão conectados. Kotler *et al.* (2017) define então que “o tempo passa a ser o recurso mais escasso em suas vidas”, trazendo o conceito de mercados em tempo real para suprir as necessidades imediatas do consumidor, que por sua vez pode até considerar a velocidade de entrega da empresa com tanta relevância quanto seus produtos ou serviços.
- 3 O conceito de integração onicanal parte do objetivo de fornecer uma experiência consistente e contínua para o cliente em diferentes canais *on-line* e *off-line*. A integração onicanal, por exemplo, “pode incluir a experiência do cliente em uma loja física, um site, um aplicativo para celular, uma central de atendimento ou outro” (KOTLER *et al.*, 2017)
- 4 CRM social é “o uso da mídia social para gerir interações da marca com os clientes e desenvolver relacionamentos de longo prazo” (KOTLER *et al.*, 2017). Diferente do conceito tradicional da gestão do relacionamento com o cliente, tem foco no cliente e não na empresa, já que o início da comunicação entre eles parte do próprio cliente nas redes sociais.
- 5 *Search Engine Optimization* (SEO) é uma técnica composta por diferentes recursos e atividades que tem como objetivo otimizar determinada página de um site para obter melhores posições no ranking dos mecanismos de busca, resultando em aumento de tráfego orgânico (visitas no site/página sem necessidade de investimento em anúncios pagos) (CURVELO, 2021)
- 6 Os links patrocinados são os primeiros resultados de pesquisas realizadas em buscadores, como por exemplo Google, que geralmente estão sinalizados como “patrocinados” ou “anúncio” pela plataforma (Patel, s.d.) e fazem parte do composto de anúncios patrocinados, ou seja, aparecem como resultado da pesquisa pois aquele site está investindo recursos financeiros para ser exibido como resultado da busca.
- 7 *Landing page*, ou página de aterrissagem, segundo Siqueira (2021), tem como conceito inicial ser a página que o usuário acessa para entrar em determinado site, mas para o marketing digital, significa ser a página que tem como objetivo materializar a conversão do visitante em *lead*.
- 8 O título de uma *landing page*.
- 9 A estratégia do *call to action* (CTA), ou chamada para ação, é a utilização de elementos que chamem a atenção do visitante, *lead* ou cliente para a realização de determinada ação, estando presente em diversos locais como *landing pages*, anúncios, *posts* e e-mails (mLabs, 2020).
- 10 *Conversion rate optimization* (CRO), ou otimização de conversão, é composto por técnicas e práticas que buscam otimizar páginas e estratégias com objetivo de facilitar as conversões online (RODRIGUES, 2022), aumentando as chances de melhorar o resultado de determinada página.
- 11 *Newsletter* é a prática do e-mail marketing com consistência em sua periodicidade, geralmente de cunho informativo.
- 12 *Lead scoring*, ou pontuação do lead, é “uma forma de classificar seus clientes em potencial por pontos” (MORAES, 2020) e tem objetivo de categorizar aqueles que já estão aptos para realizar determinada compra ou não.
- 13 *Inbound sales* é um modelo de vendas em que o objetivo é suprir as necessidades do cliente ao invés de vender a qualquer custo (Resultados Digitais, 2020).
- 14 *Web analytics* são os dados de desempenho de determinado site, página ou *landing page* e as análises feitas sobre eles.
- 15 Anúncio em display é uma das categorias de anúncios patrocinados em que a veiculação pode ocorrer em sites, aplicativos ou plataformas como YouTube e Gmail.
- 16 Traduzido como Indicadores-Chave de Desempenho, são indicadores definidos previamente pelo profissional da área com o objetivo de acompanhar a evolução de determinado parâmetro (ENDEAVOR, 2015).
- 17 Calculado de acordo com a seguinte expressão: ROI = (receita gerada – custos) / custos.
- 18 A taxa de conversão pode ser utilizada levando em consideração o quociente de diferentes análises, como por exemplo, o total de vendas / total de *leads* qualificados.
- 19 Calculado de acordo com a seguinte expressão: número de visitas no site / total investido no site e em campanhas que resultam nele.
- 20 Calculado de acordo com a seguinte expressão: total investido / total de *leads* gerados.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *American Marketing Association*. Recuperado de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, 2013.

BÖCKER, L. & MEELEN, T. Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 28-39. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2016.09.004>, 2017.

Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm, 2018.

- CALEGARO, V. C. & MOTTA, J. A carga emocional da pandemia entre os brasileiros. *Veja Saúde*. Recuperado de: <https://saude.abril.com.br/coluna/com-a-palavra/a-carga-emocional-da-pandemia-entre-os-brasileiros/2021>, Julho 17.
- CASCIO, J. *Facing the Age of Chaos*. Recuperado de: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>, 2020, Abril 29
- CURVELO, R. *Como criar uma estratégia de SEO*. Recuperado de: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/estrategia-seo>, 2021, Dezembro 13.
- ENDEAVOR. *KPI: como medir o que importa no seu negócio*. Recuperado de: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/>, 2015, Julho 22.
- ESCOLA CONQUER. *Google desafia ensino tradicional e lança cursos profissionais*. Recuperado de: <https://escolaconquer.com.br/blog/google-desafia-ensino-tradicional-e-lanca-cursos-profissionais/>, 2020, Setembro 04.
- FILIPPE, M. *As 100 marcas mais lembradas pelos brasileiros na pandemia da covid-19*. Recuperado de: <https://exame.com/marketing/as-100-marcas-mais-lembradas-pelos-brasileiros-na-pandemia-da-covid-19/>, 2020, Maio 11.
- FONSECA, M. *Inspirada no Vale do Silício, escola foge das aulas chatas de faculdade*. Recuperada de: <https://exame.com/pme/inspirada-no-vale-do-silicio-escola-foge-das-aulas-chatas-de-faculdade/>, 2018, Maio 22.
- GHODS, R. *93% of Companies Using Inbound Marketing Increase Lead Generation [New ROI Data]*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/34209/93-of-Companies-Using-Inbound-Marketing-Increase-Lead-Generation-New-ROI-Data.aspx>, 2013, Fevereiro 26.
- Gil, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 2002.
- HALLIGAN, B. & SHAH, D. *Inbound marketing : get found using Google, social media, and blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.
- HUBSPOT. (n.d.). *What is Marketing Automation?* Recuperado de: <https://www.hubspot.com/products/marketing/marketing-automation-information>
- JOHNSON, S. *New Research Sheds Light on Daily Ad Exposures*. Recuperado de: <https://sjinsights.net/2014/09/29/new-research-sheds-light-on-daily-ad-exposures/>, 2014, Setembro 29.
- KOTLER, P. & KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo, SP: Pearson Education, Inc., 2013.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H. & SETIAWAN, I. *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Editora Ltda, 2010.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H. & SETIAWAN, I. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro, RJ: GMT Editores Ltda., 2017.
- LEAL, J. *Um momento para reinvenção individual e coletiva*. *Jornal da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre*, 2021.
- LEEFLANG, P. S., VERHOEF, P. C., DAHLSTRÖM, P. & FREUNDT, T. *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. *European Management Journal*, 32(1), 1-12. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>, 2014.
- LENZI, M. *Case de sucesso: aprenda a usá-lo como arma de vendas para sua agência*. Recuperado de: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/case-de-sucesso/#:~:text=Um%20case%20de%20sucesso%20C3%A9,divulga%C3%A7%C3%A3o%20nos%20mais%20diversos%20canais>, 2021, Junho 09.
- LOVELOCK, C. & WIRTZ, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2006.
- MCCARTHY, E. J. & PERREAU, W. D. *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2002.
- MENDES, T. *Como a Cervejaria Ambev passou a produzir álcool em gel para ajudar na crise do COVID-19*. Recuperado de: <https://www.napratica.org.br/como-servejaria-ambev-passou-a-produzir-alcool-em-gel/>, 2020, Maio 15.
- MERO, J. & TAIMINEN, H. *Harnessing marketing automation for B2B content marketing*. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>, 2016.
- MILLER, S. A. *Inbound Marketing For Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- mLabs. (2020, Janeiro 21). *O que é call to action e como criar um CTA relevante*. Recuperado de: <https://www.mlabs.com.br/blog/call-to-action>, 2015.
- MORAES, D. *Você sabe o que é lead scoring? Ensina-mos tudo o que você precisa saber!* Recuperado de: <https://rockcontent.com/br/blog/lead-scoring/>, 2020, Fevereiro 05.

- MOREIRA, B. *Rock Content*. Recuperado de: <https://rockcontent.com/br/blog/funil-de-vendas/>, 2018, Julho 21.
- NUNES, A. *Pandemia fez empresas se reinventarem, mas foi preciso aliar racionalidade e ousadia*. Recuperado de: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pandemia-fez-empresas-se-reinventarem-mas-foi-preciso-aliar-razionalidade-e-ousadia/>, 2021, Agosto 30.
- PATEL, N. (n.d.). *Links Patrocinados: O Que São e Como Usar (Passo a Passo)*. Recuperado de: <https://neilpatel.com/br/blog/links-patrocinados/>
- PEEL, J. *CRM: Redefining Customer Relationship Management*. Digital Press, 2002.
- PULIZZI, J. The Rise of Storytelling as the New Marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28, 116-123. doi: <https://doi.org/10.1007/s12109-012-9264-5>, 2012.
- RESULTADOS DIGITAIS. *Saiba o que é Inbound Sales e conheça os benefícios desse modelo de vendas*. Recuperado de: <https://resultadosdigitais.com.br/vendas/inbound-sales/2020>, Outubro 23.
- RESULTADOS DIGITAIS. (n.d.). *Como a Conquer triplicou seus resultados conquistando mais de 2 milhões de alunos em mais de 120 países com a Automação de Marketing*. Recuperado de: <https://www.rdstation.com/cases-de-sucesso/escola-conquer/>
- RESULTADOS DIGITAIS; Endeavor; Pequenas Empresas, Grandes Negócios. *Panorama PMEs: Os impactos da Covid-19 e os passos para a retomada*. Recuperado de: <https://resultadosdigitais.com.br/materiais-educativos/ebooks/panorama-pmes-os-impactos-da-covid-19-e-os-passos-para-a-retomada/?external=1>, 2020.
- RIOS, P. *Vendas Inbound: descubra o que é e como aplicar essa metodologia*. Recuperado de: <https://br.hubspot.com/blog/sales/metodologia-vendas-inbound>, 2022, Abril 25.
- ROCK CONTENT. *Rock Content*. Recuperado de: <https://rockcontent.com/br/blog/material=-rico/#:~:text=Seu%20impacto%20%C3%A9%20obtido%20gra%C3%A7as,como%20o%20leitor%20%C3%A9%20envolvido>. 2018, Agosto 10.
- RODRIGUES, J. *CRO (Otimização de Conversão)*. Recuperado de: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-cro/>, 2022, Dezembro 02.
- SALESFORCE. (n.d.). *Funil de vendas: saiba o que é e conheça suas etapas*. Recuperado de: <https://www.salesforce.com/br/crm/funil-de-vendas/>
- SEBRAE. *Startup: o que é e como fazer um modelo de negócios*. Recuperado de: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM-1000003b74010aRCRD>, 2014, Janeiro 14.
- SHERIDAN, M. *They Ask You Answer: A Revolutionary Approach to Inbound Sales, Content Marketing, and Today's Digital Consumer*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2019.
- SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2005.
- SIQUEIRA, A. *Landing Page: tudo o que você precisa saber*. Recuperado de: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-landing-page/>, 2021, Fevereiro 18.
- SIQUEIRA, A. *Tudo sobre Inbound Marketing*. Recuperado de: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-inbound-marketing/#:~:text=O%20conceito%20de%20Inbound%20Marketing,Brian%20Halligan%20e%20Dharmesh%20Shah>. 2022, Fevereiro 25.
- SOUTO, R. *O que é Inbound Marketing? Tudo o que você precisa saber!* Recuperado de: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/o-que-e-inbound-marketing>, 2022, Agosto 03.
- TROUT, J. & RIVKIN, S. *Repositioning, marketing in an era of competition, change and crisis*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2010
- VAZ, C. A. *Os 8 Ps do marketing digital : o seu guia estratégico de marketing digital*. São Paulo, SP: Novatec Editora Ltda., 2008.
- VAZ, C. A. *Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital*. São Paulo, SP: Novatec Editora Ltda., 2010.
- VILLANI, P. *Métricas de Inbound Marketing: o que é preciso mensurar?* Recuperado de: <https://rockcontent.com/br/blog/metricas-de-inbound-marketing/2015>, Fevereiro 23.
- VOLPATO, B. *Como a Conquer conquistou mais de 500 mil novos alunos em meio à pandemia*. Recuperado de: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/case-conquer/2020>, Julho 10.
- VOLPE, M. (n.d.). *Inbound marketing versus outbound marketing: a pointless debate*. Recuperado de: <https://www.i-scoop.eu/inbound-marketing-versus-outbound-marketing-pointless-debate/>
- YIN, R. K. *Estudo De Caso*. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

Marketing Analytics & Organizational Culture Fit: scale development and validation

Ajuste entre *Marketing Analytics* e Cultura Organizacional:
desenvolvimento e validação da escala

ALAMIR COSTA LOURO

Ph.D. in Business Administration, UFES
alamirlouro@gmail.com

JURIJ JAKLIČ

Faculty of Economics, University of Ljubljana
jurij.jaklic@ef.uni-lj.si

MARCELO MOLL BRANDÃO

UFES
Mollmkt@gmail.com

ABSTRACT

Purpose – The purpose of this paper is to develop a scale for a fit construct based on Marketing Analytics and Organizational Culture. **Design/methodology/approach** – The research was carried out in two stages: a step-by-step scale development is documented with confirmatory factor analysis and correlation analysis with other important constructs from Marketing was tested. **Findings** – The present work gave a detailed scale development for a fit construct permitting the tests of its correlation with organizational performance, Marketing capabilities, and absorptive capacity. It suggests exploring the mediation role for other capabilities as the mechanism to enable Marketing Analytics and Organizational Culture fit to impact performance. **Practical implications** – The authors enabled managers to understand how Marketing Analytics works, and what managers need to develop and articulate with their work teams involved in market knowledge learning. The expertise of these teams is used to recognize the value of new market knowledge, assimilating and applying them as analytical information. **Originality/value** – The new second-order construct aims to narrow the marketing capabilities gap in the literature using the fit approach with culture.

Keywords: Marketing Analytics; Organizational Culture; Fit; Scale Development.

RESUMO

Objetivo – O propósito deste trabalho é desenvolver uma escala para um construto de ajuste (fit) com base em Marketing Analytics e Cultura Organizacional. **Desenho/metodologia/abordagem** – A pesquisa foi realizada em duas etapas: o desenvolvimento passo a passo de uma escala é documentado com uma análise fatorial confirmatória, também foi realizada uma análise de correlação com outros construtos importantes do Marketing. **Resultados** – O presente trabalho forneceu um desenvolvimento de escala detalhado para um construto de ajuste permitindo testes de sua correlação com o desempenho organizacional, as capacidades de Marketing e a capacidade de absorção. Ele sugere explorar o papel da mediação com outras capacidades como o mecanismo que habilita o Ajuste entre Marketing Analytics e a Cultura Organizacional de forma a impactar o desempenho. **Implicações práticas** – Os autores permitiram que gerentes entendessem como o Marketing Analytics funciona, e o que os gestores precisam desenvolver e articular com suas equipes de trabalho envolvidas no aprendizado do conhecimento de mercado. A expertise dessas equipes é utilizada para reconhecer o valor de novos conhecimentos de mercado, assimilando-os e aplicando-os como informações analíticas. **Originalidade/valor** – O novo construto de segunda ordem visa reduzir a lacuna das capacidades de Marketing, na literatura, usando a abordagem de seu ajuste com a cultura.

Palavras-chave: Marketing Analytics; Cultura Organizacional; Ajuste; Desenvolvimento de Escala.

1-INTRODUCTION

Revolutionary technologies improved analytics power giving life to adaptive analytics capabilities that can explore and exploit market knowledge (Louro, Brandão, Jaklič, and Sarcinelli (2019). However, there is a literature gap in measuring a construct that represents the fit between organizational culture and the adaptive capabilities related to analytics. The new construct aims to explain why some organizations have different marketing capabilities gaps (Day, 2011). Then, a scale for Adaptive Analytics & Organic Culture fit (FIT_AAOC) is proposed, and its correlation was tested with absorptive capacity (ACAP), marketing capabilities (MC), and organizational performance (OP).

Different management disciplines hold that organizational culture is a kind of social system within an organization that helps to explain strategic choices to obtain better performance (Schein, 1990). In updated marketing and management literature, there is interest in organizational culture as the antecedent of organizational performance (Lu, Plewa, and Ho, 2016; Wu, 2016; Mandal, 2017).

Louro et al. (2019) tested how market orientation and customer analytics capabilities, an adaptive approach, impact organizational performance. Both market orientation and organic organizational culture have a positive effect on performance (Deshpandé & Farley, 2004; Wei, Samiee, & Lee, 2014). The present work changed Louro et al. (2019) scale to test the fit between adaptive analytics capabilities and organic culture, understood as a spectrum of organizational culture “relatively open, externally oriented” (Deshpandé & Farley, 2004, p.10).

The present paper uses fit as covariation, one of the three different approaches to conceptualize and operationalize fit (Vorhies & Morgan, 2003; Yarbrough, Morgan, & Vorhies, 2011), others are as gestalts and as profile deviation. The covariation approach suggests that “the degree of internal consistency in resource allocations has a significant effect on performance” (Venkatraman, 1989, p. 439). The covariation approach option increased model parsimony. The fit measurement was operationalized using confirmatory factor analysis, as indicated by Venkatraman (1989).

Fit is classified into six different perspectives: moderation, mediation, matching, covariation, gestalts, and profile deviation (Venkatraman, 1989; Venkatraman & Prescott, 1990). The present paper followed the covariation perspective like the prominent marketing literature (Vorhies & Morgan, 2003; Yarbrough, Morgan, & Vorhies, 2011), but it is essential to justify why this is the most suitable fit perspective for the present case.

The matching perspective is when two first-order constructs are consistently low, medium, or high with each other, and it is operationalized as a difference between items (Venkatraman, 1989). However, this is not the present case because both adaptive analytics and organic culture are conjectured to have higher scores to impact performance. Fit Gestalt's perspective is defined in terms of the degree of internal coherence among a set of theoretical attributes, involving many variables, which is not the present case with only adaptive analytics and organic culture as the first-order of the fit second-order construct.

Fit as Mediation is a significant intervening mechanism that exists between an antecedent variable and the consequent variable, it is assumed that this perspective could not improve the model parsimony, and there is no theoretical reasoning in the literature. Fit as a profile deviation enables us to understand if an ideal strategic profile is specified as positively related to performance. However, our aim is not to assess misalignment from the ideal profile because we assumed that there is no perfect profile for our general sample executed in the EU and Brazil for different industries.

Finally, Fit as moderation is the impact that an independent variable has on a dependent variable to which it is related to the level of a third variable, the moderator. This perspective is operationalized as an interaction (Venkatraman, 1989) of the two first-order constructs as contingency theorists do. It is another valid perspective for the present paper, but we preferred Fit as Covariation, as it is a pattern of variation or internal consistency among a set of underlying theoretically related variables.

The covariation approach suggests that “the degree of internal consistency in resource allocations has a significant effect on performance” (Venkatraman, 1989, p. 439). Resources or capabilities allocation makes more sense in the present paper context. The fit measurement was operationalized using confirmatory factor analysis, as indicated by Venkatraman (1989), and reproduced by Loi, Lam, Ngo, and Cheong (2015), Felipe, Roldán, & Leal-Rodríguez (2016) and Yang, Sun, Zhang, and Wang (2017) using PLS-SEM. A more in-deep discussion about fit measure multidimensionality is introduced by Polites, Roberts, and Thatcher (2012).

The most prominent contribution of the present paper is the step-by-step scale development of FIT_AAOC. In the following sections, we discuss some concepts and assumptions, and after we propose the FIT_AAOC scale. Synthetically, the present article presents the constructs for a correlation test after the development of a new construct that is the fit, as covariation, between a type of adaptive capability and a variety of organizational cultures. It is conjectured that analytics

can improve preexisting marketing capabilities and exploitative processes.

2-THEORETICAL DEVELOPMENT

2.1-Basic concepts

A building blocks in marketing capabilities literature, from the very beginning, i.e., in RBV (Resource-Based View), is the conception of organizations as a bundle of resources (tangible or intangible assets) that with their heterogeneity make the organizations idiosyncratic, and bring competitive advantage. There is a need to acquire\reconfigure\transform these resources to cope with market complexity, and capabilities literature evolves from this point of view (Day, 2011; Morgan, 2012).

By its turn, dynamic capabilities, an unfolding of the RBV, is a set of specific and identifiable processes, like product development, strategic decision-making, and strategic alliances (Eisenhardt & Martin, 2000). Finally, marketing literature develops the term marketing capabilities using concepts of dynamic capabilities (Morgan, 2012; Kozlenkova et al., 2014). Also based on RBV\capabilities literature, Wei et al. (2014) confirm the positive relationship between organic culture and market responsiveness, i.e., the authors used an adaptive approach.

Another different literature deals with the learning process using the absorptive capacity (ACAP) construct. ACAP is defined as “the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends is critical to its innovative capabilities.” (Cohen & Levinthal, 1990, p.128).

ACAP starts with the cognitive capacity of individuals, and its organizational development is history-or path-dependent. ACAP also is facilitated by organic organizational characteristics in circumstances of uncertainty (Cohen & Levinthal, 1990). Based on the management literature review, Strese, Adams, Flatten, and Brettel (2016) discussed the relationship between organic culture and absorptive capacity, pointing to a positive relationship.

Day (2011, 2014) criticizes the current RBV literature, and even the contemporary dynamic capabilities literature, as less dynamic theories than the market demands. Thus he proposed the marketing capabilities gap, and he also suggested the existence of adaptive capabilities to narrow this gap. The present work advocates that an organization with a good Fit (FIT_AAOC) explores better market opportunities using analytics.

2.2-Marketing capabilities types

Marketing capabilities are an extension of dynamic capabilities that uses market knowledge via cross-functional marketing processes (Barrales-Molina et al., 2014). To Day (2011), there are three different marketing capabilities: static, dynamic, and adaptive.

Market complexity can be learned using market knowledge, and traditionally, resources and capabilities, static and dynamic, were conceptualized to reconfigure the organizational processes, and themselves, to respond to the market demands. According to Day (2011), dynamic capabilities looking for fitness and efficiency included systematic sensing and scanning that static did not have, but they remain with an inside-out focus, not using the opportunities properly from market knowledge.

To overcome the dynamic capabilities limitations, Day (2011) defines adaptive capabilities characteristics to respond to the increasing marketing capabilities gap:

“(1) Vigilant market learning that enhances deep market insights with a warning system to anticipate market changes and unmet needs, (2) adaptive market experimentation that continuously learns from experiments, and (3) open marketing that forges relationships with those at the forefront of new media and social networking technologies and mobilizes the skills of current partners”. (Day, 2011, p.183)

Thus the adaptive capabilities are outside-in focused via experimental learning, and they can anticipate behaviors with a faster reconfiguration. When an organization has a smaller marketing capabilities gap means that market knowledge impacts more organizational performance. Finally, adaptive capabilities are better to narrow the marketing capabilities gap than dynamic or static capabilities (Day,2011).

2.3-Assumptions about capabilities, analytics, and culture literature

From the previous concepts, the first assumption is that there is a marketing capabilities gap, and it is related to the evolution of market complexity (Day, 2011, 2014). Organizations that explore better market opportunities have a smaller gap. Day pointed to the Internet and the shrinking cost of communication as causes for widening this gap, the market opportunities are increasing, but few organizations have the right capabilities to explore them. In this context, emerging revolutionary technologies need increasing attention to respond to new market inquiries or new data-driven learning opportunities.

Despite some literature that uses these emerging revolutionary technologies as cornerstones (Erevelles, Fukawa, & Swayne, 2016; Wamba et al., 2017), an assumption is that big data, IoT, social media, etc., are just sources, or kinds, of data that analytics can use, or not, to enable organizational performance, i.e., analytics here is a sophisticated data technology approach for decision-making (Davenport, 2006) that can be used with an adaptive approach like in Louro et al. (2019).

The last assumption of the present work is about the organic culture as the focus for the fit construct. In the present paper, we used the organizational culture model by Cameron and Quinn (2006) due to its applicability in different organizations and its ubiquitous use in the national (Reis, Trullen, & Story, 2016) and foreign topic-related (Strese et al., 2016; Ogbeibu, Senadjki, & Gaskin, 2018) research. Figure 1 presents the Competing Values Framework (CVF) and shows its adaptation for the present paper.

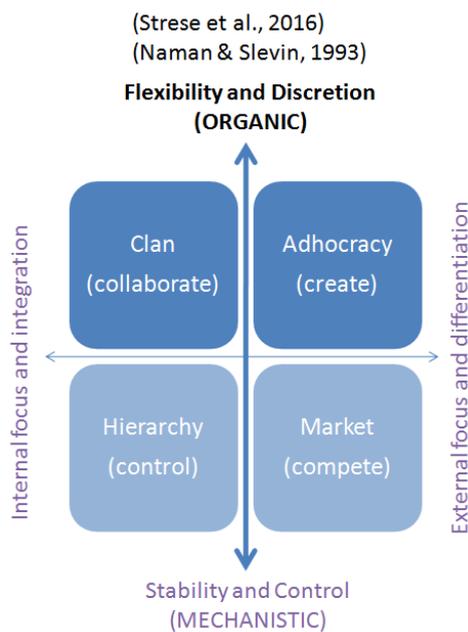


Figure 1. CVF adaptation and references

Source: Adapted from Cameron and Quinn (2006).

CVF has four types of cultures and two dimensions. One dimension is about the process, and the other is about organizational emphasis, contrasting internal maintenance and external positioning organizations. It is assumed that this last dimension is captured using the outside-in characteristic of adaptive capabilities (Day, 2011, 2014). Thus it is not focused here, and Figure 1 highlights only the process dimension, the vertical arrow.

The other CVF's dimension is about the process that is a continuum to contrast organizations focused more on flexibility and spontaneity (organic) or control and stability (mechanistic). It is assumed that analytics can be improved by adopting organic organizational structures because only this type of culture promotes innovation (Naman & Slevin, 1993; Strese et al., 2016). Thus, it is measured the fit using only how the organization is organic, voiding problems with ipsative original scale (Cameron & Quinn, 2006). In other words, it is used only two out of four culture CVF's types of organizational culture, Clan and Ad Hoc, use a Likert-type scale (Sarros, Gray, Densten, & Cooper, 2005).

3-FIT_AAOC STEP-BY-STEP SCALE DEVELOPMENT

Traditional marketing and strategy literature uses the absorptive capability (ACAP) concept for the overall information learning process. It uses exploitative and explorative or responsive and proactive market orientation (Barrales-Molina et al., 2014; Ozdemir et al., 2017). This literature is prominent but lacks the opportunity to talk about analytics and stands in traditional marketing methods and approaches (Wedel & Kannan, 2016), which do not narrow the marketing capabilities gap (Day, 2011). Thus, FIT_AAOC is proposed as a solution.

Market knowledge is a fundamental point of connection between the present paper constructs. The knowledge nature may be diverse, from CRM systems, social media, new revolutionary technologies like IoT and big data, etc. FIT_AAOC uses data-driven quantitative evidence (Davenport, 2006) and the adaptive approach when there is an organic organizational culture.

Information systems literature uses capabilities to explain the information learning process (Popovič et al., 2012; Teo et al., 2016; Wang & Byrd, 2017), but these approaches do not focus on the market knowledge, and its essential role in changing/reconfiguring organizational strategies (Barrales-Molina et al., 2014). The use of market knowledge through FIT_AAOC, i.e., the covariation of organic culture and adaptive analytics, makes the present work unique.

To solve the lack of a FIT_AAOC construct and test its correlation with important constructs from the literature, the researcher developed a new scale using the MacKenzie et al. (2011) ten steps validity framework (see Figure 2).

FIT_AAOC reflects the "organic culture" and "analytical information quality" exploited by "a team" with specific "expertise" (analytical, technological, and business). In summary, to develop a conceptual definition of the construct (validity framework – step 1), FIT_AAOC can be classified as a fit between "organic culture, "and

“adaptive analytics” that in its turn has two dimensions: “analytical information quality,” and “team expertise”. Notwithstanding, the FIT_AAOC definition is based on three others, adaptive capability, analytics, and organic culture defined in the present theoretical review.

Using MacKenzie et al. (2011) concepts (validity framework – step 1), organizations are the FIT_AAOC “entity” (p. 298). Additionally, the FIT_AAOC “general property” (p. 298) of these organic organizations is

to use a sophisticated data technology approach to boost market openness in a continuously experimental behavior (Day, 2011). FIT_AAOC is “multidimensional” (p. 299), and its “stability” (p. 299) is across cases, where cases are, for example, projects of marketing, data science, R&D, or product/brand innovations.

Regarding dimensionality, FIT_AAOC has three reflective first-order constructs. Information quality is a known construct (Gorla et al., 2010; Wieder & Ossimitz, 2015),

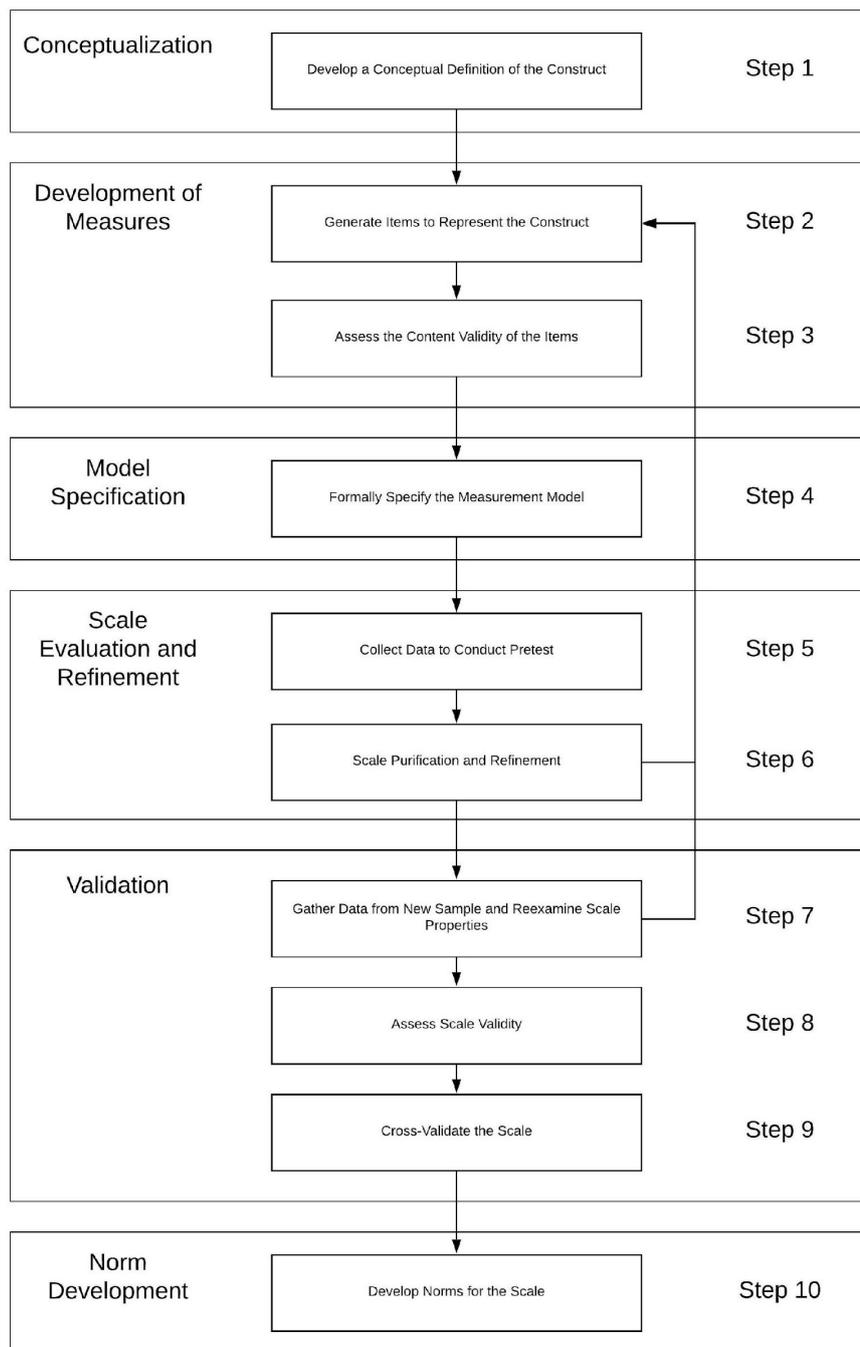


Figure 2. Construct validity framework
 Source: Adapted from MacKenzie et al. (2011)

but it is vital to understand that the revolutionary emerging technologies deal with data in new ways, that boost the “analytical information quality”. Market data here is not only from information systems, and inside databases, but is from the web, and social media; different data smashed into data lakes or data warehouses or even independent datasets like texts, videos, and denormalized spreadsheets prepared before analytics. The data engineering and cleansing process gives life to another kind of data and then to another type of information quality (Provost & Fawcett, 2013), which we called “analytical information quality”.

“Teams” with particular “expertise” perform analytics (Wamba et al., 2017). Studies provide evidence that confirms the decisive role developed by innovation teams in the learning process (Barrales-Molina et al., 2014; Sincorá, Oliveira, Zanquetto-Filho, & Ladeira, 2018). Another example is quantitative work executed with Chinese senior executives that identified the exchange and integration of team knowledge improving the organizational financial performance through new product development (Tseng & Lee, 2014).

Analytics, alone, impacts absorptive capacity using market knowledge (Barrales-Molina et al., 2014). FIT_AAOC is a construct that responds to market accelerating velocity and complexity with more outside-in data-driven and exploratory features to help the learning process when it is fitted with an organic culture.

The two first-order constructs do not have a causal relationship with FIT_AAOC. Thus, they represent the second-order construct.

Another critical point for construct definition is about the reflective/formative issue, and it is essential to understand that any construct is not inherently reflective or formative (MacKenzie et al., 2011); it is a matter of definition. The dimensions are manifestations of FIT_AAOC, for example, learning a new statistical method like cluster analysis increases the team’s expertise, and indeed, this new skill can make the analytical information quality better. Another example is the analytical information improvement or better organic culture can make, for example, business expertise better.

As part of the validity framework step 1, the definition of the construct, it is essential to differentiate it from others (MacKenzie et al., 2011). To summarize the position of FIT_AAOC, Figure 3 shows the market knowledge used by adaptive analytics when there is a good fit with the organic culture, FIT_AAOC, during the reconfiguration process of ACAP and/or MC.

Figure 3 shows the FIT_AAOC framework. It represents the use of market knowledge and information when the organization has good FIT_AAOC to reconfigure ACAP and or marketing capabilities (exemplified as gears). This reconfiguration process can be through,

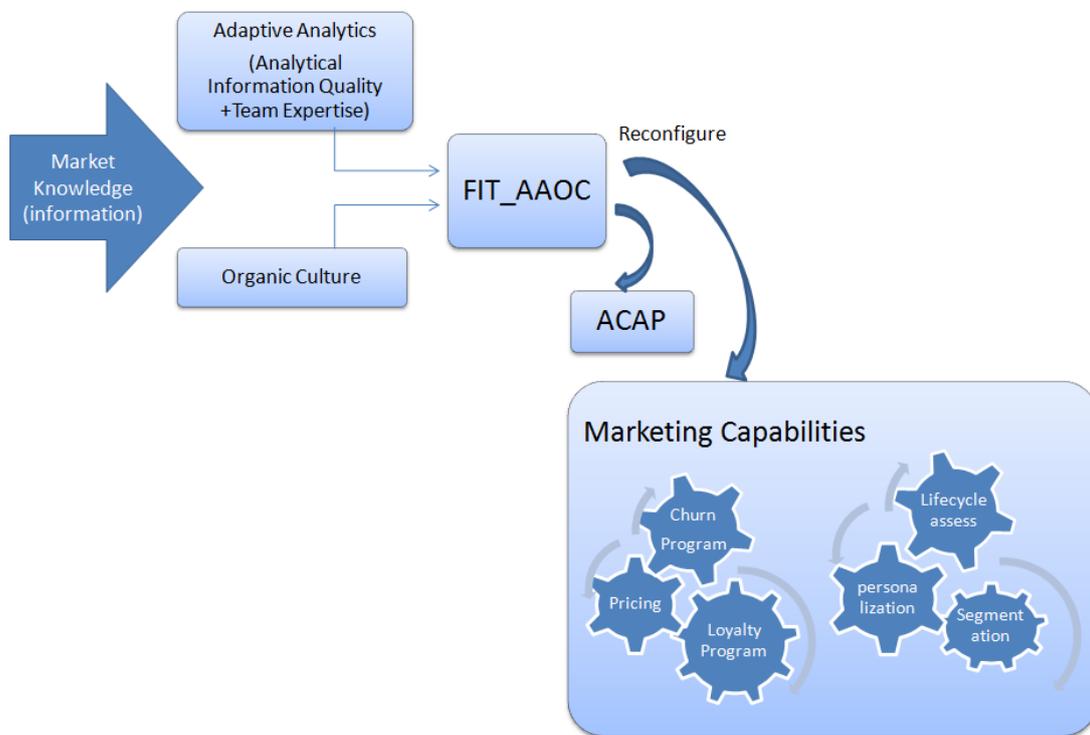


Figure 3. FIT_AAOC Framework
 Source: Prepared by the author (2022)

for example, marketing capabilities like customer life-cycle assessment, loyalty or churn programs, pricing, segmentation, and personalization. On the other hand, this reconfiguration process can be done through ACAP, learning processes.

When the fit is good, the organization reconfigures marketing capabilities and exploitative processes using market knowledge. FIT_AAOC can also influence dynamic marketing capabilities like new product development or any other capability (not represented in figure 3). The present work only tested FIT_AAOC correlation with marketing capabilities and absorptive capacity.

3.1-Scale Development Details

A survey was executed to collect data to conduct a pre-test (validity framework - step 5) with Brazilian and European Union users of LinkedIn using a google docs form. It was sent after mining professionals were employed (at least one year) and from the following profiles: Marketing Manager/ Analyst, Product/

Brand Manager/ Analyst, Marketing Research Manager/ Analyst, R&D Manager/ Analyst, Top Management, IT Manager/ Analyst, Innovation Manager/ Analyst, Data Analyst/ Scientist and Other Management Positions.

The survey was executed in 2019, and without additional treatments, it totaled (n =414) records, 202 from the EU, and 212 from Brazil, named as the validation sample for scale validation and items purification (MacKenzie et al., 2011). From this large sample was separated the heuristic holdout randomly (n =300), and finally, the correlation and confirmatory factor analysis tests with a final subsample (n =356) without an IT profile.

Table 1 defines two first-order FIT_AAOC constructs, being Adaptive Analytics with two dimensions (Analytical Information Quality and Team Expertise) and Organic Culture with only one. It is presented how to operationalize the questionnaire. The validity framework step 2 is concerned with generating items for FIT_AAOC. They are all new but adapted from the literature review, as referenced in Table 1. With no

Table 2

FIT_AAOC - Defining the first-order constructs

Defining the Constructs	Source of the indicators
(i) Analytical Information Quality – refers to the quality of analytical information outputs Team Expertise– This represents the professional abilities of the project team that are fundamental to performing tasks. (ex: skills or knowledge) of two different sources of scale items.	(i) Adaptation from Chuang and Lin(2013) scale
(ii) Analytical Expertise- Holsapple, Lee-Post, and Pakath (2014) is about to give high priority to the resolution and recognition of problems based on quantitative evidence. This expertise has other characteristics: data-driven learning and experimentation (Day, 2011).	(ii) Analytical Expertise–New scale inspired by Popovič et al. (2012) and Day (2011)
(iii. a) Technological Expertise - represents the professional abilities of the project team (ex: skills or knowledge) that are considered fundamental to perform tasks related to programming languages, data engineering, cleansing, etc. to improve Analytical Information Quality and learn market Knowledge	(iii. a) Technological Expertise– New scale inspired by Kim et al. (2012) and Day (2011)
(iii. b) Business Expertise - represents the professional abilities of the project team (ex: skills or knowledge) to perform tasks related to internal and external business understanding, and related to the capacity to collaborate inter and intra-organizations, all tasks driven by market immersion and openness looking for industry foresight, customer insights or collaborative networks (Day, 2011).	(iii.b) Expertise in Business– New scale inspired by Kim et al. (2012) and Day (2011)
(iv) Organic Culture - refers to flexibility and spontaneity as a characteristic of the organization	(iv) Adaptation from Cameron and Quinn (2006)

Source: Prepared by the author (2022).

formative indicators, the formal specification of the measurement model (validity framework - step 4) is presented in Table 2.

Table 2 adaptation (i) changed the original items that deal with data improvements by CRM implementation, so the new items address any type of data improvement. By its turn, adaptation (ii) was necessary because the original scale did not encompass the Davenport (2006) concept of quantitative evidence in decision-making. This author explains this characteristic as a background for competing in analytics. Additionally, the three questions of the original work of Chuang and Lin (2013) were given more emphasis on the use of quantitative sources of information.

Regarding the team expertise, no other questionnaire tested concepts of quantitative evidence, market immersion, and experimentation, critical parts of FIT_AAOC, and Day (2011) concepts. This idiosyncrasy came from the FIT_AAOC contextualization as a fit with adaptive capabilities discussed in the theoretical section.

The adaptations (iii. a) and (iii. b) were necessary because it is assumed that analytics projects can be done by *ad hoc* teams formed for this purpose, at a strategic level of top management or even as a specific management initiative like marketing research, or innovation, IT, R&D, or product/brand management. The original scale assumes IT only (Kim et al., 2012).

In a preliminary version, the FIT_AAOC construct had four first-order constructs; the original analytical culture construct was transformed into team analytical expertise. This suggestion came from the face/content validity process (validity framework - step 3). This process was performed through a google docs form sent and answered only by experts, in a total of four Ph.D.s. and four Ph.D. candidates. They associated each item from the FIT_AAOC scale, presented randomly, with the respective first-order construct dimension to validate if the item initially thought makes sense. This procedure resulted in the confirmation of all items versus the first-order construct, using the criteria of 7 out of 8 right responses. Cohen's Kappa index for interrater reliability was not used because there were few respondents in face/content validity process.

For the other constructs, the references are all based on known marketing and information system discipline papers. Marketing capabilities are about marketing competencies (Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990) and are a reproduction of Song et al. (2007) multi-industry scale. The absorptive capacity came from Pavlou and Sawy (2013), and finally, organizational performance is a reproduction of the Law and Ngai (2007) scale.

Startup or not, service or product, B2B or B2C, and respondents' profiles were used as categorical data for multi-group analyses based on the nonparametric equivalence analysis technique called Partial Least Square - Multi-Group Analysis (PLS-MGA), considered an original extension of Henseler, Ringle, and Sinkovics (2009) MGA method. Aside from previous variables, the work used only seven-point Likert scales, ranging from "totally disagree" (1) to "totally agree" (7).

Organizational size, age, and early and late respondents were tested, dividing equally the subsamples by the mean. Using PLS-MGA again, no significant differences were found. Another precaution was to assess common method bias using Harman's single-factor test (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), resulting in an exploratory factor analysis of FIT_AAOC with the unrotated factor solution showing three factors explaining 59,3% of the variance, and the first factor explaining only 25%.

The values of univariate skewness and kurtosis of 6 from 50 variables are out of interval from -1 to 1. The validation sample has no univariate normality, which was confirmed after executing the Shapiro-Wilks and Kolmogorov-Smirnov tests rejecting the hypothesis of normality for all 50 variables (Hair et al., 2009). But the residuals from the regressions have a reasonable approximation to normality. Thus it is close to multivariate normality. There is no missing data. The empirical measurement model tests were made using SmartPLS software (version 3.2.4), and the correlation tests were made using summed items on SPSS (version 23).

3.2-Measurement Model and Correlation Tests

We tested the constructs' validity and reliability, assuming a measurement model with organizational performance as the endogenous construct and the other FIT_AAOC, ACAP, and MC as exogenous. The present measurement model is an initial step for the future structural model test.

The scale purification and refinement (validity framework - step 6) resulted in the exclusion of two questions (numbers 1 and 7) due to cross-loadings tests. We gathered data from a new sample (validity framework - step 7), a holdout with only 300 first registers, and a heuristic subsample, and tested it again (MacKenzie et al., 2011) confirming the exclusions.

Multi-Group Analyses were performed using startup or not, service or product, B2B or B2C, organizational size, age, and early and late respondents (validity framework - step 9). The PLS-MGA and the Permutation algorithm with the MICOM procedure were performed using the combination of these groups, resulting in p-values bigger than 0.05, i.e., rejecting the hypothesis

of group differences. The same result was found for the European Union and Brazil samples.

However, for profile assessment, the PLS-MGA shows differences from IT, 56 registers, and non-IT respondents, 356 registers, then only non-IT respondents were used as the validation subsample (MacKenzie et al., 2011) for correlation tests.

Using the validation subsample with the MICOM process (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016), we confirmed the possibility of pooling the data of the other profiles, aside from IT. Step 1, configural invariance assessment, ensures that both setup and algorithm parameters of the measurement and the structural model are identical; we did no additional data treatment for each group, and the algorithm settings are the same. For step 2 (compositional invariance) and 3 (composites' equality of mean values and variances across groups), we used the permutation algorithm with 5000 permutations confirming no significance, and thus, measurement invariance.

The sample size for model tests was accepted because the FIT_AAOC construct has the biggest number of variables, 17 after the deletion of 2 items. Therefore, the preliminary would be 170 respondents using the rule of thumb of 10 times (Hair et al., 2017). In another conservative way, making a statistical power test in 95%, and assuming an R-square of 25%, the software GPower determines, for a significance of 1%, the size of the sample as 185 respondents. The GPower statistical test chosen tries to maximize the multiple regressions R square, adding new predictors to the solution, f^2 (Faul et al., 2007).

All constructs are reflective according to the content definition, or *a priori* specification, and according to confirmatory tetrad analysis, and CTA-PLS tests, using Gudergan, Ringle, Wende, and Will (2008) procedures. All latent variables tetrads have vanished (validity framework - step 6 - scale purification and refinement) confirming no formative construct.

The FIT_AAOC's hierarchical components are treated using a repeated indicators approach (Hair et al., 2017), and the results regarding the validity and reliability show Cronbach's alpha and composite reliability greater than 0.7 and AVE, greater than 0.5. They are measured for the first-order and second-order FIT_AAOC construct (MacKenzie et al., 2011). The external loads of convergent validity are greater than 0.7 (validity framework - step 6).

It was analyzed discriminant validity using the Fornell-Larcker criterion, according to which the square root of the AVE must be greater than the other constructs' loads. After the exclusion of two items, the

cross-loading test showed no problem, confirming the validity at the construct level (validity framework - step 6). Both tests were executed for the multidimensional constructs of FIT_AAOC (validity framework - step 8).

3.3-Correlation Tests

Literature assumes that analytics is correlated with marketing capabilities like customer lifecycle assessment, loyalty or churn programs, pricing, segmentation, and personalization (Germann et al., 2014; Wedel & Kannan, 2016). Analytics is also correlated with performance (Wamba et al., 2017). Organic culture is positively related to ACAP (Strese et al., 2016). FIT_AAOC is also the fit with adaptive capability that, by its turn, correlates with other marketing capabilities and performance (Erevelles et al., 2016).

These results raise the opportunity to develop a model to understand the role of FIT_AAOC in the management mechanism to improve organizational performance. Marketing capabilities (MC) and absorptive capacity (ACAP) are useful construct choice, but other capabilities like New Product Development still needs to be uncovered in the extensive process of discovering how can market knowledge impacts organizational performance.

The correlation between FIT_AAOC and marketing capabilities shows the importance of teams of technologists and scientists that lead to complex and sophisticated knowledge impacting marketing capabilities (Cohen & Levinthal, 1990). In its turn, the correlation between FIT_AAOC and absorptive capacity shows the importance of analytics to reveal new opportunities for transforming the decision-making process (Wang & Byrd, 2017). However, the literature tradition did not test teams in an organic organization that has a good fit with analytical information quality to work well with analytics.

From the correlation of FIT_AAOC and MC/ACAP, we conjecture that if there are preexisting capabilities, then FIT_AAOC boosts performance. Extant literature argues that technology effectiveness is enabled by preexisting capabilities (Boulding et al., 2005). Thus, Marketing capabilities and absorptive capacity need to be tested as mediators between FIT_AAOC and performance. From the relatively weaker correlation of FIT_AAOC and Organizational performance, we conjecture that FIT_AAOC depends on preexisting capabilities to improve performance. That is another reason to test the mediation mechanisms in future works.

The research tests allowed us to develop norms for the FIT_AAOC scale (validity framework - step 10). One important norm is the survey population profile, which excludes IT professionals, and possibly should

Table 3
Fornell-Larcker Criterion

	ACAP	FIT_AAOC	OP	MC
Absorptive Capability (ACAP)	0.851			
Adaptive Analytics & Organic Culture (FIT_AAOC)	0.802	0.878		
Organizational performance(OP)	0.601	0.661	0.742	
Marketing capabilities(MC)	0.698	0.738	0.603	0.775

Source: Prepared by the author (2022) using SmartPLS

Table 4
Correlation Tests

	FIT_AAOC	ACAP	MC	OP
Adaptive Analytics & Organic Culture (FIT_AAOC)	--			
Absorptive Capability (ACAP)	.788	--		
Marketing capabilities(MC)	.731	.764	-	
Organizational performance(OP)	.592	.622	.630	--

Source: Prepared by the author (2022) using SPSS

include managers of other organizational areas that can benefit from market knowledge.

4-CONCLUSIONS

The current paper starts to explain organizations that fit their culture to the process of continually acting upon analytics with the adaptive approach. The study shows the correlation between FIT_AAOC, absorptive capacity, marketing capabilities, and organizational performance. These correlations give us a clue that analytics can boost traditional marketing methods like customer lifecycle assessment, loyalty or churn programs, pricing, segmentation, and personalization. Additionally, FIT_AAOC integrates the information learning process with organizational culture aspects.

The results show findings both from an academic and practical point of view. The results of the research contributed to clarifying the construct development process, and additionally, presents the correlation with constructs for a future SEM model. Regarding the managerial context, this research effort enabled managers to understand what the FIT_AAOCs are and what they need to be developed and articulated by

work teams involved in market knowledge learning. The expertise of these teams is used to recognize the value of new market knowledge, assimilating and applying them as analytical information when there is a good fit with an organic culture.

The four most significant limitations of the research translate into wide avenues for future research. The first is to understand why IT professionals have different behaviors about the topic. Another limitation is the not tested delimitation of services versus products, B2B versus B2C, and industry type. Third, the organizational life cycle is not tested either, and indeed the learning process and analytical information quality both depend on time spent by teams. Moreover, external validity using SEM could not be presented here due to space limits.

The results yet contribute to the scarce empirical literature on the adaptive constructs of Marketing, especially building a new construct, FIT_AAOC, with two first-order constructs in a hierarchical component model. Besides the scale development, the correlation tests suggest that FIT_AAOC can help to narrow the marketing capabilities gap.

Finally, future studies can explore the mediation role of other capabilities (Boulding et al., 2005) as the mechanism to enable FIT_AAOC to impact performance. Nonetheless, the examination of FIT_AAOC as a fit construct of culture and adaptive analytics has become especially important due to the present context characterized by the exponential production/dissemination of data (Day, 2011).

5- REFERENCES

- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397–416. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12026>
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Business & Management Series* (Vol. 136). https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Chuang, S.-H., & Lin, H.-N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*, 33(2), 271–281. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.12.003>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365–383. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110504>
- Davenport, T. H. (2006). Competition on Analytics. *Harvard Business Review*, (January). <https://doi.org/Article>
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- _____, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 27–28. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0348-3>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *Intern. J. of Research in Marketing*, 21, 3–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. a. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>
- Faul, F.; Erdfelder, E.; Lang, A. G.; Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624–4631. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014>
- Germann, F., Lilien, G. L., Fiedler, L., & Kraus, M. (2014). Do Retailers Benefit from Deploying Customer Analytics? *Journal of Retailing*, 90(4), 587–593. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.08.002>
- Gorla, N., Somers, T. M., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), 207–228. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.05.001>
- Gudergan, S. P., Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2008). Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 61(12), 1238–1249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.012>
- Hair, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- _____, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3).
- _____, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in*

- International Marketing*, 20(2009), 277–319. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90003-4](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90003-4)
- Kim, G., Shin, B., & Kwon, O. (2012). Investigating the Value of Sociomaterialism in Conceptualizing IT Capability of a Firm. *Journal of Management Information Systems*, 29(3), 327–362. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290310>
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- Law, C. C. H., & Ngai, E. W. T. (2007). An investigation of the relationships between organizational factors, business process improvement, and ERP success. *Benchmarking: An International Journal*, 14(3), 387–406. <https://doi.org/10.1108/14635770710753158>
- Loi, R., Lam, L. W., Ngo, H. Y., & Cheong, S. (2015). Brand experimental value versus brand functional value: which matters more for the brand? *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No, 645–658. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Louro, A. C., Brandão, M. M., Jaklič, J., & Sarcinelli, A. (2019). How can Customer Analytics Capabilities Influence Organizational Performance? A moderated mediation analysis. *Brazilian Business Review*, 16(4), 369–382.
- Lu, V. N., Plewa, C., & Ho, J. (2016). Managing governmental business relationships: The impact of organizational culture difference and compatibility. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 24(1), 93–100. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2016.01.005>
- MacKenzie, Podsakoff, & Podsakoff. (2011). Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293. <https://doi.org/10.2307/23044045>
- Mandal, S. (2017). The influence of organizational culture on healthcare supply chain resilience: moderating role of technology orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1021–1037. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2016-0187>
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Ozdemir, S., Kandemir, D., & Eng, T. (2017). The role of horizontal and vertical new product alliances in responsive and proactive market orientations and performance of industrial manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 64(July), 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.006>
- Pavlou, P. A., & Sawy, O. A. El. (2013). Searching for a Simple Model of Dynamic Capabilities. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2369378>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polites, G. L., Roberts, N., & Thatcher, J. (2012). Conceptualizing models using multidimensional constructs: A review and guidelines for their use. *European Journal of Information Systems*, 21(1), 22–48. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.10>
- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *Decision Support Systems*, 54(1), 729–739. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.017>
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business* (1st ed.). Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *Organizational Culture*.
- Sincorá, L. A., Oliveira, M. P. V. de, Zanquetto-Filho, H., & Ladeira, M. B. (2018). Business analytics leveraging resilience in organizational processes. *RAUSP Management Journal*, 53(3), 385–403. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-002>
- Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-006-0005-1>
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25(5), 1149–1168. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.002>
- Teo, T. S. H., Nishant, R., & Koh, P. B. L. (2016). Do shareholders favor business analytics announcements? *Journal of Strategic Information Systems*, 25(4), 259–276. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.05.001>

- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279078>
- _____, N., & Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1–23.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.100.18588>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
- Wang, E. T. G., Hu, H., & Hu, P. J. (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information & Management*, 50(6), 336–343. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.04.007>
- Wang, Y., & Byrd, T. A. (2017). Business analytics-enabled decision-making effectiveness through knowledge absorptive capacity in health care. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 517–539. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2015-0301>
- _____, Y., & Hajli, N. (2017). Exploring the path to big data analytics success in healthcare. *Journal of Business Research*, 70, 287–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.002>
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Wei, Y. (Susan), Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 42, 49–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0337-6>
- Wieder, B., & Ossimitz, M. L. (2015). The Impact of Business Intelligence on the Quality of Decision Making - A Mediation Model. *Procedia Computer Science*, 64(December 2015), 1163–1171. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.599>
- Wu, C. (2016). The performance impact of social media in the chain store industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5310–5316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.130>
- Xu, Z., Frankwick, G. L., & Ramirez, E. (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562–1566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.017>
- Yang, Z., Sun, J., Zhang, Y., & Wang, Y. (2017). Green, green, it's green: A triad model of technology, culture, and innovation for corporate sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 9(8), 1369. <https://doi.org/10.3390/su9081369>
- Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 555–573. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0238-x>

Appendix

QUESTIONNAIRE

The scale of 1 to 7 means that 1 is when you strongly disagree with the question; 2 disagree, but not completely; 3 disagree more than agree; 4 neither agree nor disagree; 5 agree more than disagree; 6 agree but not completely, and 7 strongly agree.

1. SIZE - Approximately what is the organization's number of employees?
2. AGE - Organization Age (in years)?
3. B2BXC Your Organization prevalent Business is? B2B or B2C
4. FOCUS - What is your organization's focus? Service / Product
5. From what COUNTRY is the most prevalent culture of your organization?
6. HIGHTECH - Our Organization is high-tech(has a high dependence of science and technology)?
7. JOB What is your job/position?
<Marketing Manager/Analyst - Product/Brand Manager/Analyst - Marketing Research Manager/Analyst - R&D Manager/Analyst - Top Management Innovation Manager/Analyst - IT Manager/Analyst - Data Analyst/Scientist - Other>
8. STARTUP Is your organization a Start-up OR spin-off (Y/N)

AIQ - Indicators of Analytical Information Quality - Dimension of Adaptive Analytics

9. Our team has efficiently combined transaction data with external data. (AIQ1)
10. Analytical information has become more relevant to the organization. (AIQ2)
11. Analytical information has become more accurate for the organization. (AIQ3)
12. Our team provides Analytical information promptly to the organization. (AIQ4)

TE - Indicators of Team Expertise- Dimension of Adaptive Analytics

13. In our team, the problem-solving process involves experimentation with quantitative evidence (TE1)
14. In our team, we consider experimentation with quantitative evidence regardless of the type of problem to be solved. (TE2)

15. Our team is competent regarding statistical abilities. (TE3)
16. Our team is competent regarding programming abilities. (TE4)
17. Our team shows a superior comprehension of technological tendencies. (TE5)
18. Our team shows superior skills to learn new technologies. (TE6)
19. Our team is very capable of dealing with data. (TE7)
20. Our team understands our organization plans. (TE8)
21. Our team is competent in interpreting business problems. (TE9)
22. Our team has an open mind to the organization's customer's necessities. (TE10)
23. Our team is immersed in the observation of the organization's business environment. (TE11)

ACAP-Indicators of Exploitative Learning of Absorptive Capacity

24. Our team has effective routines to identify new market data. (MKL1)
25. Our team has adequate routines to assimilate new market data. (MKL2)
26. Our team is effective in transforming existing market Information. (MKL3)
27. Our team is effective in experimenting market Information into new products/services. (MKL4)

MARKETING CAPABILITIES (Song et al., 2007)

28. Our organization has knowledge of competitors. (MC1)
29. Our organization has effectiveness in advertising programs. (MC2)
30. Our organization has integrated marketing activities. (MC3)
31. Our organization has skills to segment and target markets. (MC4)
32. Our organization has effectiveness of pricing programs. (MC5)
33. Our organization has knowledge of customers. (MC6)

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (Law & Ngai, 2007)

34. Compared to our competitors, customers perceive that in our organization they receive their money's worth for purchasing our products/services (OP1)
35. Our customer retention rate is as high as or higher than that of our competitors. (OP2)
36. Our sales growth rate is as high as or higher than that of our competitors. (OP3)
37. Our overall competitive position is strong in our business sector. (OP4)
38. The profitability of our organization is good relative to the overall performance of our business sector (OP5)
39. Our organization achieved its goal in terms of market share? (OPM1)

ORGANIZATIONAL CULTURE (Cameron & Quinn, 2011)

40. Our organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves. (OCD1)
41. Our organization is a very dynamic entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks. (OCD2)
42. Our organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented. (OCD3)
43. Our organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do. (OCD4)
44. The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist. (OCS1)
45. The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued. (OCS2)
46. The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant. (OCS3)
47. The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important. (OCS4)

O significado do *happy hour* interpretado pelas teorias da prática no contexto da pandemia: da socialização à autorrecompensa

The meaning of happy hour interpreted by theories of practice in the context of the pandemic: From socialization to self-reward

SANDRA GOMES BELARMINO

Departamento de Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus de Governador Valadares
sandragobel@hotmail.com

STELA CRISTINA HOTT CORRÊA

Departamento de Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus de Governador Valadares
stela.correa@ufff.br

ALCIELIS DE PAULA NETO

Departamento de Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus de Governador Valadares
alcielisneto@gmail.com

RESUMO

O *happy hour* é uma prática social realizada nos ambientes de bares desde o início do século vinte cujos objetos típicos de consumo são bebidas e porções. Portanto, esta prática tem elementos peculiares de materialidade, competências e significados que tornam a sua realização difícil de ser imaginada fora dos bares. No entanto, o distanciamento social acionado como medida preventiva à pandemia do COVID-19 foi um ponto de inflexão que deslocou o *happy hour* para o ambiente doméstico. Neste sentido, este trabalho tem por objetivo entender como a prática de *happy hour* foi reconfigurada em seus elementos de materialidade, competências e significados para o contexto doméstico após o distanciamento social causado pela pandemia. Os resultados da pesquisa destacam o consumo de novos produtos, como cerveja artesanal, vinhos e *Growlers*, e os esforços do praticante no desenvolvimento de competências, como fazer porções e aprender a degustar bebidas mais caras, como elementos determinantes para a manutenção da prática do *happy hour* no cenário domiciliar. A reconfiguração do *happy hour* trouxe novos significados a esta prática por meio do consumo de produtos de maior valor aquisitivo. Se antes da pandemia o *happy hour* significava a socialização do praticante, durante a pandemia o *happy hour* passou a significar a sua autorrecompensa. Com isso, os gestores de marketing das cervejarias e viniculturas têm como desafio estabelecer uma comunicação de marketing capaz de estimular o praticante de *happy hour* a continuar consumindo cervejas premium e vinhos no cenário presencial desta prática social.

Palavras-chave: *Happy hour*; Teorias da prática; Socialização; Autorrecompensa.

ABSTRACT

Happy hour is a social practice held in the environments of bars since the beginning of the twentieth century whose typical objects of consumption are drinks and portions. Therefore, this practice has peculiar elements of materiality, competences and meanings that make its realization difficult to be imagined outside the bars. However, social distancing triggered as a preventive measure to the COVID-19 pandemic was a tipping point that shifted happy hour to the home environment. In this sense, this work aims to understand how the happy hour practice was reconfigured in its elements of materiality, competences and meanings for the domestic context after the social distancing caused by the pandemic. The research results highlight the consumption of new products, such as craft beer, wines and *Growlers*, and the practitioner's efforts in developing competences, how to make portions and learn to taste more expensive drinks, as determinants for the maintenance of happy hour practice in the home setting. The reconfiguration of happy hour brought new meanings to this practice through the consumption of products of higher purchasing value. If before the pandemic happy hour meant the socialization of the practitioner, during the pandemic happy hour began to mean their self-reward. With this, the marketing managers of breweries and winemakers have the challenge of establishing a marketing communication capable of stimulating the happy hour practitioner to continue consuming premium beers and wines in this social practice.

Keywords: Happy hour; Theories of practice; Socialization; Self-reward.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a humanidade foi acometida pela pandemia do COVID-19, doença extremamente contagiosa, que contaminou milhões de pessoas pelo mundo. Uma das formas recomendadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para evitar o contágio e propagação do vírus foi o isolamento social, o qual impôs enormes custos econômicos e sociais onde foram adotados (Herby et al., 2022). Neste contexto, a circulação de pessoas em locais públicos e estabelecimentos comerciais foi reduzida drasticamente. Por consequência, grandes perdas atingiram notadamente os setores do turismo (Williams, 2020), varejo e restaurantes (Panzone et al., 2021). No Brasil, o segmento de alimentos e bebidas teve consideráveis ocorrências de demissões (Vitória & Meireles, 2021). Segundo dados da Associação Nacional de Restaurantes (ANR), até abril/2020, 62% dos estabelecimentos deste setor haviam demitido o seu pessoal ou parte dele, somando cerca de 1 milhão de pessoas afastadas (ANR, 2020).

Paralelamente, os sinais de contágio despertaram medo e nojo nos consumidores ensejando uma mudança na sua preferência por produtos mais familiares em detrimento daqueles de origem desconhecida (Galoní et al., 2020). No turismo, a preferência pelo turismo sem contato foi levado a efeito por meio dos recursos digitais ou pela busca por locais mais isolados e distantes dos grandes centros turísticos (Bae & Chang, 2020). De fato, surgiram novos hábitos de consumo, quais sejam a estocagem de bens essenciais, a improvisação em relação aos serviços que exigiam contato físico, o adiamento da compra de bens duráveis, a adoção de novas tecnologias e aplicativos, o aumento dos serviços de entrega domiciliares, o desfoque nos limites entre a casa-lar e a casa-trabalho, e a remodelação das reuniões com amigos e familiares para um contexto digital (Sheth, 2020).

Esse cenário abriu espaço para o estudo das transformações ocorridas nas práticas sociais como fruto do distanciamento social causado pela pandemia do COVID-19 (Lima et al., 2022). As práticas sociais são manifestações sociais contínuas e rotineiras, corporalmente desempenhadas por membros de um grupo social que tornam os indivíduos inteligíveis entre si e estruturam o corpo social (Reckwitz, 2002). Uma prática se organiza por meio do Know-how, das técnicas e dos entendimentos (competências) empregados no seu desempenho, das ideias e pensamentos (significados) que o praticante atribui à própria prática, e pelas coisas, tecnologias, objetos e entidades físicas (materialidade) sobre as quais ela é desempenhada (Shove et al., 2012). Dada a complexidade e dinamismo de seus elementos (competências, significados e materialidade), as práticas são fenômenos sociais que se modificam ou se extinguem dependendo do seu

contexto, adesão de novos praticantes e da coesão entre seus elementos (Shove et al., 2012)

Conquanto o comportamento de compra e consumo seja a parte mais visível da experiência de consumo, e possa ser estudado de forma mais objetiva de acordo com as teorias comportamentais (Ajzen & Fishbein, 2005), é preciso lembrar que o consumo está intrincado em práticas sociais, seja na sua forma tradicional de troca de mercado ou em sua forma contemplativa (Warde, 2017). Sendo assim, as decisões de consumo são decorrentes do engajamento do consumidor às práticas de forma que quanto mais o consumidor está engajado na prática, mais condicionado ele estará aos gostos preponderantes nela, portanto, mais ele se interessará pelos bens e serviços associados a elas (Halkier et al., 2011). Este condicionamento é tão intenso que o agente estabelece seus gostos e desejos em função do seu engajamento na prática (Warde, 2017).

Por certo, a pandemia causada pelo COVID-19 afetou o consumo que está imbricado nas práticas sociais. A urgência pelo redirecionamento de comportamentos determinou a improvisação que digitalizou as relações levando o trabalho, o estudo e as interações sociais para o ambiente online das casas, gerando uma sobreposição entre o público e o privado que ressignificou as práticas de consumo (Lima et al., 2022), determinou a compra por pânico (Campos, Costa et al., 2021) e levou as pessoas a preferirem o consumo de alimentos preparados na segurança do lar (Campos, Mélo et al., 2021).

Neste sentido, sabendo que as práticas sociais são fenômenos dinâmicos tem-se como lacuna de pesquisa o conhecimento das transformações pelas quais a prática do happy hour passou para que ela fosse transferida de bares e restaurantes para o ambiente doméstico, uma vez que o distanciamento social disparou o fechamento destes estabelecimentos. A escolha do happy hour deve-se ao fato de que, primeiro, esta prática tem características peculiares de interação social e de consumo de bebidas e de alimentos que tornam quase impossível imaginá-la fora dos bares ou restaurantes. E segundo, há evidências de que o ambiente doméstico foi transformado em espaço público compartilhado que agora é o palco das relações sociais e de consumo que antes tinham como cenários os bares, botecos e restaurantes (Pakdaman & Clapp, 2021). Portanto, o objetivo deste trabalho é entender como a prática de happy hour foi reconfigurada em seus elementos de materialidade, competências e significados para o contexto doméstico após o distanciamento social causado pela pandemia do COVID-19.

A pesquisa apresenta como contribuição teórica a reconfiguração momentânea de uma prática social para o contexto doméstico com o suporte da ambientação

online, explicitando as alterações de seus elementos no intuito de mantê-la coesa e integrada às demais práticas realizadas no domicílio. Notadamente, destaca-se o consumo de novos produtos (cerveja artesanal, vinhos e Growlers) e os esforços do praticante no desenvolvimento de competências (fazer porções, aprender a degustar novas bebidas) como elementos determinantes para a manutenção do happy hour no novo cenário. Como contribuição gerencial, os resultados sinalizam que os gestores de marketing têm um papel relevante na consolidação do consumo dos novos produtos (vinhos e cervejas artesanais) na prática de happy hour do grupo estudado no cenário pós-pandemia. A comunicação de marketing pode ser um meio para estimular o praticante a continuar consumindo produtos que não consumiam antes da reconfiguração do happy hour.

2 PRÁTICAS SOCIAIS E CONSUMO

Uma prática social é “uma maneira rotinizada de mover corpos, manipular objetos, tratar assuntos, descrever coisas e compreender o mundo” (Reckwitz, 2002, p. 250). Por outras palavras, as práticas são atividades corporais que se revelam por dizeres e fazeres organizados pelos conhecimentos, projetos, propostas, tarefas, finalidades, crenças, emoções, regras, princípios, preceitos e instruções (Schatzki, 2005). Então, elas são padrões mentais cognitivos e comportamentos que localizam o agente no contexto social.

Dizer que determinadas ações de uma pessoa pertencem a uma dada prática, como por exemplo, as ações executadas na prática de cozinhar, significa dizer que estas ações são governadas pelos mesmos entendimentos, observam, violam ou ignoram as mesmas regras e perseguem fins aceitáveis (estrutura teleoafetiva) (Schatzki, 2005). Os entendimentos estão associados ao “saber fazer”, ou seja à habilidade de saber como se pode fazer ou dizer algo, ou identificar, entender e responder às ações dos outros. As regras se referem às instruções (leis, normas, procedimentos) que prescrevem como algo deve ser dito ou feito. Elas têm uma força normativa e podem influenciar o curso das atividades. A estrutura teleoafetiva constitui-se de um conjunto de propósitos (finalidades), meios para alcançá-los e emoções, os quais em conjunto operam como normas que dão noção daquilo que se deve ou convém fazer como ações da prática. Finalidades, ânimo, emoções e afeto engajam uma pessoa na prática (Warde, 2017).

As práticas representam entidades à medida em que são rotinas conhecidas pelos agentes cujo o entendimento mentalmente incorporado está compartilhado e espacialmente disperso (Warde, 2017). São exemplos de práticas sociais a forma de cozinhar, de trabalhar, de investigar, de cuidar de si ou dos outros,

de recrear-se etc. Mas, as práticas também representam desempenhos cotidianos ou performances dos agentes que externam cognição e ação na realização de atos discretos, ou seja, atividades, que uma vez interligadas, atualizam e sustentam as práticas-entidades (Warde, 2017).

Pelas teorias da prática social, a ação social está colocada em práticas, e são estas práticas as menores unidades da análise social. Seu estudo se desloca do sujeito, enquanto indivíduo que age subjetivamente, para os agentes, que são portadores de diferentes padrões mentais e comportamentais e que possuem criatividade e iniciativa para mudarem suas próprias práticas diante das alterações do seu cotidiano (Reckwitz, 2002). Os agentes não têm consciência das estruturas onde repousam seu discurso e seu pensamento. Conhecer seus dizeres e fazeres, por que pensa e age de tal maneira, consiste em identificar as práticas e condicionamentos das estruturas estruturantes do *habitus* que se perpetua por meio das próprias práticas (Bourdieu, 2013).

Shove, Pantzar e Watson (2012) desenvolvem o pensamento de Schatzki (2005) sobre dizeres e fazeres e coloca a prática como expressão de elementos materiais, competências e significados. Elementos materiais incluem coisas, tecnologias, entidades físicas tangíveis e as coisas das quais os objetos são feitos. As competências englobam habilidades, know-how e técnicas. Os significados consistem dos significados simbólicos, ideias e aspirações. Enquanto estes elementos estiverem conectados, as práticas emergem e persistem. A mudança de algum deles pode levar a mudança no desempenho da prática, conforme ocorreu com a prática da direção de automóveis ao longo do século XX, mas não ao seu desaparecimento, o qual ocorre quando o elo entre estes elementos é rompido (Shove et al., 2012). Quando os agentes e observadores compartilham a mesma estrutura simbólica de uma prática - signos, símbolos, discurso e textos - elas são compreensíveis entre eles.

Os elementos da prática circulam de formas diferentes na sociedade (Shove et al., 2012). Os elementos materiais dependem da sua disponibilidade natural em um ambiente ou da capacidade de transportar bens e materiais ao redor do mundo, as competências por sua vez podem ser adquiridas pelo fazer, ou de outro modo, pelo esforço advindo de treinamento, e por fim os significados circulam como forma de associação e classificação, que são mediados pela mídia, como por exemplo pelas imagens e representações socioculturais que circulam na comunicação em massa.

Estruturadas sobre a integração de seus elementos, as práticas são desempenhos individuais que quando rotinizados e reproduzidos por um grupo social se

tornam uma entidade. A força da prática está no quanto os seus elementos resistem acoplados (Shove et al., 2012). A prática-entidade persiste no tempo, mesmo que quaisquer de seus elementos seja reconfigurado, como por exemplo por meio de novas tecnologias que permitem serviços compartilhados (Gruen, 2017). Quando um elemento é reconfigurado e conectado aos demais, a prática ressurgue em novo formato com novos recursos, mas sendo ainda a mesma prática, caso contrário, quando o elo entre os elementos é quebrado ou não se forma, ela desaparece (Shove et al., 2012).

Fatores externos, como pressão social e comunicação na mídia, podem operar como estímulos à adoção da prática (Bulmer et al., 2018). No entanto, o praticante deve inserir a prática em seu cotidiano harmonizando-a com as preexistentes para que sejam eficientes (Ferreira et al., 2022), o que nem sempre é obtido sem resistências, uma vez que a nova prática pode exigir sacrifícios (Gonzalez-Arcos et al., 2021). Por isto, a adesão à nova prática pode exigir a negociação do praticante consigo mesmo ou com outros profissionais e objetos, no sentido da compatibilização ou da substituição de elementos da prática para que ela seja integrada em sua vida (Ferreira et al., 2022).

O consumo permeia as práticas sociais. Bens e serviços são apropriados enquanto as práticas são desempenhadas. Assim, nas práticas sociais, o consumo é distinguido em três processos – aquisição, apropriação e apreciação (Warde, 2017). A aquisição envolve as trocas para obtenção de provisões para uso familiar ou pessoal. A apropriação inclui as atividades práticas de utilização de bens e serviços com propósitos sociais e pessoais. Ela enfatiza o uso, referindo-se à incorporação, adaptação e aproveitamento dos itens consumidos para atender à uma prática social. A apropriação ocorre por meio do engajamento do agente com o bem ou serviço durante a prática. A durabilidade e tangibilidade do produto consumido determinará o tempo da apropriação visto que ele sofrerá um desgaste ou destruição total. O envolvimento com o produto converte o objeto de consumo em elemento de prazer. Na apreciação, a valorização dos bens e serviços se dá pelo significado atribuído ao uso dos bens e serviços. Este significado emerge dos julgamentos estéticos, morais, políticos e sociais que estão intimamente incorporados às práticas, posses e representações estéticas, e são apreendidos por um sistema simbólico compartilhado.

Os estudos do consumo sob o olhar das teorias da prática têm privilegiado o estudo de práticas mundanas de consumo, com vistas a mitigar danos ambientais quais sejam (Warde, 2014): (1) Práticas que afetam o meio ambiente; (2) práticas de culinária cujos materiais e competências estão associados à sustentabilidade

(higiene da cozinha, operação do maquinário da cozinha, culinária, excesso de comida, rotinas no preparo de refeições, e comer fora); (3) Práticas de grupos como comunidades de marca, grupos de trabalhos manuais ou organizados socialmente.

No entanto, mais recentemente, outras temáticas de consumo também foram avaliadas sob a abordagem da teoria das práticas. São exemplos o estudo de como consumidores tornam práticas estigmatizadas (uso da marmitta) uma escolha de consumo (Ramos et al., 2020), como são as rotinas e práticas de banho (Silva et al., 2020), como os papéis da televisão tradicional na estruturação da vida cotidiana e na promoção das relações sociais mudam quando os adultos deslocam seus interesses de programação para a rede digital (ou seja, não linear), bem como eles vivenciam essas mudanças (Feiereisen et al., 2019) e como são as práticas de consumo de crianças (Nairn & Spotswood, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem por objetivo entender como a prática de happy hour foi reconfigurada em seus elementos de materialidade, competências e significados para o contexto doméstico após o distanciamento social causado pela pandemia do COVID-19. Para atingir tal objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória-qualitativa. A pesquisa qualitativa estuda problemas sociais ou humanos buscando pelos significados que indivíduos ou grupos atribuem a estes problemas por meio da coleta e análise de dados qualitativos (Creswell, 2014).

A abordagem qualitativa desta pesquisa foi de um estudo narrativo por meio da história oral, que consiste na reunião de reflexões pessoais sobre eventos e experiências pessoais, incluindo suas causas e seus efeitos, situados em um contexto específico de tempo e lugar (Creswell, 2014). Dado que a história oral está delimitada a episódios ou experiências específicas da vida do indivíduo, ela se diferencia da história de vida, a qual é também uma pesquisa narrativa, porém retratando a vida inteira de um indivíduo. Por este motivo, a história oral é também denominada de pesquisa narrativa episódica (Flick, 2009).

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, que no contexto do distanciamento social foram realizadas por meio online. Nas entrevistas os participantes foram convidados a relatar e caracterizar como ocorriam suas experiências de happy hour antes do distanciamento social e como estas experiências passaram a ocorrer durante o distanciamento social. As entrevistas foram guiadas por um questionário semiestruturado. Cada entrevista durou em média 45 minutos. Os participantes foram indicados por pessoas próximas às pesquisadoras e

intencionalmente escolhidos em função do seu histórico regular de frequência em *happy hours* (mínimo duas vezes por semana). Outro requisito para participar era a sua disponibilidade para realizar a entrevista no modo online, sem que para tal se sentisse constrangido ou pressionado. As entrevistas se sucederam até a saturação, quando já não se observavam novas informações nas respostas. Cuidados foram tomados no sentido de preservar a identidade dos entrevistados e o sigilo em relação aos dados levantados. Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido indicando a sua permissão em conceder a entrevista. A Tabela 1 caracteriza os entrevistados.

Após a coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas em sua totalidade para que se pudesse fazer a análise de conteúdo do material coletado. As categorias de análise foram estabelecidas a priori (Bardin, 2016), sendo elas a materialidade, competências e significados. Durante a análise se buscou por códigos que denotassem a visão dos entrevistados para a configuração do *happy hour* em seus elementos de materialidade, competências e significados antes do distanciamento social e a sua reconfiguração durante o distanciamento social (Shove et al., 2012). Esta análise foi realizada com o auxílio de marcadores coloridos em que cada cor representava uma categoria.

Tabela 1
Entrevistados

Entrevistados	Idade	Sexo	Profissão
C1	24	Masculino	Auditor
C2	27	Feminino	Promotora de eventos
C3	23	Masculino	Auxiliar financeiro
C4	24	Masculino	Auxiliar administrativo
C5	25	Feminino	Auxiliar administrativo
C6	24	Masculino	Assistente de vendas
C7	24	Masculino	Auxiliar administrativo

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

As práticas sociais são mais do que as ações humanas individuais (*praxis*). Elas são entidades que reproduzem as características estruturais do sistema social organizadas por elementos de materialidade, competência e significados. Por isto, elas emergem, sofrem mudanças e persistem, talvez por séculos, ou desaparecem. Sua duração maior ou menor depende da duração da conexão entre seus elementos. Enquanto eles estão conectados, a prática persiste (Shove et al., 2012).

O *happy hour* é uma prática social cuja origem está no início do século XX e que recentemente passou por mudanças em seus elementos constitutivos para a garantia da sua continuidade no contexto do distanciamento social causado pela pandemia do COVID-19 (Pakdaman & Clapp, 2021). O fechamento dos bares nos períodos mais críticos da pandemia é o evento que dispara as alterações nos entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva do *happy hour* determinando as transformações nesta prática. Neste sentido, são apresentados na Tabela 2 os elementos constitutivos do *happy hour* descritos por meio dos códigos encontrados na análise de conteúdo realizada e separados em dois momentos, antes e depois de decretado o distanciamento social.

4.1 Materialidade, competência e significados do *happy hour* antes do distanciamento social

Antes do distanciamento social os entrevistados iam aos bares várias vezes na semana, normalmente após o trabalho. Sempre que havia oportunidade, caronas eram combinadas por meio do Uber e os amigos se encontravam nos bares para sua socialização. Durante o *happy hour* o que imperava no consumo era o sentimento de compartilhamento e o senso do melhor para todos. Assim, o praticante sabia que muitas vezes precisaria conter suas vontades para que o pedido dos alimentos estivesse mais adequado às possibilidades aquisitivas do grupo. Por isso, os ambientes mais baratos eram privilegiados, como o consumo de porções e de cerveja comum.

Os entrevistados sabiam que as suas saídas objetivavam a socialização, por meio da qual buscavam com os amigos um senso de pertencimento a um grupo social, no qual riam, brincavam, contavam piadas e conversavam sobre assuntos distintos, buscando um alívio para o estresse, bem como sair da rotina do dia-a-dia (Campbell et al., 2020). A socialização é expressa pela entrevistada C2: “Eu acho que significa socialização, significa relaxamento, significa auto cuidado também, que é você se desligar um pouco das suas rotinas profissionais e etc.”

Tabela 2

Elementos da prática antes e após o distanciamento social causado pelo COVID-19

Categories	Códigos antes do distanciamento	Códigos durante o distanciamento
Materialidade: Objetos, tecnologias, entidades físicas tangíveis e os materiais dos quais os objetos são feitos (Shove et al., 2012)	Corpo	Corpo
	Roupas comuns ou melhores, dependendo do local	Roupas de casa.
	Bebidas: Cervejas comuns, cervejas artesanais	Bebidas: Cervejas artesanais, cervejas premium, vinhos, cervejas comuns, latinhas
	Alimentos: Porções, hambúrguer, caldos.	Alimentos: Mandioca, batatinha, carne, petiscos
	Utensílios: Copos, pratos, talheres	Vasilhames para comprar a cerveja (<i>Growler</i>) Utensílios: Copos, pratos, talheres, vasilhames para servir, fogão, geladeira
	Espaço Físico: Ambiente aconchegante do bar, música ao vivo, mesa, garçons, máscara, álcool etc.	Espaço físico: Ambiente doméstico (cozinha, sala, quarto), sofá, cama, celular, rádio, mesa de sinuca
	Locomoção até o bar: Uber, carro, moto	Ida ao supermercado em horários com menos movimento
	Gasto máximo individual: +/- Cerca de R\$50,00	Valores não estipulados
Resumo dos códigos de materialidade	Cervejas e porções	Vinhos e Growlers
Competências: Conhecimento, o know-how (habilidades) e técnicas empregadas pelos indivíduos no desempenho da prática (Shove et al., 2012)	Ir ao bar em diversos dias da semana	Estabelecer um dia da semana para o consumo: Sexta ou sábado
	Reservar a mesa (ambientes sofisticados)	Comprar alimentos e bebidas
	Combinar a ida com os amigos	Aprender e preparar receitas
	Solicitar o transporte	Gelar a bebida
	Compartilhar o transporte	Fazer chamadas de vídeo pelo smartphone
	Dividir porções	Conversar e interagir com um amigo pelo celular
	Dividir o litrão	Assistir lives de músicas
	Compartilhar escolhas	Jogar sinuca
	Compartilhar o pagamento dentro de um teto máximo	Comer e beber
	Sem limites de horário: cerca de 6h	Aprender a degustar novas bebidas
	Rir, brincar, contar piada, conversar	Andar pela casa, sentar no sofá, na cama
		Se possível receber os amigos em casa
	Sem interações com os familiares	
	Limpar a sujeira e dormir	
	Limite de horário: cerca de 4h	
Resumo dos códigos de competência	Dividir o litrão	Degustar bebidas, preparar receitas
Significados: Símbolos, ideias e aspirações associados aos processos da prática (Shove et al., 2012)	Socialização presencial com vários amigos	Socialização por videochamada
	Ação coletiva	Ação individual
	O melhor para todos	Sofisticação do paladar
	Interação com desconhecidos (outras pessoas) e conhecidos (garçons)	Prazer de beber uma bebida melhor
	Senso de pertencimento a um grupo social	Autorrecompensa, auto gratificação
	Prazer	Esquecimento da pandemia
	Sair da rotina	Relaxamento
	Alívio do estresse	Alívio do estresse
	Relaxamento	Equilíbrio da saúde mental
	Equilíbrio da saúde mental	Escape emocional
Escape emocional	Disciplina com dias e horários	
Resumo dos códigos de significados	Socialização	Autorrecompensa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Permeando a socialização estão os objetos que traduzem a materialidade da prática, notadamente os objetos de consumo, como bebidas, alimentos, utensílios, coisas do contexto físico do ambiente, meio de transporte usado para chegar ao bar, valores monetários (virtuais ou não) dispendidos no compartilhamento da compra, e o próprio corpo do agente, bem como suas vestes. Estes elementos são tocados, combinados e manipulados pelos agentes organizando desempenhos ricos de ações compartilhadas (combinar a saída, compartilhar o transporte, dividir as porções, as escolhas e o pagamento) para as quais eles possuem competência e conhecimento. O entrevistado C6 relata essa preocupação coletiva com o transporte e o compartilhamento da bebida e das porções:

(...) porque assim muitas pessoas do grupo que iam eles não moravam no mesmo bairro né, então por ser uma posição central a área era mais fácil para todo mundo, tanto para chegar quando para sair...então a gente chegava aproveitava o chopp, comia uma porção, aí depois quando acabava a promoção, a gente ia pro outro bar. (C6).

Ou seja, os agentes sabem o que fazer e dizer (rir, brincar, contar piada, conversar, interagir socialmente) para que a prática de happy hour se estabeleça em torno dos elementos materiais e por meio deles (Mello et al., 2021). A entrevistada C5 ilustra o desempenho da prática: “(...) lá é um lugar mais animado né? O pessoal é mais... assim... despojado. Não fica agarrado com muita frescura. Então todo mundo dança, todo mundo curte, não tá nem aí com nada, então por isso que a gente gostava de ir lá.”

Antes do distanciamento social, as saídas não tinham um limite de horário. Por vezes a vontade de manter o *happy hour* até altas horas prevalecia e o grupo social poderia estender a prática para outros ambientes indo em mais de um estabelecimento, onde sempre compartilhavam as escolhas com os amigos para que as despesas não pesassem para cada um individualmente. Assim, os praticantes entrevistados dividiam o “litirão”, que são as cervejas mais populares servidas nos estabelecimentos como preferência coletiva. De outro modo, quando iam em estabelecimentos mais sofisticados, os praticantes ainda mantinham o senso de compartilhamento dos alimentos e divisão das despesas.

A performance do *happy hour* está nos corpos, pois são eles que sustentam as práticas para que elas aconteçam (Reckwitz, 2002). Os entrevistados notam a importância da aparência e da vestimenta no desempenho da prática. Elas são definidas de acordo com o ambiente do *happy hour*. Se o ambiente fosse mais popular o entrevistado já sabia que o traje ideal incluía roupas mais despojadas, conforme revela o entrevistado C7: “(...) a gente vai, coloca uma bermuda, uma camisa,

uma coisa, mais casual, mais simples sem muita preparação...”. Por outro lado, os lugares mais sofisticados, exigiam uma melhor preparação do praticante e roupas mais apresentáveis para não se sentirem “fora do padrão” daquele ambiente. Esse conhecimento de como se vestir para frequentar o *happy hour* revela que o entrevistado entende a prática como uma entidade coordenada em que ele conhece suas regras, fazeres e dizeres (Warde, 2017).

O bar escolhido para o *happy hour* é aquele que oferta um ambiente aconchegante, música ao vivo, e atendimento diferenciado, conforme expressa C5: “(...) A gente ia lá mesmo por causa das bandas que eram muito animadas, pelo ambiente”. O cenário do *happy hour* é onde o entrevistado se sente mais à vontade e mantém relações de interatividade com conhecidos (amigos) e até desconhecidos (como os donos dos estabelecimentos e garçons) que poderiam vir a ser amigos, como dizem C1 e C4:

(...) aí sempre que tem algum conhecido lá, eu chego e troco ideia, ou fico sozinho ouvindo a música. Eu também conheço os donos de lá. Também converso muito com eles... (C1).

(...) tinha muita intimidade com a garçonete de lá. Era uma pessoa mais de idade... assim... que a gente gostava de brincar com ela e com o dono do Bar também. (C4).

O alimento não é o principal estímulo para os entrevistados irem ao *happy hour*, ele é a segunda opção, a primeira é a bebida dado seus benefícios funcionais e significados simbólicos (Farias et al., 2019; Pakdaman & Clapp, 2021). No *happy hour*, os entrevistados não buscam o refinamento ou o consumo individualista. Por meio da bebida os amigos costumam sua interação social enquanto aliviam o estresse e relaxam corpo e mente. Eles manipulam os objetos de certa forma coletiva e informal, principalmente as bebidas, alimentos, pratos e talheres, numa preferência clara pelo benefício coletivo. Percebe-se que no consumo, marcas de bebidas e alimentos não são os fatores determinantes do *happy hour*. O interesse do entrevistado é pela socialização, conforme relatam C4 e C7:

O que me leva a consumir é justamente isso: Por gostar e pelas interações interpessoais.” (C4).

Então tem um amigo meu de Economia que trabalhou lá durante bastante tempo e quando ele começou a trabalhar lá, ele chamava a gente pra ir. Aí a primeira vez que eu fui foi com a galera. Aí eu vi que tinha outro pessoal da faculdade, que eu conheço também que ia, aí passei a ir mais vezes... (C7).

Em síntese, antes do distanciamento social, a prática do *happy hour* apresenta elementos flexíveis que estão integrados: O corpo, como elemento material que pede a descontração e que se empenha em uma performance

para alcançar o bar e se colocar receptivo para alimentos e bebidas (materialidade), o conhecimento para compreender como se vestir, se comportar à mesa e com os amigos (competência), e a socialização com o senso de pertencimento a um grupo (significado). A socialização é a síntese do significado simbólico do *happy hour* antes da pandemia.

Portanto, um primeiro achado deste trabalho é a observação de como a prática *happy hour* é um fator relevante para a construção da identidade do praticante por meio da socialização. A identidade social é a capacidade do indivíduo se reconhecer como membro de um grupo social. Ela surge quando um conjunto de indivíduos se veem como membros de um mesmo grupo social por possuírem uma identificação social comum (Stets & Burke, 2000). De acordo com os entrevistados, a prática de *happy hour* ocorre para sua socialização e alívio do seu estresse, ou até mesmo para se ter um vínculo de interatividade com os estabelecimentos, com seus respectivos donos e com os garçons.

Mas não é apenas a identidade social que é elaborada por meio do *happy hour*, mas também a própria identidade do praticante, ou seja, a forma como ele se enxerga, que é, portanto, estendida para além de si próprio, incluindo outros elementos da prática, como os objetos (bebidas, ambiente, música, roupas etc) e os desempenhos corporais (bate-papo, dança). Neste ponto, o praticante se representa por produtos, marcas, ambiente, lugar, experiências formando o *self* estendido que é o momento em que o indivíduo estende a sua identidade aos objetos que ele possui (Belk, 2013; Farias et al., 2019). A música, o espaço para dançar, a acessibilidade dos garçons, garçonetes e proprietários, as bebidas e comidas, são elementos da materialidade que abrem caminho para autoexpressão individual, ou seja, para o indivíduo dizer quem ele é pelo tipo de bebida que ele consome, pelo tipo de música que ele aprecia ou pelo tipo de conversa ou dança que ele desempenha. Pode-se dizer que esta é uma prática incorporada cujo o desempenho é facilmente estabelecido pelo praticante e por aqueles que o servem (Reckwitz, 2002).

4.2 Materialidade, competência e significados do *happy hour* durante o distanciamento social

No início da pandemia do Covid-19, ainda com os estabelecimentos abertos, porém de forma restrita, os entrevistados se depararam com um ambiente de bar diferente. Normas foram estabelecidas para tentar conter o vírus, sendo assim, logo na entrada dos bares foram exigidos o uso de máscara e de álcool em gel para entrar no estabelecimento. Essas normas foram obedecidas pelos entrevistados e a prática foi mantida,

apesar da introdução de novos elementos materiais (máscaras e álcool) (Shove et al., 2012).

Com o recrudescimento da doença, foi instaurado um distanciamento social mais severo com o fechamento de vários tipos de estabelecimentos comerciais, notadamente o fechamento dos bares. Este é o evento que dispara as modificações na prática de *happy hour*. A primeira destas modificações é que os entrevistados não deixaram de consumir bebidas, no entanto, tiveram que estabelecer um dia da semana para o consumo, que agora seria em casa, preferencialmente na sexta-feira ou no sábado, conforme colocado por C4 e C5:

(...) na sexta-feira depois da compra, minha mãe gosta de fazer compra na sexta-feira, e aí sexta e sábado a gente bebia né? (C4).

(...) eu continuei com o mesmo hábito, com a mesma marca! só que eu reduzi a quantidade que eu costumava beber né? (C5).

Essa restrição do *happy hour* em apenas um dia na semana deve-se ao fato de que os praticantes entrevistados perceberam que antes do distanciamento eles estavam consumindo bebida em demasia. Assim, eles procuraram se disciplinar com dias e horários pré-estabelecidos a fim de não extrapolar os gastos e nem prejudicar a saúde com excesso de bebida alcoólica. Com isso, os praticantes tiveram uma economia de recursos, os quais foram deslocados para o consumo de uma bebida melhor, como cervejas premium e vinhos, conforme expresso nos depoimentos de C4 e C6:

O consumo diminuiu, então eu conseguia comprar uma cerveja de melhor qualidade... então a marca mudou assim para melhor um pouquinho né? (C4).

(...) a cerveja que eu comprava no bar, eu comprava uma muito melhor do que ela nos supermercados para consumo em casa. (C6).

Nota-se aqui a presença de elementos materiais usados como objetos de negociação do praticante para a transposição do *happy hour* para o ambiente doméstico: Bebidas mais caras e de melhor qualidade. O praticante reduziu a compra das marcas de cervejas tradicionalmente consumidas nos bares, mas em troca passou a consumir bebidas de melhor qualidade mesmo que fossem mais caras. Com isto o consumo de vinhos e/ou cervejas artesanais premium entraram no carta de bebidas destes praticantes como um estímulo para a mudança e reorganização da prática (Shove et al., 2012). Aos poucos os entrevistados foram se acostumando à mudança no paladar a partir da introdução de uma bebida de mais valor que tiveram que aprender a degustar, conforme revelado por C7:

(...) bom com início da pandemia, como eu tive acesso a algumas cervejas diferentes, eu aprendi a degustar (...) então, eu passei a consumir alguns tipos de cervejas...

com pouca frequência, mas um pouquinho mais caras, de qualidade... de certa forma mudou meu consumo depois da pandemia, eu passei a pedir umas cervejas um pouco melhores... o consumo de vinhos também... que eu passei a consumir. E a mudança do tipo de cerveja, mais Premium. (C7).

Percebe-se na fala dos entrevistados que a bebida de melhor qualidade funcionava como uma concessão pessoal ou compensação pela perda de um momento de lazer causada pela restrição imposta pela pandemia. Neste sentido, a recompensa é uma justificativa para o novo consumo, uma resposta ao medo, um alívio, uma forma de “tratamento” ou refúgio. Assim, diante das incertezas impostas pela pandemia, o consumidor quis se autorrecompensar na tentativa de não perder o seu equilíbrio e sua saúde mental. Neste sentido, os vinhos e cervejas artesanais são elementos materiais usados como objetos de negociação ou um prêmio (Ferreira et al., 2022). De um lado, se tem a perda do contexto do bar, mas por outro lado o consumidor acessou um produto de melhor qualidade.

Os entrevistados explicam essa mudança por meio do desempenho da nova prática. No bar, o pagamento é dividido entre o coletivo enquanto que em casa é individual ou familiar. De outras vezes, no bar se opta por uma bebida acessível para que todos tenham condições de compartilhar o pagamento. Porém, em casa, o consumidor tem margem no orçamento para consumir uma bebida mais cara, e muitas vezes, até aumentar a quantidade consumida desta bebida, conforme revela o entrevistado C7: “(...) se eu pedia uma cerveja de seis, sete reais, hoje eu peço uma de oito ou nove reais, não chego a pedir uma das mais caras de 12 ou 13, mas hoje geralmente a gente pede o litrão intermediário, parece que as mais baratas que eu consumia antes eu perdi o gosto de consumir”.

Este aumento do consumo de bebidas mais elaboradas ficou evidente no segmento de cervejas premium. De acordo a ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) através da pesquisa realizada pela Euromonitor, o segmento das cervejas premium atingiu um recorde de vendas durante o primeiro ano da pandemia, sendo contabilizado um crescimento de 13,3 bilhões de reais em 2020 perdendo apenas para o ano de 2014, ano em que o Brasil sediou a copa do mundo. Ainda segundo as pesquisas de mercado, a tendência de maiores crescimentos são esperados em mais de 53,9% até 2025 (ABRASEL, 2021).

Com isso, o significado do *happy hour* não era mais o de compartilhar alimentos e bebidas a benefício da sua socialização e construção identitária. Não se tratava mais de pensar no coletivo, mas sim no consumo individual. Para os entrevistados, a sofisticação do paladar significou uma autorrecompensa pelo

enfretamento da pandemia e uma fuga do caos que ela trouxe, conforme dito por C2 e C6:

Comecei a cozinhar mais em casa. Então é vídeo no YouTube ‘como é que faz tal coisa?’, e depois replicar! (...) na pandemia eu também descobri como tomar vinho. (C2).

(...) então eu sempre gostava de fazer um arroz, e aí experimentar tomando a cerveja... eu mesmo fritava uma porção, colocava o celular pra carregar... aí em seguida tomava um banho, colocava a música que eu gosto de celular, e aí ia tomando cerveja e comendo porção. (C6).

Novos desempenhos também surgiram com o distanciamento social para que o *happy hour* caseiro ocorresse: A ida ao supermercado em horários de menor movimento. Aqui percebe-se que os entrevistados sabiam da propagação do vírus e mantiveram os cuidados na rápida ida ao supermercado, o que reforça os achados em estudos anteriores sobre a realização de compras sem riscos (Gomes & Lazaro, 2021).

No supermercado o praticante obtinha grande parte dos elementos materiais típicos do *happy hour* (mandioca, carne, batatinha, salames, batata chips prontas, amendoins etc.). Esta ação (fazer compras no supermercado) conecta a prática de *happy hour* a outra prática social essencial dos seres humanos - o cozinhar – que aqui não está ligada às refeições tradicionais, mas ao preparo das porções e ao arranjo do cenário necessário à ocorrência do *happy hour*. Ou seja, no período do distanciamento social, o praticante passou a elaborar domesticamente um cenário para o *happy hour* preparando o espaço, alimentos e bebidas semelhantes ao cenário que encontravam no espaço físico do bar (Romiti & Sarti, 2016). O entrevistado C1 e a entrevistada C5 relatam o ato de cozinhar, preparar e arrumar o ambiente:

(...) eu gostava de cozinhar, eu ia no supermercado comprar alguma carne, alguma outra coisa para fazer um tira-gosto...e para depois de pronto comia e bebia também, e depois arrumar a bagunça. (C1).

Eu vou no supermercado compro a cerveja, às vezes eu compro mandioca e carne assim para fazer uma porção, e chegando em casa eu ligo uma musiquinha e preparo a porção... (C5).

Ainda no distanciamento social, houve alguma flexibilização para a venda de produtos. Então, os bares puderam vender desde que os consumidores retirassem os produtos nas portas. Com essa possibilidade, os praticantes com preferência para as cervejas artesanais introduziram um novo elemento material e um novo desempenho na prática do *happy hour* doméstico. Eles passaram a utilizar o *Growler* para comprar e transportar a cerveja dos bares para suas casas, conforme relata C1: “(...) eles têm a opção de tirar um chopp fresco mesmo e põem num pet que

chama *Growler*. Só que eu trazia e consumia em casa mesmo, pegava 1 ou 2 litros que desse para tomar...”

Aqui é possível perceber que a prática de *happy hour* se apropria de um elemento material, o *Growler*, que posiciona o praticante dentro de uma nova realidade social por meio do senso de pertencimento a um grupo de consumidores diferenciados que consome cervejas artesanais premium, já que o *Growler* é um objeto de consumo típico dos consumidores de cervejas artesanais. Esse novo elemento material desloca o praticante de *happy hour* para a aprendizagem de conhecimentos novos acerca de como e quando usar um *Growler*, bem como sobre seu processo de apropriação e apreciação. Neste caso, o *Growler* é um novo elemento material que favorece a construção da identidade estendida do praticante projetando-o para um grupo social diferente daquele do qual ele originariamente pertence (Belk, 1988).

Novas competências e desempenhos foram desenvolvidos para o preparo do *happy hour* em casa: Aprender e preparar o alimento, assistir lives musicais ou ligar o rádio, adaptar o ambiente para se ter mais prazer ao consumir. Os entrevistados também faziam chamadas de vídeo para um ou mais amigos como forma de socialização. Este fato é curioso, pois apesar do praticante estar na presença da família, o *happy hour* não ocorria com os familiares. O praticante buscava a presença virtual de ao menos um amigo, pois esta presença lhe proporcionava a sensação de uma experiência coletiva com senso de pertencimento e socialização com um grupo extrafamiliar (Ferreira et al., 2022), conforme informa C6: “(...) se eu assistir uma live boa, ouvir uma música boa, conversar com pessoas que eu gosto, parece que eu sinto mais prazer depois desse consumo, mas agora se foi um dia que eu só fiquei lá escutando música e bebendo atoa sem fazer mais nada, não parece que foi tão agradável”.

Porém, o fato do praticante ter que limpar e organizar a casa após o *happy hour* instituiu um limite de horário, normalmente de quatro horas, como nova norma para o desempenho desta prática no ambiente doméstico.

Sendo que o consumo coletivo entre os amigos não foi de todo abandonado no *happy hour* doméstico, observa-se no contexto domiciliar a presença da tecnologia como elemento material de extrema relevância na reorganização da prática. Por meio dos elementos tecnológicos, como aplicativos, os produtos passaram a ser pedidos, e também por meio de aplicativos as pessoas passaram a interagir. C2 registra esta interação com mediação tecnológica: “Tiveram algumas ocasiões (...) alguns aniversários, que nós mesmos comprávamos, cada um comprava o que fosse consumir e às vezes ligava a webcam para falar com os amigos para conversar sobre a vida”.

Quando não ocorria a socialização virtual, o praticante ficava inquieto, sem um lugar para o consumo. Andava pela casa, passava pela cozinha, sala, quarto, ora sentava no sofá, ora na cama, etc., buscando um escape emocional, um alívio para o estresse enquanto consumia a bebida e alimentos. Este fato evidencia que os espaços são repositórios do passado do praticante, usados como um ponto de referência, uma evidência material para sua prática (Mello et al., 2021). Sem o contexto do bar ou a presença de um amigo, o praticante perdia a referência para o *happy hour* e ficava circulando pela casa.

O gostar de beber, o escape emocional, o alívio para o estresse, o relaxamento, a saúde mental foram fatores cruciais para a sustentação do *happy hour* após o distanciamento social causado pela COVID-19. No entanto, por estar às voltas com novos elementos materiais, percebidos como mais caros e sofisticados (Vinhos e *Growlers*), e por se empenhar na aprendizagem de novos conhecimentos e competências (Degustar bebidas, preparar receitas), os entrevistados passaram a significar o *happy hour* como um momento de autorrecompensa. Nessa hora, o significado da prática se converte em premiação dada a si próprio pelo praticante, até mesmo como forma de enfrentamento e resistência às adversidades do período vivido, conforme expressa C5 e C7:

Em casa é mais a questão de relaxar mesmo, do conforto de casa né? A gente consome e já descansa né? E no bar a gente vai para bater papo né? É uma distração para mim e para os meus amigos, isso é um lazer né? (C5).

Manter um pouco da saúde mental que certa forma faz bem, então é... Para mim eu vejo como equilíbrio... fazer isso dentro de casa... ver um show, um filme ou um jogo é uma forma de escape, de alívio das responsabilidades ou trabalhos... (C7).

Assim, os códigos apresentados na coluna “Durante o distanciamento”, na Tabela 2 permitem ver como a prática de *happy hour* foi reconfigurada com o distanciamento social sendo criadas novas competências sustentadas por novos objetos dando novo significado à prática – a autorrecompensa – de forma que o agente deslocou o significado da prática do *happy hour* da socialização para a autorrecompensa.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho é entender como a prática de *happy hour* foi reconfigurada em seus elementos de materialidade, competências e significados para o contexto doméstico após o distanciamento social causado pela pandemia do COVID-19. Inicialmente, nota-se que enquanto não havia o distanciamento social, os praticantes do *happy hour* sabiam como se comportar socialmente nos bares, entendendo

que o “dividir o litrão” significava muito mais que uma divisão material da bebida, mas também a sua socialização por meio da divisão das alegrias, dores, piadas e casos, dentro de um quadro de envolvente acolhimento e senso de pertencimento a um grupo de amigos afins, com valores, culturas e vidas semelhantes, o que reafirmava a sua identidade social.

Porém, o distanciamento social deslocou o *happy hour* para o ambiente doméstico. Com o consumo sendo transplantado para suas casas, os praticantes tiveram que adquirir conhecimentos novos e desenvolver novas competências acerca de novos objetos do consumo - “Vinhos e *Growlers*”, pois, com mais recursos financeiros em mãos, eles passaram a comprar bebidas mais sofisticadas em detrimento das tradicionais cervejas. Com isso, os praticantes tiveram que aprender a “degustar bebidas e preparar receitas” de suas porções preferidas.

A partir dos novos elementos e competências, novos significados emergiram. Da “socialização”, por meio do consumo de bebidas e alimentos em bares, se passou para a “autorrecompensa”. Não era mais o senso coletivo que imperava na degustação em casa, mas o senso individual, que surgiu com a possibilidade de degustar uma bebida melhor, e porque não dizer sofisticada (vinho e cervejas artesanais). O significado agora era a busca pela autorrecompensa, ou seja, um prêmio pelo enfrentamento do distanciamento social.

A reconfiguração do *happy hour* para o contexto doméstico durante a pandemia trouxe novos significados a esta prática por meio do consumo de produtos de maior valor aquisitivo. O praticante se apropriou desses produtos capacitando-se na sua utilização. A questão que fica é se esta apropriação determinará suas decisões futuras de consumo no *happy hour* presencial. Ou colocando de outra forma, se a autorrecompensa será um significado socialmente compartilhado pelo grupo social determinando a apropriação de bebidas mais caras no *happy hour* presencial. O Anuário da Cerveja indicou que o número de cervejarias registradas no Brasil cresceu 12% em 2021 (Távora, 2022), mas qual o significado deste consumo e de que forma ele se associa ao *happy hour* no novo contexto presencial? Estas são questões que ficam em aberto para pesquisas futuras.

A constatação do aumento da produção de cervejas artesanais durante a pandemia sinaliza a existência de um mercado em franco desenvolvimento. Neste sentido, as sugestões gerenciais aqui formuladas são direcionadas ao fortalecimento e consolidação deste mercado. Primeiramente, a prática de *happy hour* é material mas também simbólica, o que ressalta a importância da compreensão dos seus significados para a comunicação de marketing. Portanto, a produção

de conteúdo midiático deve materializar a lembrança do significado de autorecompensa para o contexto do *happy hour* pós pandêmico. Além disto, o significado dos novos objetos de consumo (*Growlers* e bebidas premium) para a construção da identidade estendida do praticante de *happy hour* também sinaliza elementos para a produção de um material publicitário que vincula o praticante de *happy hour* a classes sociais mais altas. Se as práticas necessitam ser aprendidas e desempenhadas, os gestores de marketing são convidados a ensinarem o praticante de *happy hour* a continuarem consumindo as bebidas premium após a pandemia por meio das estratégias de comunicação e marketing.

Como contribuição teórica, esta pesquisa mostrou um recorte temporal em que foi possível acompanhar a reconfiguração de uma prática social (*happy hour*) para que ela permanecesse ao longo do tempo. Mesmo momentaneamente, o praticante resistiu em abandonar a prática. Ficou evidente que as suas ações para reconfigurar a prática e se capacitar no seu desempenho, transformou os novos elementos materiais do *happy hour*, notadamente vinhos, cervejas premium e *Growlers*, em estímulos para a adoção da nova configuração. A pesquisa também mostrou como os elementos da prática devem estar integrados para que a prática permaneça coesa e se perpetue ao longo do tempo. Assim, novos desempenhos e materialidade foram incorporados ao *happy hour* doméstico para que ele se perpetuasse mesmo em um contexto adverso.

Este trabalho possui limitações no processo de pesquisa. A primeira delas reside nas condições sociodemográficas dos respondentes. Outras faixas etárias, condições de trabalho e renda podem trazer à tona diferenças na materialidade, capacitações e significados desta prática, o que poderia gerar outros resultados. A segunda limitação está na coleta de dados, realizada apenas por meio de entrevistas semiestruturadas online, a qual restringe a capacidade de observação da linguagem comportamental do entrevistado. Neste caso, outros métodos de pesquisa, como a etnografia e a observação participante poderiam trazer uma percepção mais profunda.

REFERÊNCIAS

- ABRASEL. (2021). Cerveja premium conquista espaço no mercado brasileiro. *Revista Bares&Restaurantes*. <https://www.pack.com.br/post/ceveja-premium-conquista-espaço-no-mercado-brasileiro>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In *The handbook of attitudes* (pp. 172–221). <https://doi.org/10.1080/00224545.1956.9921907>

- ANR. (2020). *Nova pesquisa ANR aponta que mais de 76% dos estabelecimentos já demitiram na crise*. Associação Nacional de Restaurantes - ANR. <https://anrbrasil.org.br/nova-pesquisa-anr-aponta-que-mais-de-76-dos-estabelecimentos-ja-demitiram-na-crise/>
- Bae, S. Y., & Chang, P.-J. (2020). The effect of coronavirus disease-19 (COVID-19) risk perception on behavioural intention towards 'untact' tourism in South Korea during the first wave of the pandemic (March 2020). *Current Issues in Tourism*, 24(7), 1017–1035. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1798895>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168. <https://doi.org/10.1086/209154>
- Belk, R. W. (2013). Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, 40(3), 477–500. <https://doi.org/10.1086/671052>
- Bourdieu, P. (2013). *O senso prático* (3rd ed.).
- Bulmer, S., Elms, J., & Moore, S. (2018). Exploring the adoption of self-service checkouts and the associated social obligations of shopping practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42(January), 107–116. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.016>
- Campbell, M. C., Inman, J. J., Kirmani, A., & Price, L. L. (2020). In times of trouble: A framework for understanding consumers' responses to threats. *Journal of Consumer Research*, 47(3), 311–326. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaa036>
- Campos, P. de O., Costa, M. F. da, & Santana, P. N. de. (2021, May 25). Compre ou pereça: Análise dos antecedentes da compra por pânico durante a pandemia de COVID-19. *IX Encontro de Marketing Da ANPAD - EMA 2021*.
- Campos, P. de O., Mélo, L. B. de, Veras, J. C., Santana, P. N. de, & Costa, M. F. da. (2021, May 25). Há males que vêm para o bem: Análise dos antecedentes da intenção de consumo de alimentos saudáveis durante a pandemia de COVID-19. *IX Encontro de Marketing Da ANPAD - EMA 2021*.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3rd ed.). Penso.
- Farias, M. L., Sousa Júnior, J. H. de, Silva, B. G. F., & Alcoforado, D. G. (2019). Compreendendo o Domínio "Projetos de Identidade do Consumidor": Revisão de literatura considerando a produção científica brasileira. *CBR - Consumer Behavior Review*, 3(2), 85–98. <https://doi.org/10.51359/2526-7884.2019.242128>
- Feiereisen, S., Rasolofoarison, D., de Valck, K., & Schmitt, J. (2019). Understanding emerging adults' consumption of TV series in the digital age: A practice-theory-based approach. *Journal of Business Research*, 95(January 2018), 253–265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.024>
- Ferreira, F. L., Christino, J. M. M., Cardoso, L. de O., & Noronha, A. L. S. (2022). A ascensão e decadência do consumo de lives musicais durante a pandemia: Uma análise sob o prisma da teoria da prática. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(3), 401–416. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210014>
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (3.). Artmed.
- Galoni, C., Carpenter, G. S., & Hayagreeva, R. A. O. (2020). Disgusted and afraid: Consumer choices under the threat of contagious disease. *Journal of Consumer Research*, 47(3), 373–392. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaa025>
- Gomes, A. R., & Lazaro, J. C. (2021). Práticas de compras de supermercado no contexto da pandemia da COVID-19. *IX Encontro de Marketing Da ANPAD - EMA 2021*.
- Gonzalez-Arcos, C., Joubert, A. M., Scaraboto, D., Guesalaga, R., & Sandberg, J. (2021). "How do I carry all this now?" Understanding consumer resistance to sustainability interventions. *Journal of Marketing*, 85(3), 44–61. <https://doi.org/10.1177/0022242921992052>
- Gruen, A. (2017). Design and the creation of meaningful consumption practices in access-based consumption. *Journal of Marketing Management*, 33(3–4), 226–243. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1229688>
- Halkier, B., Katz-Gerro, T., & Martens, L. (2011). Applying practice theory to the study of consumption: Theoretical and methodological considerations. *Journal of Consumer Culture*, 11(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/1469540510391765>
- Herby, J., Jonung, L., & Hanke, S. H. (2022). A literature review and meta-analysis of the effects of lockdowns on COVID-19 mortality. In *Studies in Applied Economics* (Issue 200). <https://sites.krieger.jhu.edu/iae/working-papers/studies-in-applied-economics/>
- Lima, V. M., Pessôa, L. A., & Russell, W. B. (2022). Práticas de consumo incertas em um futuro incerto. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(3), 333–338. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220133>

- Mello, R. R. de, Radtke, M. L., Dalmoro, M., & Almeida, S. O. de. (2021, October 4). Quando a jornada encontra a prática: Reflexões e desdobramentos teóricos acerca da jornada do cliente e do consumidor. *XLV Encontro Da ANPAD - EnANPAD 2021*.
- Nairn, A., & Spotswood, F. (2015). Obviously in the cool group they wear designer things: A social practice theory. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1460–1483. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJM-10-2013-0557>
- Pakdaman, S., & Clapp, J. D. (2021). Zoom (Virtual) happy hours and drinking during covid-19 in the us: An exploratory qualitative study. *Health Behavior and Policy Review*, 8(1), 3–12. <https://doi.org/10.14485/HBPR.8.1.1>
- Panzone, L. A., Larcom, S., & She, P. W. (2021). Estimating the impact of the first COVID-19 lockdown on UK food retailers and the restaurant sector. *Global Food Security*, 28, 100495. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100495>
- Ramos, R. C., Tayt-son, D. B. da C., & Rocha, A. R. C. (2020, October 14). A volta da marmita: Ressignificação do consumo à luz da Teoria da Prática. *XLIV Encontro Da ANPAD - EnANPAD 2020*.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263. <https://doi.org/10.4324/9780203335697-23>
- Romiti, A., & Sarti, D. (2016). Service quality experience and customers' behavioural intentions in active sport tourism. *Modern Economy*, 07(12), 1361–1384. <https://doi.org/10.4236/me.2016.712127>
- Schatzki, T. R. (2005). Introduction: Practice theory. In T. R. Schatzki, Knorr K. Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory* (2nd ed., p. 213). Routledge.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Shove, E., Pantzar, M., & Watson, M. (2012). *The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes*. Sage.
- Silva, L. L. de A., Casotti, L. M., & Moreira, C. S. da C. (2020, October 14). O hábito do banho: Significados e práticas de consumo. *XLIV Encontro Da ANPAD - EnANPAD 2020*.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- Távora, P. (2022). *Número de cervejarias registradas no Brasil cresce 12% em 2021*. Ministério Da Agricultura e Pecuária. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias-2022/numero-de-cervejarias-registradas-no-brasil-cresce-12-em-2021>
- Vitória, M. de F. C., & Meireles, E. (2021). O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. *Brazilian Applied Science Review*, 5(1), 313–327. <https://doi.org/10.34115/basrv5n1-020>
- Warde, A. (2014). After taste: Culture, consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, 14(3), 279–303. <https://doi.org/10.1177/1469540514547828>
- Warde, A. (2017). *Consumption: A sociological analysis*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/978-1-137-55682-0>
- Williams, C. C. (2020). Impacts of the coronavirus pandemic on Europe's tourism industry: Addressing tourism enterprises and workers in the undeclared economy. *International Journal of Tourism Research*, 23(1), 79–78. <https://doi.org/10.1002/jtr.239>

Humanization in the corporate environment: the experience of the reading lab at Natura

Humanização no ambiente corporativo: a experiência do laboratório de leitura na Natura

ALEXANDRE AUGUSTO MAIA SERAPHIM

Escola Paulista de Medicina – Universidade Federal de São Paulo
a.seraphim@unifesp.br

DANTE MARCELLO CLARAMONTE GALLIAN

Escola Paulista de Medicina - Universidade Federal de São Paulo
dante.marcello@unifesp.br

ABSTRACT

This study aims to investigate the potential of the Reading Laboratory methodology as a promoter of humanization in the corporate environment and discuss the development of these practices as part of the strategy of organizations based on the experience at Natura. This work extends humanization studies from the health area, where the Reading Laboratory has been applied since 2003, to business administration. It broadens the framework of methodologies and human and social management practices in organizations. It raises the issue of dehumanization in the context of modernity, its effects, and its reach on organizations as part of society. The methodology of the intervention was the Reading Lab, applied in three cycles at Natura, with the voluntary participation of 38 employees, in 17 meetings over three semesters. Data collection and analysis followed qualitative research protocols. From the records of the meetings and interviews with ten participants of the Reading Lab, the phenomenological-hermeneutic approach was adopted to interpret the narratives and evaluate the results. The study concludes that the Reading Lab promotes humanization in the corporate environment through the aesthetic-reflective effect provoked by Literature and advocates the development of management practices based on the Humanities as an effective humanization strategy. The study indicates a way for companies to engage with this agenda through competitive advantage and proposes its discussion as a dimension of corporate responsibilities.

Keywords: Humanization; Literature; Narrative; Hermeneutic phenomenology; Corporate responsibility.

RESUMO

Este estudo propõe a investigação do potencial da metodologia do Laboratório de Leitura como promotora de humanização no ambiente corporativo, e a discussão destas práticas como parte da estratégia das organizações, a partir da experiência na Natura. Este trabalho estende o campo de estudos da humanização, da área da saúde, onde o Laboratório de Leitura é aplicado desde 2003, para o âmbito da administração de empresas. Amplia o arcabouço de metodologias e práticas de gestão humana e social nas organizações. Levanta a questão da desumanização no contexto da modernidade, seus efeitos e sua abrangência sobre as organizações como parte da sociedade. A metodologia da intervenção foi o Laboratório de Leitura, aplicado em três ciclos na empresa Natura, com a participação voluntária de 38 colaboradores, em 17 encontros ao longo de três semestres. A coleta e análise de dados seguiu protocolos da pesquisa qualitativa. A partir dos registros dos encontros e entrevistas com dez participantes do Laboratório de Leitura, adotou-se a abordagem fenomenológico-hermenêutica para interpretação das narrativas e avaliação dos resultados. O estudo conclui que o Laboratório de Leitura promove a humanização no ambiente corporativo, através do efeito estético-reflexivo provocado pela Literatura, e preconiza o desenvolvimento de práticas de gestão baseadas nas Humanidades, como estratégia efetiva de humanização. O estudo indica um caminho de engajamento das empresas nesta agenda pela via da vantagem competitiva, e propõe sua discussão como uma dimensão das responsabilidades corporativas.

Palavras-chave: Humanização; Literatura; Narrativa; Fenomenologia hermenêutica; Responsabilidade corporativa.

1. INTRODUCTION

The humanization theme is increasingly present in the business administration field, whether in corporate management literature, such as the book “Humanized Companies” by Sisodia, Wolfe, and Sheth (2017), which had a significant impact and stimulated the creation of Conscious Capitalism movement in Brazil, and the research “Humanized” (Paro, Caetano & Gerolamo, 2019), whether in events such as the National Congress on Human Resources Management (CONARH), coordinated by the Brazilian Association of Human Resources (ABRH), which had “Humanize” as its theme, or in the wide range of initiatives in people management and marketing strategies that adopt this terminology.

In addition to the private segment, this theme has been subject of studies and practices - especially in the educational area of the health segment - and of public policies, highlighting the National Humanization Policy (PNH), current in Brazil between 2003 and 2016, which defined guidelines for the humanization of health services and care in the public sphere (Brazil, 2013). These initiatives start from several assumptions and concepts that, despite having humanization as their axis, adopt very different approaches. Therefore, as a first step, we will define this study’s conceptual foundations to understand a method developed in the Social and Human Sciences field.

The word **humanization** probably entered in our vocabulary from a neologism that appeared in the French language in the 19th century and spread internationally after the Second World War (Lang, 2010). In our environment, the term began to gain prominence at the turn of this century, when it began to be widely used in the health field (Benevides & Passos, 2005). Since then, it has been gradually established in the corporate environment. However, it is common that the generalization of a term or concept in a given environment is accompanied by a tendency towards trivialization and almost indiscriminate use without adequately understanding what this word really means and the problem it addresses. Well-intentioned generic terms, however, without a solid epistemological foundation, seem to prevail, resulting in often superficial initiatives that do not have an effective and sustainable long-term impact and therefore do not constitute effective strategies for humanization.

This study adopts an anthropological perspective to understand humanization based on Montesquieu’s (2005) formulation of the **expansion of the sphere of being**. For the 18th-century French philosopher, human beings humanize by expanding their sensory, affective, cognitive, and relational experiences. To be human, being alive is not enough. It is necessary to exist, that is, to live experiences, to expand the field

of vision, sensations, feelings, thoughts, and knowledge, and then to carry out the critical integration of all these experiences in consciousness formation. On the other hand, dehumanization is the reverse process, which we consider a **reduction of the sphere of being**. According to Gallian, Pondé, and Ruiz (2012), dehumanization can be understood as a consequence of the excessive rationalization and technification of life, a result of modernity.

With deep roots in Renaissance humanism, which rescued the idea of human perfectibility from the Greek classics (Passamore, 2004), modernity has been established as the dominant philosophical matrix until today. One of its faces is the rationalization of work, reinforced after the Industrial Revolution, driven by Taylorism and Fordism in the 20th century, which has shaped the large-scale production model. Chaplin in *Modern Times* brilliantly represented this model, characterized by specialization and standardization of repetitive and meaningless tasks. Today, we can imagine a **21st-century version** produced in the office of a global corporation, where managers replace workers. Computers, smartphones, and the internet blur the boundaries of work time and space, and the term **digital Taylorism** (The Economist, 2015) describes this image. As Montesquieu elaborated, this process can be profoundly dehumanizing since it disregards man’s fundamental essence as a being endowed with affection, intelligence, and will.

According to Gallian et al. (2012), dehumanization brings serious consequences; we can associate it with depression, loneliness, panic, among other psychological pathologies. Burnout is part of this scenario and has recently been recognized as an occupational disease by the World Health Organization. Exhaustion, fatigue, and anxiety are symptoms of burnout, associated with chronic stress in the workplace, significantly impacting both individuals and organizations, causing low productivity, high turnover, and loss of talent (Garton, 2017), even affecting employees firmly committed to the companies (Seppälä & Moeller, 2018). The concern for mental health is a growing agenda in society and business and is currently widely covered in numerous scientific studies, business articles, and the lay press.

Companies react to this issue in various ways, such as improving the work environment, increasing flexible work hours, and expanding home offices, investing in more participative and motivational leadership training, and implementing wellness and health-promoting activities such as yoga, meditation, and mindfulness. While all these initiatives bring benefits, they are limited to a technical-functional perspective and overvalue the cognitive and behavioral dimensions of the human being. An effective humanization strategy must go beyond this and include the affective and reflective

dimensions, and it is from the field of health and education that we bring an answer. The Humanities Laboratory (Gallian, 2017), developed in 2003 at the Center of History and Philosophy (CeHFi) of the Federal University of São Paulo (Unifesp), is the methodology of the intervention implemented at Natura.

The method consists of mobilizing three dimensions of human experience: affection, intelligence, and will, based on the aesthetic-reflective experience of reading the literary classics, aesthetics understood by the meaning of its Greek root (*aesthesis* = awakening). Thus, the knowledge provided by the Humanities Laboratory should be understood through a phenomenological-hermeneutic approach, valuing the symbolic and interpretative content of personal character. One of the best expressions we have found to express the ideas underlying this proposal belongs to Compagnon (2012), for whom “the masterpieces of literature say much more about man and nature than the serious works of philosophy, history, and criticism”, referring to Zola.

Over time, the methodology evolved, incorporating various adaptations, and transcending the academic and health fields. The expansion into the corporate environment occurred with the pioneering work carried out at Natura in 2012 and 2013, which is the subject of this study. This first experience had the support of the company’s Human Resources team, which recognized the experimental and academic nature of the research but also understood the potential of the proposal in the corporate atmosphere. The activity occurred in the company as part of a human development program called **Cosmos**. Subsequently, organizations from different sectors of the economy in Brazil, such as financial, industrial, and pharmaceutical companies, implemented the methodology: Bradesco, Santander, BB Mapfre, Sicredi, Banco do Brasil, Porto Seguro Seguradora, C&A, Capgemini, Jacto, Ferring and Adium. When discussed and applied in the academic field, the Reading Lab (LabLei) is also called Humanities Lab (LabHum).

Currently, dozens of studies focusing on the method’s application in different educational and health environments were already published and can be divided into two groups: theoretical-conceptual and empirical-experimental. The present work is in this last group. It aims to test the hypothesis that LabLei methodology can also be applied in private companies (corporate environment), generating a humanizing experience based on the presentation and analysis of a successful experience in Natura. In addition, we also explore alternatives for developing humanization practices as an integral part of the organizations’ strategy.

2. THEORETICAL REFERENCE

Dealing with the theme of humanization within corporations requires articulating concepts and theories from several disciplines, from Social Sciences and Humanities with business administration. This articulation can be multi-, pluri-, trans- or interdisciplinary. Following Faria’s definitions (2020), we consider that this articulation is interdisciplinary since the knowledge of this subject goes beyond the boundaries of several disciplines, demanding the interaction of several areas of expertise in the humanization phenomenon study in such a way that the topics must converge. It is from this point of view that we value the contributions of Philosophy, Sociology, and Anthropology, and develop the theoretical framework of this study, taking on the task of building bridges between the social sciences and humanities and the management field to realize the challenge of understanding what is proper to the human being in the corporate environment.

2.1. Humanization and literature

To support the understanding of a humanization methodology based on the humanities, we find in Coelho (2001) a conception of human life as an experience of the diffuse and indeterminate, which requires a colorful vision of reality. From this point of view, the humanities understood here as the arts, literature, and philosophy, appear as mediators of this reality. Literature - especially classical works, because they are timeless and universal and transcend historical and cultural circumstances (Calvino, 2007) - is a privileged instrument of this strategy. From this perspective, we theoretically base the methodology of LabLei on Montesquieu’s (2005) formulation of the **expansion of the sphere of being**, which is the result of an experience involving the three dimensions that, according to Aristotle, characterize the human being: affection, intelligence and will. Humanization, founded in this way, is linked to the recognition of the essence of **the human being**, which comes from the dimension of feeling that qualifies reason and mobilizes the will. LabLei mobilizes these dimensions, promoting a humanizing aesthetic-reflective experience that favors critical thinking. LabLei methodology development studies focus on this theoretical basis.

2.2. Studies in Health and Education

The study of humanization in the business field is in its embryonic stage. Therefore, we will find the main contributions to this topic in health and education. In Brazil, the CeHFi of Unifesp stands out as the leading producer of knowledge in this area, within the research line “Humanities, Narratives, and Humanization in Healthcare.” As theoretical references for

the application of LabLei methodology in this work, we highlight the studies of Bittar, Sousa, and Gallian (2013) with students and health professionals in a university educational context; Logatti et al. (2019), with a psychotherapy group; and Mituti, Sass, and Gallian (2021), with a group of mothers of people with disabilities. These studies confirmed the humanizing effect of the method.

In business education, Póvoa Neto (2021) studied classical literature as fuel for reflective experience and how this practice contributes to training and transformation in business education. The research examined the application of the LabLei methodology in two postgraduate business education programs directed to shareholders, board members, executive directors, and CEOs of companies. The research confirmed that the method promotes critical reflection in the corporate environment in the context of personal change.

In the ethics area, we also found significant potential for literature to contribute to the management education process. Classical literary narratives provide an opportunity for moral reflection when we put ourselves in the characters' shoes as they face dilemmas at crucial moments in the stories and then critically evaluate our behavior in similar circumstances. In this line, Rolim (2022) investigated this effect in a group of MBA and Executive Education students from a business school in Brazil; the study evidenced that reading the classics positively influences the level of moral judgment in decision-making and is a tool for empowering ethical conduct in the corporate environment.

3. METHODOLOGICAL PROCEDURES

In the following, we describe the steps we took in this study that led to the results, briefly presented below, and support the conclusions. We organized this journey into four stages: intervention; collection approach and data analysis; data collection; analysis, and interpretation.

3.1. Intervention

The intervention in Natura followed LabLei's methodological procedures and it is a pioneering study in applying the methodology in the corporate environment. Natura is a leading cosmetics company known for its corporate social and environmental responsibility and engagement with the ESG agenda. LabLei proposes is to promote humanization through a humanistic approach that uses classical literature as a basis for analysis. This criterion is based on the potential of the classics to provoke an aesthetic-reflective experience in the affective, intellectual, and volitional dimensions, as proposed by Montesquieu for the **expansion of the sphere of existence**.

Gallian's (2017) work presents a detailed description of the method, which begins with the pre-reading of a classical work selected by the activity coordinator. Each book corresponds to a reading cycle; the dynamic generally involves groups of ten to 15 people meeting for six sessions of 90 to 120 minutes, led by an external coordinator. Three stages compose each cycle (Table 1).

Table 1

Reading cycles stages

Stages	Description of the method	Meetings
1 - Reading histories	Participants are invited to share their main impressions about the text, focusing on their self-perception of the feelings experienced during the reading. At this point, we avoid any critical-analytical approach, privileging the accounts' subjectivity, spontaneity, and frankness. This stage corresponds to the affective dimension of the humanization process.	1 st meeting
2 - Discussion itinerary	The coordinator divides the text into parts or chapters for each meeting and encourages collective reflection on the work, promoting the intellectual dimension of humanization. The emergence of new perspectives on the text, based on the exchanges between the participants, is notable, naturally prompting empathy and reflective deepening. This stage is particularly important in the process and requires the coordinator's skill.	2 nd to 5 th meeting
3 - Coexistence histories	Privileges the voluntary dimension of humanization through self-evaluation of the experience. We expect affective and intellectual knowledge awareness in this stage, completing the dynamic.	6 th meeting

3.2. Approach to data collection and analysis

As an introduction to the approach taken for data collection and analysis, we will briefly discuss the assumptions of qualitative research that we adopt in this work.

3.2.1. Qualitative research

According to Bertero (2020), the type of knowledge, we call science emerged in the 16th and 17th centuries and started in Physics, specifically in Mechanics. The scientific method developed and expanded, encompassing Chemistry, Biology, and Astrophysics, giving rise to Natural Sciences. The objectivity of the scientific method - which introduced rules and procedures that allowed experiments to be demonstrated and reproduced - was a success and consolidated as an alternative to philosophical speculation, chronicles, and reports to analyze and describe phenomena. In the late 18th and 19th centuries, Sociology, Psychology, Anthropology, and History emerged, which were also influenced by the scientific method originating from Natural Sciences. Modernity developed during this period, privileging quantitative approaches. However, when dealing more deeply with the complexity and ambiguity of the human universe, we face the limitations of these approaches and resort to qualitative research as a theoretical reference for data collection and analysis in this work.

Minayo (2021) assures us of this choice when she states that the object of Social Sciences is essentially qualitative. According to her, qualitative research addresses very particular questions, dealing with the universe of meanings, motives, aspirations, beliefs, values, and attitudes, and cites Lévi-Strauss (1975): "In a science where the observer is of the same nature as the object, and the observer is himself a part of his observation" (p. 215). For her, the universe of human production - which can be summarized in the world of relationships, representations, and intentionality and is the object of qualitative research - can hardly be translated into numbers and quantitative indicators.

Godoy and Brunstein (2020) engage with this view and provide a very enlightening understanding of qualitative research as a type of "intellectual craftsmanship" and the researcher as a bricoleur. We highlight here some characteristics they consider fundamental in qualitative research: using multiple research methods and strategies, being emergent rather than rigidly established, and being fundamentally interpretative. According to the authors:

Qualitative research studies things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to

them. It involves collecting detailed data, usually through open-ended and relatively unstructured interviewing, ethnographic observation, participant observation, or archival research, to understand the complexities of social life. The aim is to produce a contextual and holistic account or description of the phenomenon under study based on rich and detailed data and an interpretive approach rather than a reductive analysis (Godoy & Brunstein, 2020, p. 31).

Data are obtained interactively, with special ethical care towards research participants and an understanding of the complexity of human experience. Data generation is flexible and based on a systematic and rigorous work plan. The cognitive comprehension process is present during data collection and analysis, aiming to find variations and patterns. Thus, common themes are grouped and compiled into categories. Therefore, "qualitative research aims to produce explanations rather than simply descriptions", applying complex reasoning from a holistic perspective.

Minayo (2021) explains three stages in the scientific research process for practical purposes: exploratory phase, fieldwork, and data analysis and treatment. The exploratory phase deals with preparation for entry into the field, delimitation of the research object, and definition of the theoretical reference and method, which will be applied in the two subsequent phases. Thus, we delimit the experience of Natura as an experimental model for the application of the LabLei humanization methodology in the corporate environment and define the anthropological approach "participant observation", as advocated by Geertz (2009), supplemented by semi-structured interviews, according to the methodological line of oral history proposed by Meihy and Holanda (2007) for the fieldwork phase. For the third phase, corresponding to data analysis and interpretation, we consider the contributions of Ricouer (2011), who points to the narrative as a mediator of language and action, and Minayo (2020), who ratifies the view of Godoy and Brunstein (2020) that there is no clear boundary between information collection, the start of the analysis process, and interpretation. Additionally, Sass (2019) highlights Dilthey's understanding of the limitations of applying natural science methodologies in human sciences due to their ideals of universality and indubitability characterized by objectivity and impersonality. The work of human sciences should be based on the opposite of this logic, valuing differences and specificities, being fundamentally subjective, and having as its function to explain to man his humanity. With these contributions, we assume hermeneutic phenomenology as the theoretical reference for this phase of the study, using as research material the field notebook records, recordings, and interviews, which were connected and interpreted in search of meaning and correlations in narratives.

3.2.2. *Hermeneutic phenomenology*

Phenomenology developed from the ideas of the German mathematician Edmund Husserl, who sought a rigorous and systematic method for understanding the world. Boava and Macedo (2020) explain that phenomenology is the search for the meanings of experiences that come to consciousness “using intuition derived from intentional consciousness”, thus seeking to “recover the original contact with the object that has been lost in abstract metaphysical speculations or mathematical reductions.” Therefore, a phenomenon of consciousness is investigated, inherent in the subject, while the object, outside of consciousness, would concern the transcendent. Complementarily, Logatti (2018) clarifies that phenomenology does not radically distinguish between subject and object; what counts is the intentional connection between the two. Hermeneutics originated in ancient Greece, and the terminology refers to Hermes, the messenger god of mythology. According to Batista-dos-Santos, Cardoso, and Alloufa (2020), hermeneutics was employed to understand classical Greek poetry. Later, it began to be used by Judaism and Christianity to interpret the sacred scriptures and reconstruct the original meaning of the texts. Based on Gadamer, one of the most outstanding representatives of this line of research, Minayo (2014) considers hermeneutics as the art of understanding texts in a broad sense: biography, narrative, document, book, article, etc.

Among the various currents of phenomenology (Boava & Macedo, 2020), hermeneutic phenomenology is an unfolding of Heidegger’s ideas (1999) in “Being and Time”. It considers that “all human existence is interpretative”, being “only possible to understand the phenomenon as it appears in the context and situations in which it occurs.” Other currents of phenomenology are realist, constitutive, and existential.

3.3. 3.3 Data collection

Data collection for the study occurred in two stages. In the first stage, using **participant observation** procedures (Geertz, 2009), one researcher took on the role of the observer, while the other acted as the coordinator of the dynamics. The observer noted his impressions of the phenomenon in a notebook. The final stage of the three cycles, corresponding to the “Coexistence history”, was recorded via audio, transcribed, and textually organized. Transcription involved the literal transcription of oral recordings into written form, while textualization reorganized the verbal report and corrected grammatical errors to create a more fluent format. In the second stage, after completing the three cycles, the research followed the procedures of **oral life history** proposed by Meihy and Holanda (2007). The researchers conducted

ten voluntary interviews that lasted an average of 45 minutes. The interviews were semi-structured, open, and non-directive, encouraging interviewees to share their experiences spontaneously. Initially, the interviews focused on personal and professional history and then shifted to their LabLei experience. The objective was to explore the aesthetic-reflective impact of the intervention by mobilizing the affective, intellectual, and volitional dimensions in personal and professional realms.

Additionally, the researchers analyzed the applicability and effects of the method as a company humanization strategy. The interviews were digitally recorded, transcribed, textually organized, and transcribed again. While transcribing, researchers intervened in the text to incorporate subjective elements such as emotional charge during an interview or emphasis on a particular word or expression. According to the researcher’s perception, the transcription method helped approach the observed phenomenon as closely as possible.

The material also includes the results of internal company research conducted with LabLei participants.

3.4. 3.4 Analysis and interpretation

We employed **immersion and crystallization** procedures, advocated by Borkan (1999), to analyze and interpret the collected and recorded data. This method involves an intuitive process of developing insights that emerge during the reading and rereading of narratives and crystallize through the researcher’s reflection, producing a phenomenological-hermeneutic interpretation.

3.4.1. Research

The intervention at Natura took place at the Cajamar unit throughout 2012 and 2013 and initially planned for the implementation of only one LabLei cycle with a group of ten to 15 volunteer managers from various departments, organized in biweekly meetings, held during working hours, in the late afternoon. Due to the success of the first cycle, which had a 100% satisfaction rate (according to internal research conducted by the company’s Human Resources department), the company implemented two additional cycles (Table 2).

A total of 38 employees participated, and ten were interviewed, with their responses authorized by the Informed Consent Form. The identity of the interviewees is protected and known only to the researcher. Unifesp Ethics Committee approved the Natura research project: CAAE 31921214.5.0000.5505.

Table 2

LabLei's cycles implemented in Natura

Cycles	Book	Author	Meetings
1	The Death of Ivan Ilyich	Lev Tolstói	6
2	The Dream of a Ridiculous Man	Fiódor Dostoiévski	5
3	The Picture of Dorian Gray	Oscar Wilde	6

4. RESULTS

The process of analysis and interpretation required repeated revisions of the collected material, through the repetitive cross-checking of interview records with stories of coexistence and field notes, until reaching a point of saturation. In this process, we first segmented each participant's narratives into sessions, named with expressions that summarized the main ideas contained therein, such as corporate trends; LabLei benefits; humanistic responsibility; reconnection with the Self and the Other; the richness of shared reading; reflection and pragmatism; literature to expand one's repertoire; humanizing a dehumanized world; literature and real-life mixing; self-transformation; and gains for companies. The next step was confronting the narratives with the stories of coexistence and notes. Through successive reinterpretations of this material, the main themes crystallized, and we reclassified them into categories that we present below, accompanied by selected excerpts from the narratives. It is interesting to note that, based on our experience with the Reading Laboratory in other areas; we already expected some themes to emerge naturally. However, the research revealed new findings very relevant to the corporate environment.

Empathy

Empathy can be understood as the ability "to put oneself in someone else's shoes"; it requires listening and a genuine interest in understanding what the other person thinks and feels. Based on the experience accumulated with the numerous Reading Labs already implemented over the last two decades, this may be the most predictable result of the methodology. In the case of Natura, it was no different, as exemplified below:

...the great learning from The Picture of Dorian Gray was this: the possibility of developing greater sensitivity towards how others think and feel, being less pragmatic, all through reading a classic.

The Lab would help Natura sensitize people to this: learning to listen to someone else's opinion, thinking with their head." (Interviewee 1, personal communication, November 14, 2013)

The great insight from the Lab understands other participants' points of view and thinking: 'What did this person see that I didn't?' Then considering that opinion. Through the Lab, I learned to respect other people's points of view. Sometimes, we are confident and don't look at something from other angles. But perceiving Dostoevsky's subtleties made me think: 'I hadn't noticed that.' (Interviewee 6, personal communication, December 5, 2013)

Based on the reports, empathy mobilizes affection and reflection, promoting integration among people, which favors teamwork. Another possible outcome, as elaborated below, is the formation of leadership:

Management that intends to be more modern and horizontal can significantly benefit from the Lab experience, because it makes you look through the eyes of others, which is essential in a leader's role. (Interviewee 1, personal communication, November 14, 2013)

Reflection and will

LabLei advocates for the aesthetic-reflective effect provoked by the Humanities as a vector for self-reflection and self-knowledge, combined with mobilizing the willpower towards personal transformation. This is a pillar of the methodology, and we identified it through the self-questioning associated with the readings. In the following narrative, the participant refers to the protagonist of one of Tolstoy's stories. Ivan Ilitch is a 19th-century Russian bureaucrat, highly successful in his professional career. However, upon suffering from an incurable disease, he realizes the superficiality with which he led his life and the fragility of his relationships. Reclusive and lonely, he finds comfort and compassion from a servant:

...how am I conducting my life? I have a little bit of Ivan Ilich, but I don't want to be like that. I want to change. (Interviewee 19, personal communication, December 21, 2012)

Using words such as purpose, mission, and transformation in passages from various narratives revealed a latent need to exercise critical thinking and reflection in the workplace. This exercise benefits both the company and the individual, but the reports suggest that companies, in general, could better take advantage of this demand:

In the Lab, I recognized a great possibility for developing critical thinking, which companies don't do much. I think this training is fundamental for a manager's development and for people's human development. (Interviewee 1, personal communication, November 14, 2013)

This project brings a bit of transparency to the company... it brings a thought that stimulates reflection about life and oneself." (Interviewee 3, personal communication, October 18, 2013)

Affection and gratitude

The mobilization of affection manifests itself in several ways, for example, by using words like love, anguish, and emotion, which are very present in the narratives. The following excerpts from two reports very well summarized this mobilization, provoked by LabLei:

The reading laboratory refers to what I call feeling. (Interviewee 1, personal communication, November 14, 2013)

We need to have love, affection, because we are not machines. (Interviewee 9, personal communication, October 24, 2013)

One aspect of affectivity that deserves highlighting in this study for its consistency is the feeling of gratitude towards the company for the opportunity to participate in LabLei. Some participants referred to LabLei as a **gift** from the company or described the chance as a **privilege**. These reports indicate that the dynamics of LabLei strengthen the emotional bond and engagement of the employee with the company, giving it a differentiated status:

I keep thinking, 'How many companies offer this opportunity to their employees?' Natura didn't have to be the first, but it had to embrace a program like this because it identifies so much with the company's essence. (Interviewee 9, personal communication, October 24, 2013)

Trends and opportunities

The theme of societal change towards valuing sustainability and humanization emerges as an opportunity

for companies to gain a competitive advantage, and the following three narratives selected illustrate this idea:

As time goes by, society is changing, and companies are beginning to understand that part of the result comes from people's relationship with work." (Interviewee 1, personal communication, November 14, 2013)

In the future, companies that can bring together people around them who are more generous, humane, concerned about the environment, and more creative will be able to make a great leap forward and differentiate themselves from others. (Interviewee 3, personal communication, October 18, 2013)

To reach a new business level in a world that increasingly demands sustainability, transformation, diversity, and consideration for others, we must move away from the ordinary... The significant reflection needs to come from the individual, not from ready-made recipes, and literature gives us that possibility. (Interviewee 9, personal communication, October 24, 2013)

The support of major international socio-environmental and worker empowerment institutions, including BlackRock, as one of the most significant global investment funds, is already making these trends and opportunities a reality. From the letter to CEOs that its President Larry Fink (2022) publishes annually, we selected the following excerpts from the "A New World of Work" section:

Workers demanding more from their employers is an essential feature of effective capitalism. This drives prosperity and creates a more competitive landscape for professionals, forcing companies to create better and more innovative environments - actions that will help them achieve greater profits for their shareholders. Companies that offer this are reaping the benefits... Companies that do not adapt to this new reality and do not respond to their workers do so at their own risk. Turnover increases expenses, reduces productivity, and harms corporate culture and memory... At BlackRock, we want to understand how this trend affects your sector and company. What are you doing to deepen the bond with your employees? How do you ensure employees from all backgrounds feel safe enough to maximize their creativity, innovation, and productivity? (Fink, 2022).

The BlackRock narrative is quite forceful and connects with the reports we discussed on **affection and gratitude**, supporting the following category we will present.

Humanization and innovation

One of the most interesting findings of the study was the connection between affective attributes, such as trust and relationship, with innovation and creativity, as well as the importance of an intervention outside

the scope of conventional management to trigger the process:

We don't ask for career advice from people we don't like. We don't even talk much with those people because it's unpleasant. The person we talk to about innovation and ideas is at that same level; there is a lot of personal trust in that relationship since we expose our crazy ideas to someone in that situation. That person doesn't need to be technical, they can even be from another area, but a relationship of trust is necessary. So, these levels of trust are critical for people to exchange ideas that will lead to innovation.

... Anything that takes people out of this operational mode they live in all the time, this extremely functional and operational "grind" of companies, can elevate them spiritually and take them to another level of humanity, spirituality, and creativity. (Interviewee 3, personal communication, October 18, 2013)

This narrative brings us back to the issue of dehumanization, which we raised in the article's introduction. The "grind" can be interpreted as a reflection of the excessive rationalization of life promoted by modernity, and the way work is organized and managed does not escape this logic. Rationalization, which operates through the standardization and specialization of tasks, acts in the opposite direction to stimulate creativity and, consequently, hinders innovation.

5. DISCUSSION AND CONCLUSION

To assess the potential of the Reading Laboratory methodology as a promoter of humanization in the corporate environment, we analyzed whether the dimensions of **expanding the sphere of existence** were effectively mobilized during each cycle's stages based on the interpretation of the narratives. Indeed, the reports and our observations reveal a dense affective, reflective, and volitional content, grouped into the categories of Empathy; Reflection and Will; Affection; and Gratitude. The emotional involvement witnessed in the testimonials, and the use of words and expressions related to the revision of values, a sense of purpose, and relationship, indicate a genuine motivation of the participants towards personal transformation and human development. We also observed a synergistic interrelation between the categories. Reviewing the material, we realized that the categories reinforce each other. It becomes clear that a common thread permeates all themes, connecting individuals, the company, and society. We interpret that this common thread is human nature, woven by affection, intelligence, and will, supporting Montesquieu's premise of expanding the **sphere of existence** as a solid foundation for thinking about humanization. Thus, we conclude that the Reading Laboratory promotes humanization in the corporate environment through the

aesthetic-reflective effect provoked by literature. From this point, a question that arises for discussion is the sustainability of the methodology's results in the long term and its potential reach in the collective context of organizational dynamics as an integral part of the corporate strategy. The design of this study imposed limits on following up with LabLei participants for a more extended period, expanding the experience on a larger scale, and involving the company's Executive Committee in the process. However, we can address this issue through reinterpretation and reflection on the findings. The narratives suggest that an essential step in this direction is understanding humanization as an opportunity for competitive advantage for companies, and we found several elements that support this understanding. In **humanization and innovation**, we found a correlation between affection and creativity, which fosters innovation. In **empathy, and in affection and gratitude**, we found themes that refer to motivation and collaborative attitude, attributes that contribute to talent retention and attraction, especially teamwork. In an increasingly complex world with rapidly changing markets and technologies, the ability to articulate multidisciplinary teams organized by a project is undoubtedly strategic. Collaboration among employees is the foundation of this ability. The narratives also suggest that the formation of humanized leadership would be another important step towards integrating humanization into the corporate strategy. To achieve this goal, we propose incorporating humanistic methodologies as social and human development management practices, thus being absorbed into the companies' organizational culture and, consequently, expanding its scope and continuity in the long term. The engagement of senior leadership in companies is a critical factor for the success of this proposal.

FINAL REMARKS

In addition to competitive advantage, we can explore engagement with the humanization agenda through the corporate responsibility approach. According to Crane et al. (2008), corporations have gradually taken on roles as social and political agents, going beyond their roles as economic agents. A milestone in this trajectory was the debate in the 1970s surrounding the article by Nobel Prize-winning economist Milton Friedman (1970). In this article, Friedman argued that companies' mission should focus on generating value for shareholders (shareholder value theory). Since then, we have seen another line of thought strengthening, which advocates for expanding corporate responsibilities. The concept of stakeholder capitalism, which includes customers, employees, suppliers, and society in general in the list of company objectives, is a translation of this line of thought and is expressed in corporate strategy through philanthropy, corporate social and environmental responsibility, and ESG

(Environment, Sustainability, and Governance). These movements emphasize protecting the environment, community, and governance, but humanization still needs to be adequately addressed. In this vein, there is room for its inclusion based on the Humanities as a dimension of corporate responsibility: a humanistic commitment. We delve deeper into this discussion in “**Humanistic responsibility: a proposal for the ESG agenda**” (2022).

The increasing concern about the worsening of mental health problems strengthens this idea. According to Dejours (2011), the growth of psychopathologies is a global phenomenon. It causes great concern, particularly in countries with the highest environmental, economic, and social development in Europe and North America. The World Health Organization (WHO) estimates that depression will be the most common disease in 2030, generating economic and social costs for governments due to treatment expenses and lost production (BBC News Brazil, 2009). As we have discussed before, companies are part of this context, burnout is a reality, and the pandemic, environmental disasters, and, unfortunately, the new wars of the 21st century, worsen this scenario even more. Therefore, humanization has never been so necessary, as it sensitizes the dimensions of the sphere of being and contributes to mental health, as confirmed by various studies from the research line “Humanities, Narratives, and Humanization in Healthcare” of CeHFi at Unifesp.

The discussion about the role of companies as agents of humanization through corporate responsibility, health promotion in the workplace, and Humanities-based methodologies, deserves to be deepened in future studies. However, based on the findings of this study, we can already outline some practical contributions for managers of private or public companies. The first is that the LabLei methodology is widely applicable in organizations and can be an element of the ESG social agenda or a tool for mental health promotion programs in the workplace. Another practical application of LabLei is in leadership training and team building. Thus, with this work, we hope to have contributed to opening these paths.

REFERENCES

- Batista-dos-Santos, A. C., Cardoso, M. F., & Alloufa, J. M. L. (2020). O idêntico e o seu contrário: sujeito, linguagem e história. Técnica hermenêutica-dialética para análise de dados qualitativos. In J. Brunstein, A. S. Godoy, E. P. Z. Brito, & E. J. M. Arruda Filho (Orgs.), *Análise de dados qualitativos em pesquisa: Múltiplos usos em Administração* (Cap. 14). São Paulo: Mackenzie.
- BBC News Brasil. (2 set. 2009). *Depressão será a doença mais comum do mundo em 2030*, diz OMS. https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2009/09/090902_depressao_oms_cq
- Benevides, R., & Passos, E. (2005). Humanização na saúde: um novo modismo? *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, 9(17), 389-406.
- Bertero, C. O. (2020). Apresentação. In J. Brunstein, A. S. Godoy, E. P. Z. Brito, & E. J. M. Arruda Filho (Orgs.), *Análise de dados qualitativos em pesquisa: Múltiplos usos em Administração*. São Paulo: Mackenzie.
- Bittar, Y., Sousa, M. S. A., & Gallian, D. M. C. (2013). A experiência estética da literatura como meio de humanização em saúde. Laboratório de Humanidades da Escola Paulista de Medicina, Universidade Federal de São Paulo. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, 17(44), 171-186. <https://doi.org/10.1590/S1414-32832013000100014>
- Boava, D. L. T., & Macedo, F. M. F. (2020). Análises fenomenológicas: exemplos ilustrativos no campo da administração. In J. Brunstein, A. S. Godoy, E. P. Z. Brito, & E. J. M. Arruda Filho (Orgs.), *Análise de dados qualitativos em pesquisa: Múltiplos usos em Administração* (Cap. 17). São Paulo: Mackenzie.
- Borkan, J. (1999). Immersion/Crystallization. In B. F. Crabtree, & W. L. Miller (Orgs.), *Doing qualitative research* (pp. 179-194). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde (2013). *Política Nacional de Humanização - HumanizaSUS*. <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/humanizasus>
- Calvino, I. (2007). *Por que ler os clássicos*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Coelho, T. (2001). A cultura como experiência. In R. J. Ribeiro (Org.), *Humanidades: um novo curso na USP* (pp. 65-101). São Paulo: EDUSP.
- Garton, E. (06 abr. 2017). *Employee burnout is a problem with the company, not the person*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>.
- Compagnon, A. (2012). *Literatura para quê?* Belo Horizonte: UFMG.
- Crane, A., McWilliams A., Matten, D., Moon J., & Siegel D. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Dejours, C. (2011). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz.

- Faria, J. H. (2020). Pesquisas qualitativas e epistemologia crítica do concreto no campo da administração. In J. Brunstein, A. S. Godoy, E. P. Z. Brito, & E. J. M. Arruda Filho (Orgs.), *Análise de dados qualitativos em pesquisa: Múltiplos usos em Administração* (Cap. 6). São Paulo: Mackenzie.
- Friedman, M. (1970, Sep.). *A Friedman Doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gallian, D. M. C. (2017). *Literatura como remédio: os clássicos e a saúde da alma*. São Paulo: Martin Claret.
- Gallian, D. M. C., Pondé, L. F., & Ruiz, R. (2012). Humanização, humanismos e humanidades: problematizando conceitos e práticas no contexto da saúde no Brasil. *MEDICA REVIEW. Revista Internacional de Humanidades Médicas*, 1(1), 5-16. <https://doi.org/10.37467/gka-revmedica.v1.1293>
- Gallian, D. M. C., & Seraphim, A. A. M. (2022). *Humanistic responsibility: a proposal for the ESG agenda*. Cotia, SP: Polígrafia Editora.
- Geertz, C. (2009). *Obras e Vidas: O antropólogo como autor*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Godoy, A. S., & Brunstein, J. (2020). Análise de dados nas metodologias qualitativas. In J. Brunstein, A. S. Godoy, E. P. Z. Brito, & E. J. M. Arruda Filho (Orgs.), *Análise de dados qualitativos em pesquisa: Múltiplos usos em Administração* (Cap. 1). São Paulo: Mackenzie.
- Heidegger, M. (1999). *Ser e Tempo*. São Paulo: Vozes.
- Fink, L. (18 jan. 2022). *Carta da Larry Fink aos CEOs 2022: O Poder do Capitalismo*. BlackRock. <https://www.blackrock.com/br/2022-larry-fink-ceo-letter>
- Lang, J. (2010). Questioning dehumanization: Intersubjective Dimensions of violence in the Nazi Concentration and Death Camps. *Holocaust and Genocide Studies*, 24(2), 225-246.
- Lévi-Strauss, C. (1975). Aula inaugural. In A. Zaluar (Org.), *Desvendando máscaras sociais* (pp. 211-222). Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Logatti, M. S. M. (2018). *A leitura no encontro: A dinâmica do Laboratório de Humanidades (LabHum) como meio de intervenção em um grupo psicoterapêutico*. (Tese de doutorado). Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, SP.
- Logatti, M. S. M., Carvalho, L. L., Cândido, V. C., & Gallian, D. M. C. (2019). Humanização em saúde e reforma psiquiátrica: Discussão da obra O Alienista entre pessoas com quadro psiquiátrico grave. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 29(4), 1-22. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312019290408>
- Meihy, J. C. S. B., & Holanda, F. (2007). *História Oral: Como fazer, como pensar*. São Paulo: Contexto.
- Minayo, M. C. S. (2014). *O Desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Minayo, M. C. S. (2020). *Análise de dados qualitativos em pesquisa: Múltiplos usos em administração*. São Paulo: Mackenzie.
- Minayo, M. C. S. (2021). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mituti Jr, R., Sass, S. D., & Gallian D. M. C. (2021). A resignificação da deficiência pela literatura: os impactos do Laboratório de Humanidades em mães de pessoas com deficiência. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*. 25: e200106 <https://doi.org/10.1590/interface.200106>
- Montesquieu. (2005). *O Gosto*. São Paulo: Iluminura.
- Paro, P., Caetano, R., & Gerolamo, M. (2019). *Relatório Pesquisa Empresas Humanizadas*. Humanizadas. <https://inspirar.humanizadas.com/relatorio-1-edicao>
- Passamore, J. (2004). *A perfectibilidade do homem*. Rio de Janeiro: Topbooks.
- Póvoa Neto, N. R. (2021). *Literatura como experiência estética no contexto da educação transformadora em negócios* (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP.
- Ricouer P. (2011). *Tempo e narrativa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Rolim, E. C. C. (2022). *Ethical training based on Reading classic literature, exposure to different organizational and socio-cultural context and individual ethical moral judgement* (Doctorate of Business Administration). Grenoble School of Management, Paris, França.
- Sass, S. D. (2019). O método compreensivo na obra de Dilthey. *Revista de Filosofia Aurora*. 31(53), 536-557. <https://doi.org/10.7213/1980-5934.31.053.DS09>
- Seppälä, E., & Moeller, J. (02 fev. 2018). *1 in 5 employees is highly engaged and at risk of burnout*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/02/1-in-5-highly-engaged-employees-is-at-risk-of-burn>
- Sisodia, R.A. J., Wolfe, D. B., & Sheth, J. A. G. (2017). *Empresas humanizadas: Pessoas, propósito, performance*. São Paulo: Instituto Capitalismo Consciente.
- The Economist. (2015 Sep. 10). *Digital Taylorism: A modern version of "scientific management" threatens to dehumanise the workplace*. <https://www.economist.com/business/2015/09/10/digital-taylorism>