

# Marketing da Heineken Experience: Adaptando a teoria vigente com estratégias próprias

The Marketing of Heineken Experience: Adapting  
existing theory with homegrown strategies

**TANYARA CLARISE ABDIAS**

*Instituto Federal do Rio Grande do Norte*  
[tanyaraa@hotmail.com](mailto:tanyaraa@hotmail.com)

**GANDHIMOHAN M. VISWANATHAN**

*Universidade Federal do Rio Grande do Norte*  
[gandhi@fisica.ufrn.br](mailto:gandhi@fisica.ufrn.br)

## RESUMO

Inspirado pela importância das estratégias de marketing para diversas organizações, este estudo visa analisar a prática e efetividade das estratégias adotadas de Marketing de Experiência da Heineken Experience, espaço histórico da cervejaria Heineken, localizada em Amsterdam, nos Países Baixos, com o objetivo de proporcionar uma experiência positiva aos frequentadores. Trata-se de um estudo de caso, feito com metodologia qualitativa e descritiva. Para melhor fundamentar a pesquisa, foi realizada uma entrevista semiestruturada e um tour da empresa. Diferente do que poderia-se esperar com base na literatura da teoria vigente, foi constatado que as estratégias de marketing usadas pela Heineken Experience são implementadas de maneira heterodoxa, especialmente com relação a teoria de *marketing mix* e a teoria de segmentação de mercado. À luz desta aplicação inovadora da teoria vigente, percebe-se uma possível lacuna no que se refere à interface da teoria e da prática do conhecimento das estratégias de marketing. Por um lado a análise das estratégias de marketing da Heineken Experience confirmam em boa parte a teoria vigente, mas, por outro lado, foi verificado que a empresa não utiliza segmentação de mercado e que a maneira específica de aplicação das estratégias dos 4Ps foge do padrão esperado, sendo implícita e não explícita. A análise apresentada aqui aponta um possível caminho para melhor entender, e portanto ensinar, a aplicação prática da teoria de marketing. Esse avanço contribui também para recontextualizar certos aspectos teóricos do pensamento convencional. Ressalta-se a primazia da eficácia do marketing, independentemente de sua adequação ou não aos moldes teóricos tradicionais.

**Palavras-chave:** estratégias de marketing, Heineken Experience, cervejaria.

## ABSTRACT

Inspired by the importance of marketing strategies to diverse organizations, this study aims to analyze the strategies adopted by Heineken Experience, the historical site of the brewery in Amsterdam, Netherlands. The methodology is qualitative and descriptive, involving a case study. In order to have a better foundation for the research, an interview was conducted along with a tour of the company. Contrary to what might be expected based on the literature of current theory, it was found that Heineken Experience uses heterodox implementation of their marketing strategies, especially regarding the theories of marketing mix and market segmentation. This innovative application of the existing theory shines light on a possible gap between the theory and practice of marketing strategies. On the one hand, the analysis of the marketing strategies of Heineken Experience is consistent with the current theory, but on the other hand it was found that the company does not use market segmentation and that the specific manner of their application of 4Ps strategy deviates from the expected pattern, being implicit rather than explicit. The analysis presented here points to a possible path forward to better understand, and hence teach, the practice and theory of marketing. This advance also contributes towards recontextualizing certain theoretical aspects of the conventional wisdom. The efficacy of the marketing is given priority, independently of whether or not it conforms to the traditional theoretical framework.

**Keywords:** marketing strategies, Heineken Experience, breweries

## 1. INTRODUÇÃO

A Heineken está entre as 5 maiores marcas de cerveja do mundo, com presença em mais de 300 regiões espalhadas pelo mundo. (Freitas, 2019). Não foi sempre assim. A primeira fábrica da cervejaria Heineken foi construída em Amsterdam, na Holanda, Países Baixos, por Gerard Adriaan Heineken, em meados do século XIX. Buscando formas de fortalecer a marca, ao longo do tempo, foram abertas outras cervejarias em locais diversos, tanto que sua marca logo ficou conhecida e respeitada internacionalmente. Eventualmente, em 1988, aquela primeira fábrica teve que ser desativada e foi transferida a produção de cerveja para o sul dos Países Baixos. Na ocasião, a empresa decidiu inovar e transformar a antiga fábrica em uma atração turística. Tornou-se a renomada Heineken Experience, um museu interativo, com mix de negócios distintos, tudo ao mesmo tempo. É uma empresa independente da cervejaria Heineken, ou seja, é uma empresa separada da Heineken, não se tratando portanto do mercado cervejeiro (Heineken, 2019).

Hoje em dia, o edifício histórico está aberto a visitantes de todo o mundo. Muitos acreditam que se trata apenas de um museu com degustação, mas ela vai além de uma mera experiência, pois trata-se de mix de produtos e serviços voltado para os desejos e necessidades específicas de cada cliente (tour, degustação, restaurante, loja com produtos da marca, aluguel de salas). Estes são serviços e produtos que não fazem parte do Tour. E todo componente da Tour também é usado para fazer o marketing dos produtos da cervejaria. Neste contexto, o marketing de experiência é foco secundária.

Nisso, a Heineken Experience é o lar da Heineken, ou seja, onde tudo começou, e se tornou uma empresa global, a Heineken. É aqui que se traz o embaixador da Heineken, de todo o mundo, com a combinação produtos diferentes, como a turnê Heineken no andar de baixo, a turnê VIP, o passeio à cidade com o barco e além disso, há parcerias com outras atrações pela cidade (Heineken Experience, 2020).

Esse é o cenário em que este trabalho surgiu, tendo como problema de pesquisa o estudo e a análise das estratégias de marketing utilizadas pela Heineken Experience. Com relação ao marketing de experiência, esse aspecto é portanto de importância secundária neste trabalho. Um estudo sobre as estratégias de marketing usadas pela Heineken Experience pressupõe que a cerveja é um assunto relevante que merece ser investigado. De fato, a rica e interessante história, da cerveja (e do álcool) transcende o escopo deste trabalho. A cerveja também tem impactado nossas tecnologias, recursos naturais e humanos, hábitos e padrões de consumo, com reflexos sobre as relações

econômicas, culturais e sociais durante os séculos recentes (Viggiano, 2019).

Nesse contexto, este estudo analisa como a Heineken Experience aplica estratégias de marketing. Diferentemente das empresas que têm encontrado dificuldades de, na prática, aplicar a teoria de marketing de modo eficaz e satisfatório, a Heineken Experience é um exemplo clássico de singular sucesso nessa área. Logo, a relevância do tema em questão poderá contribuir positivamente, tanto para pesquisadores da área e também aos empresários que tenham acesso a esse conhecimento para pesquisa.

O mundo está passando por rápida e forte transformação social e econômica. Os avanços tecnológicos e o papel mais ativo que o consumidor assume em decisões de compra fazem com que essas transformações exijam das empresas estratégias que se adaptem a essa nova realidade.

O marketing entra nesse cenário como uma ferramenta que contribui para o planejamento e execução de vendas de produtos e serviços que satisfaçam o público com os seus desejos e necessidades. Dessa forma, é tipicamente feita uma análise de variáveis pertinentes, como o melhor tipo de abordagem com o cliente, qual produto e/ou serviço que melhor se adapta ao público, com propósito de promover e os diferenciar dos concorrentes (Kotler, 2008). A seguir discutimos alguns aspectos do problema em maior detalhe.

O atual consumidor está mais informado, mais ativo, mais seletivo, com relação ao o que comprar, onde comprar e como comprar. Isso se deve ao cenário atual, com o mundo globalizado e com o uso cada vez maior de ferramentas tecnológicas ao alcance dos clientes (Jagdish Sheth, 2021). Fica, portanto, evidente a importância de um conhecimento mais profundo e prático das estratégias de marketing para o mundo empresarial.

Como problema a ser pesquisado, levanta-se a seguinte indagação: Qual a maneira otimizada (um aperfeiçoamento) de aplicar estratégias de marketing para uma empresa de marca internacional, frente ao estado da arte neste nicho, no mundo real dos negócios? No caso da Heineken Experience, reconhecidamente uma líder mundial no ramo, há um papel também para marketing de experiência especificamente, mas como a empresa tem um mix de negócios, ela não aborda só Marketing de experiência. O Marketing de experiência tem um papel secundário, pois ela é usada primariamente para alavancar o marketing dos produtos da cervejaria Heineken.

A problemática deste trabalho portanto se dá com a indagação de como estratégias de marketing são aplicadas por uma empresa de marca internacional e em que grau se aplicam essas estratégias de marketing, com o intuito da empresa atender esse novo consumidor, para fortalecer a marca e expandi-la.

Na medida em que se percebe essa lacuna no que se refere à interface entre teoria e prática do conhecimento acerca das estratégias de marketing que se encontram à disposição dos setores relevantes da área de negócios, surge a significância do presente estudo no sentido de jogar uma luz sobre as ações de marketing de experiência.

Existem várias abordagens e teorias de marketing e de estratégias de marketing. Neste trabalho focou-se, especialmente, nas teorias de marketing mix e na teoria de segmentação de mercado. E, principalmente, levar em consideração a teoria vigente sobre o Marketing de segmentação, que faz uma identificação e análise de público-alvo em grupos e então seleciona-se o mercado-alvo. Por outro lado, o Mix de Marketing (conhecido, convencionalmente, como os 4ps) visa influenciar as vendas de um determinado produto ou serviço. Nesse contexto, já foi constatado que há uma lacuna ou gap entre a teoria vigente e a prática (Sellhed, 2014). Neste trabalho foi estudada essa problemática em maior detalhe, com as vantagens que decorrem de termos acesso a uma granularidade maior de dados observacionais oriundos da Heineken Experience.

Levando em consideração o problema de pesquisa, este estudo visa analisar a prática e efetividade das estratégias adotadas de Marketing de Experiência da Heineken Experience, espaço histórico da cervejaria Heineken, com o objetivo de proporcionar uma experiência positiva aos frequentadores.

Considera-se os objetivos específicos: Apresentar as principais estratégias de Marketing de Experiência estabelecidas pela Heineken Experience; Explicar como são aplicadas essas estratégias na antiga fábrica da Heineken em Amsterdam Países Baixos; Relatar os efeitos do marketing de Heineken no contexto internacional, e por fim; Especificar quais as estratégias adotadas pela empresa Heineken Experience para um melhor destaque no mercado competitivo internacional.

No atual cenário globalizado, a dinâmica do comércio internacional e o uso cada vez maior de ferramentas tecnológicas é cada vez mais desafiador atrair e fidelizar clientes. E, diante desse cenário, o uso de estratégias de marketing se apresenta fundamental para alcançar posição de destaque no mercado.

Para isso, faz-se uma análise acerca do conhecimento sobre marketing de experiência utilizado por empresas, então destaca-se a lacuna teórica e prática presente sobre o tema. Este trabalho, portanto, preenche uma lacuna na literatura especializada e justifica-se por analisar as principais estratégias de Marketing de Experiência, utilizadas na Heineken Experience, bem como o desempenho da empresa no uso dessas estratégias para alcançar seus objetivos.

A partir dessa ideia, faz-se necessário analisar esse caso concreto exposto, ou seja, a própria atuação da empresa Heineken Experience no mercado. Os dados obtidos na pesquisa destacam a importância da gestão da Heineken Experience, no planejamento de ações de marketing frequentes e em promover a marca no exterior e localmente.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com os avanços tecnológicos, o consumidor ficou menos passivo na relação de compra e venda. Logo, um dos grandes desafios das empresas atuais consiste na elaboração de novas estratégias de marketing para que possam destacar-se no mercado.

O intuito dessas estratégias é influenciar a decisão de compra do público, adaptando-se às novas realidades do mercado, que estão em constante fluxo. Uma estratégia bem sucedida promove a imagem da empresa, ajuda a manter lucros, com demanda de produtos ou serviços diferenciados (Martins, Oliveira e Corso, 2018).

Neste contexto, é fundamental ter o entendimento prévio de que marketing está relacionado à satisfação dos anseios e necessidades humanas. Nesse sentido, uma empresa precisa conhecer qual o público-alvo que irá atingir e, assim, fazer um planejamento e implementação das possíveis estratégias. O objetivo final dessas atividades é satisfazer os consumidores (Gabriel, 2010).

Outro aspecto importante é conhecer o público alvo e as particularidades de cada cliente. O “segredo” do sucesso para qualquer negócio é compreender o cliente, atender seus anseios e, além disso, analisar e agradar (ou desagradar) por meio do consumo dos produtos e/ou serviços. É também essencial levar em consideração que cada consumidor é único, cada um possui necessidades e desejos (Cobra, 2009).

### 2.1. MARCA E “BRANDING”

Uma das estratégias mais poderosas do marketing está em transmitir ao cliente o valor intangível de um determinado produto ou empresa, surge a marca que

pode ser um símbolo, expressão com atributos e o branding (gestão para tornar uma marca mais atrativa ao público). Entre várias vantagens da aplicação dessa estratégia para uma empresa estão: a maior fidelidade dos clientes, maior percepção dos clientes em relação aos produtos, credibilidade no produto, ampliação do mercado (Hoeffler e Keller, 2003).

A marca de uma empresa é de fundamental importância para definir para o público quem é a empresa, como está posicionada no mercado, qual o produto, como também, as características desse produto, que o torna único para seus clientes e futuros clientes. Para Schultz e Barnes (2001) a marca traz uma objetividade para o consumidor de que por meio desta pode-se ter seu destaque para a sociedade.

Assim, na ideia de construir uma marca forte, o branding vai possibilitar um processo de construção de uma marca, abrindo caminho para as ações de Marketing de Experiência que é a principal estratégia de construção de marca que trata esse estudo (Bravo, Saueia e Brondino-Pompeo, 2018).

Seguindo a ideia de gerir uma marca, propósito e valores são elementos importantes para o sucesso do objetivo de agregar valor à marca. Uma das vantagens dessa estratégia é que ela pode ser aplicada para o chamado Mix de Marketing ou os 4Ps do Marketing.

### 2.1.1. Os 4Ps do Marketing

Partimos do pressuposto de que o marketing tem o poder de influenciar as vendas de um determinado produto e/ou serviço em um mercado. Das muitas variáveis relevantes neste processo, quatro elementos se destacam. Tais elementos compõem a estratégia dos 4Ps do Marketing que são: Preço, Praça, Promoção e Produto, em inglês: *price, place, promotion, product* (Kotler e Armstrong, 2003).

Cada uma dessas variáveis tem sua importância distinta e conjunta que forma o mix de marketing. Assim, a seguir foram divididas em sub-tópicos para melhor entendimento desse estudo.

#### 2.1.1.1. Produto

Segundo Kotler e Armstrong (2007) o produto trata-se de um bem, seja tangível ou intangível, que pode ser usado no processo de troca e que atende as necessidades do consumidor. Para que essa troca ocorra de modo eficiente e eficaz, os especialistas da área de marketing tipicamente fazem uma análise sobre o produto, por exemplo se atende ou não às necessidades e os desejos do mercado, podendo assim implementar estratégias que aumentem a demanda.

No momento da venda de um produto e/ou serviço existem valores que influenciam as informações fornecidas, tais como preço e atendimento. Segundo Dornelas (2012) ao posicionar um produto como o intuito do produto para atender os anseios e as necessidades público-alvo, isso trata-se de um direcionamento estratégico, onde a empresa tenta se diferenciar dos demais concorrentes. Há várias maneiras para isso ser feito, seja por mix de produtos, kits, acessórios, opções únicas.

Dentre as características do produto o quesito marca é uma delas. Segundo Costa (2008) as marcas nascem por meio de produtos e, a partir disso, vão tornando uma marca no sentido mais abrangente, com suas significâncias, contextos, sentimentos. No final das contas, o *raison d'être* de marketing é justamente o produto. Ou seja, sem o produto não há o que vender.

#### 2.1.1.2. Preço

O preço é a variável do conjunto do mix de marketing que deve ser analisada e aplicada com estratégias que levem em consideração o valor agregado do produto e/ou serviços. Nesse sentido, existe um conjunto de valores que representa na concepção do cliente a satisfação de seus desejos e suas necessidades. Deve-se também, levar em consideração o público-alvo, para quem a empresa quer vender o produto, diferenciando-o dos demais concorrentes. E, por fim, o posicionamento no mercado pretendido, isso é fundamental para a determinação do preço (Churchill e Peter, 2005).

Para Kotler e Keller (2006), quando uma empresa decide o preço determina qual é a posição de valor do seu produto e/ou serviço, ou mesmo a sua marca, no mercado. Nesse sentido, o marketing do preço transmite uma mensagem para o público, uma imagem que essa empresa quer passar e qual o seu público-alvo, ou seja, o seu posicionamento no mercado.

Obviamente, existem limites para a possível variação dos preços. Para produtos e/ou serviços com elasticidade de demanda, um aumento no preço tipicamente reduz a demanda. Por outro lado, uma oferta maior desse mesmo produto pode desencadear uma redução no preço. O preço ótimo tende a equilibrar a oferta com a demanda.

#### 2.1.1.3. Praça

A praça é o local onde se encontra o público-alvo, ou seja, é onde as informações do produto e/ou serviços dos produtores ou vendedores se expõem aos clientes. É nesse ponto em que as estratégias de marketing para a venda são testadas. Isso é feito com o propósito não

só de realizar as vendas, mas também, colher informações da aceitação do público e, a partir daí promover, solidificar a marca (Sparemberger e Zamberlan, 2008).

A praça impacta em outras considerações, tal como o preço. Por exemplo, um produto pode ter um preço de mercado baixo na região de sua produção e ao mesmo tempo ter preço elevado e ser produto de luxo em um local ou país distante. A cachaça brasileira Pitu é considerada exótica (agregação de valor) sendo vendida a preços elevados em alguns países da Ásia, enquanto que no Brasil ela não é considerada exótica.

#### 2.1.1.4. Promoção

A promoção é uma das ferramentas mais importantes para que haja uma venda eficiente. Trata-se de todas as formas que divulgam produtos e/ou serviços, empresa ou marca. Segundo Wildauer (2010), promoção é um conjunto de estratégias de marketing que informa ao cliente sobre ofertas, motiva com persuasão e que convence que este dado produto e/ou serviço é a melhor alternativa para satisfazer suas necessidades.

A promoção pode ser institucional, quando tem como objetivo o reforço de imagem institucional e/ou de marca, e pode ser também promocional, quando tem o objetivo de alavancar a venda de determinado produto/serviço.

Para Cobra (2007) a promoção transmite informações que se adaptam por meio das diversas mídias aos desejos e necessidades de um determinado público, tendo a capacidade de se adaptar às mudanças nas necessidades atuais, que são (na sua maioria) comerciais, da sociedade. Junto com Produto, Preço, e Praça, a Promoção compõem os 4Ps. É justamente sobre esses elementos dos 4Ps que atua o Marketing de Experiência que será abordado adiante.

#### 2.1.2. Marketing Sensorial ou de Experiência

O conceito de marketing de serviços está relacionado à satisfação do cliente, ou seja, métodos que garantam essa satisfação. Nesse sentido, o Marketing de Serviços tem um propósito que é mais amplo do que as incumbências tradicionais executadas pelo setor de marketing de produto, pode trazer experiências para os clientes e destacar marca no mundo de negócios. Com o propósito de oferecer uma experiência ao cliente, ou seja, um serviço que promova a participação do cliente nesse processo, é neste espaço que surge o Marketing de Experiência (Gronroos, 2001).

O marketing sensorial é considerado umas das estratégias mais eficazes para conquistar o público a curto, médio e longo prazo, pois alcança não só atributos

tangíveis, mas também, os intangíveis de um determinado negócio.

Segundo Schmitt (2002) por meio das experiências que a empresa e a marca proporcionam, somados com o estilo de vida do consumidor, fazem com que as atitudes e a ocasião da compra do cliente completam um quadro social mais amplo. E o mesmo autor completa (p.41) explicando que “as experiências são resultados do encontro e da vivência de situações. São estímulos criados por sentidos, para os sentimentos, e para a mente.”

No marketing de experiência os cinco sentidos humanos podem ser estimulados por meio das experiências oferecidas. Quando um cliente é exposto às experiências que estimulam as sensações (visual, auditiva, atmosférica, tátil, estética e/ou gastronômica) geram uma experiência de marca multissensorial, ou seja, uma relação particular e profunda do cliente com relação a empresa e a marca, impactando nas vendas (Hultén, 2015).

Quando se trata de uma marca o contexto é mais profundo, é a identidade da empresa vista pelo público. Nisso, é estratégico atingir todos os sentidos do consumidor com o marketing sensorial. Para Pinho (1996) uma marca não abrange só o produto real, mas envolve todos os valores agregados tangíveis e intangíveis que se tornam um diferencial em relação aos concorrentes.

Além disso, segundo Andrés, Caetano, Rasquilha (2006) é por meio experiências que uma determinada marca pode com “criatividade e diversidade”, trazer um diálogo mais profundo com os seus consumidores.

### 3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DIGITAL

Com mais tecnologia à disposição da sociedade, surgiu um novo tipo de consumidor, mais autônomo, mais crítico sobre um determinado produto ou marca. De acordo com Donaton (2007) o consumidor atual passou a ter um papel mais ativo sobre um produto ou marca, ou seja, é o consumidor que decide quando e como vai receber uma propaganda, ou mesmo, comprar um produto.

Nesse contexto, esse novo consumidor, por vias digitais, está mais informado sobre determinado produto, é socialmente conectado, gosta de se auto promover. Para isso, é preciso um marketing mais direcionado para esses clientes ou futuros clientes. Para Kotler (2006) marketing direto é um dos métodos mais eficazes para atingir possíveis clientes, já que o conteúdo é direcionado a supostos consumidores interessados. Como também, esse marketing permite testar melhores meios de abordar esse público-alvo.

Para atrair e atender às exigências desse consumidor atual, é importante aplicar estratégias fundamentais para obter o sucesso desejado, o marketing digital. Esse elemento será abordado a seguir.

### 3.1. Marketing Digital

O marketing digital vem com mudanças e novidades constantes dos avanços tecnológicos atuais, trata-se um conjunto de atividades de promover produtos e/ou serviços, estreitar relacionamento com os clientes atuais e atrair novos clientes. Nesse sentido, Castells (2005) explica que a sociedade não é determinada pela tecnologia, mas como instrumento de acordo com as necessidades e desejos.

Para Silva (2016) agora um produto ou marca são expostos de forma confiável com estratégias que trazem sutileza por meio de conteúdos interessantes para esse consumidor, não mais de forma agressiva imposta de forma repetitiva

Heitzman (2017) explica que o marketing digital contribui para simplificar o modo como o consumidor faz suas compras e, ainda, aumentar esse poder de compra. Isso modificou o modo como esse consumidor alcança e se relaciona com empresas. E, essa facilidade traz um crescimento significativo para essas empresas.

Conforme Torres (2009) as novas tecnologias, tais como as plataformas digitais utilizadas pelos usuários, tem a função de produzir, controlar e consumir as informações sobre determinado produto, marca ou empresa. Antes esse poder era restrito às grandes mídias e empresas, ou seja, tudo agora está interligado entre quem produz e quem consome.

Agora esse consumidor está mais consciente, ou seja, procura algo muito além de só um mero produto, ele quer um produto ou marca que se identifique com ele, que tenha relacionamento no nível compatível. Kanuk e Shiffman (2000) explicam que o entendimento que uma pessoa tem de si mesma pode influenciar nas escolhas dos seus produtos ou aqueles almeja. É nesse momento que entra o poder de decisão desse consumidor, ou seja, a chance de comprar um produto aumenta quando esse produto é compatível com a imagem própria desse consumidor.

Segundo Kotler (2017) com um consumidor cada vez mais engajado nas redes sociais, produzindo conteúdo relevante para o público, surge oportunidade para as marcas promoverem um marketing de conteúdo eficiente por meio desse engajamento. Ou seja, as estratégias de marketing atuais devem usufruir das ferramentas tecnológicas atuais e, assim aumentar a conectividade entre usuários e fortalecer o engajamento dos clientes com a marca (Bastos, Mesquita

e Botrel, 2019). Um dos métodos eficazes para um facilitar o marketing digital é o uso da segmentação do mercado que será apresentado a seguir.

### 3.2. Segmentação do mercado

A segmentação do mercado é um dos conceitos mais importantes de marketing. Segundo a literatura ela é considerada uma das estratégias relevantes para se obter sucesso nos negócios. W. Smith (1956) foi pioneiro em desvendar o conceito de segmentação de mercado, que consiste em dividir o mercado, com toda sua heterogeneidade, em distintos (e tipicamente disjuntos) grupos menores mais homogêneos e harmônicos em suas características. Ou seja, a segmentação tem o intuito de “fatiar” o público em grupos mais homogêneos de acordo com uma variedade de características como seu estilo de vida, desejos, necessidades, gostos.

Kotler (2000) explica que se trata de uma identificação e análise de público-alvo em grupos heterogêneos. Feita a identificação, seleciona-se o mercado-alvo, isto é, os grupos homogêneos, como também o posicionamento estratégico para um determinado produto e/ou serviços. A partir dessa segmentação, a estratégia permite determinar e implementar o produto e/ou serviço ótimo para os determinados grupos de clientes ou futuros clientes.

### 3.3. Marketing de Relacionamento.

Relacionar-se é parte fundamental da vida cotidiana. E faz parte também de marketing. Marketing de relacionamento vai além de só promover um bom relacionamento com o cliente. Está associado à visão de longo prazo, ou seja, a ser uma ciência e arte de encontrar, reter e cativar clientes lucrativos. Com isso, a combinação do conhecimento, da experiência e da credibilidade de uma empresa com a sua rede de relacionamentos é um ativo precioso que garante o futuro patrimônio do negócio (Kotler, 2003).

Nesse sentido, a ideia se complementa com a Las Casas (2006): “Marketing de relacionamento são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situação de pós-venda”. Madruga (2004) afirma que o marketing de relacionamento, atualmente, se tornou fundamental, pois abre o caminho para a empresa a se aproximar de seus clientes e, isso tem como resultado lucro é destaque no mercado.

A base do marketing de relacionamento é uma análise a partir da comunicação com o público, que envolve o nível de satisfação do cliente, a busca por novas formas para estreitar esse relacionamento, atrair novos clientes

e, assim, obter mais lucros e vantagem competitiva sustentável (Torres e Fonseca, 2012).

#### 4. MÉTODO

Existem vários métodos que poderiam ser usados para investigar a problemática descrita acima. Nessa pesquisa utilizou-se estudo de caso, com visita a sede da empresa Heineken Experience e com entrevista pessoal. A entrevista foi realizada presencialmente em Amsterdam, antes do início da pandemia.

Tratando-se de um modelo de análise qualitativa, sendo caso único e qualitativo (Eisenhardt, 1989). Feito em uma empresa, a Heineken Experience, localizada em Amsterdam, Países Baixos, o estudo tem como objetivo o entendimento das estratégias de Marketing utilizadas pela equipe da empresa. Para o desenvolvimento desta pesquisa optou-se por uma abordagem qualitativa com base prévia de uma pesquisa teórica, usando as informações mais significativas e relevantes para o estudo de caso (Yin, 2005).

O roteiro da entrevista foi mais ou menos livre, dentro dos parâmetros dos objetivos da pesquisa. A começar com perguntas sobre segmentação e os 4Ps e depois os representantes da empresa com mais liberdade para discursar sobre o assunto abordado. Em resumo, foi levado em consideração, principalmente assuntos de Marketing dos 4 Ps e Segmentação voltado ao contexto empresarial, a intenção era saber, a princípio, se eram utilizados pela empresa Heineken Experience.

Em 31 de julho de 2019, foi aplicado o instrumento de coleta de dados com a empresa, em uma entrevista feita pessoalmente com representante da equipe de Marketing. Foram feitas, por meio de um roteiro de entrevistas, quatro perguntas semiestruturadas (Yin 2005). Sendo essa entrevista realizada com dois representantes que trabalham na Heineken Experience: o responsável pelo marketing e a responsável pelas mídias sociais da empresa.

Em se tratando de uma pesquisa que tem como base a coleta de dados numa entrevista, foi preciso ter o conhecimento prévio do assunto e, assim, extrair do entrevistado as particularidades das respostas e, com isso, construir uma análise adequada (Andrade, 2009).

Em seguida, no dia 1 de agosto de 2019 foi feito um Tour a fim de enriquecer mais a pesquisa, com olhar como cliente. O objetivo foi fazer, por meio da experiência durante o trajeto na antiga fábrica, com que o pesquisador vier a ser influenciado e, assim, agregar se ainda mais uma interpretação ampla dos dados obtidos (Moreira, 2002).

Tanto a entrevista, quanto às observações feitas durante o Tour serviram de base para construção dessa pesquisa. Com os dados obtidos, foi feita uma análise de discursos que vai além da oratória dos entrevistados, trata-se de um detalhamento aprofundado obtido na mensagem, a ideologia, seja verbal e o não-verbal (sons, imagem, símbolos, postura). Isso tudo é o discurso que a empresa quer passar para a sociedade (Orlandi, 2015).

A partir das informações foi feita uma análise interpretativa, selecionando as respostas de acordo com a base teórica estabelecida, com o intuito de obter uma análise aprofundada do uso das estratégias de Marketing na prática. A estratégia da análise interpretativa, por outro lado, foi definida somente *a posteriori*. Antes da entrevista ainda não sabíamos quais seriam as respostas dos entrevistados. Certamente não esperávamos respostas tão surpreendentes e heterodoxas. No final da entrevista, foi solicitada ao representante da Heineken Experience, a autorização para divulgação do nome da empresa, e dos trechos das respostas durante a entrevista.

#### 4.1. Discussão dos resultados

##### 4.1.1. Entrevista

Levando em consideração o embasamento teórico deste estudo com os objetivos anteriormente propostos, foi possível direcionar a entender o Marketing Heineken Experience e suas estratégias nos mercados nacionais e internacionais. Partindo da análise descrita, no Quadro 1, a seguir apresenta-se o resumo dos principais pontos obtidos das análises a partir da entrevista com a Heineken Experience.

A partir das análises de cada um dos itens do Quadro 1, identificou-se que a Heineken Experience investe significativamente tempo e recursos no marketing da empresa. Vale ressaltar, a preocupação em buscar inovação nos produtos, ou seja, produtos personalizados, fazer um marketing no território nacional e internacional, abraçar novas tecnologias como oportunidades para a empresa, análise de possíveis limitantes da eficácia do marketing de relacionamento e as possíveis estratégias e implantação para o melhor desempenho.

A entrevista permite concluir que a empresa planeja e executa suas estratégias de marketing voltadas para mercado nacional e internacional, já que recebe visitantes do mundo todo. Como se trata de uma marca mundial e, que está a bastante tempo no mercado existe uma experiência acumulada em relação aos seus produtos e/ou serviços, o design inovador, relacionamento com seu público, com dados a partir do

## Quadro 1

## Análise da Entrevista

MARKETING	RESUMO DA ANÁLISE
Segmentação de Mercado	Sempre em movimento; Não é perfeita; Singularidades dos clientes; Tem que ser flexível.
Geral sobre 4Ps	Perfeito só na teoria; É básico, usado mais para aprendizado; Difícil controle na prática.
Produto	Uso de produtos e serviços personalizados.
Praça	Em torno de 80% é em plataformas digitais.
Promoção	Bastante utilizado; Diferentes meios de divulgação; Diferentes públicos; Experiência prática.
Preço	As vendas podem gerenciar o preço; Há várias variáveis que influenciam.
Marketing de relacionamento	O feedback é considerado; Mensagem de responsabilidade; Insatisfação compensada; Respostas personalizadas.
Marketing Digital	É essencial para o negócio. Feedback mais rápidos Estreitamento de relacionamentos; Cruzada digital (vendas, promoções, relacionamento).

Fonte: Autoria Própria em 2021.

feedback dos consumidores para proporcionar o nível satisfação, necessidades, desejos dos seus clientes.

Na Heineken Experience existe uma equipe especializada no planejamento e implementação das estratégias de marketing em relação ao preço, produto, promoção e praça, a imagem da empresa, promover a marca. Além disso, nas estratégias adotadas não há a necessidade de sempre um padrão definido, ou seja, está disposta às mudanças quando for preciso de acordo com o contexto dos mercados atuais, trazendo vantagens competitivas para seus clientes como também, novos mercados e novos clientes.

Em relação ao marketing digital trata-se de uma gestão dinâmica com uma análise profunda com feedback dos consumidores, pesquisas de mercados, tendências de produtos e serviços. Parte das decisões da equipe de marketing da Heineken Experience são intuitivas, baseada em conhecimentos prévios, as experiências passadas e análise do mercado no momento, com a percepção do seu público-alvo nas plataformas digitais.

Com base na entrevista, ao agir de maneira intuitiva no marketing digital trata-se de uma importante ação para o sucesso do marketing da empresa entrevista, devido à necessidade de estar sempre atenta ao que acontece no mercado. Ou seja, as estratégias têm que ser flexíveis ao serem utilizadas nas plataformas digitais principalmente inserção de novos produtos, preço, promoção e inserção ou criação de conteúdo, já que o meio digital onde estão inseridas é dinâmico e em constante mudanças.

#### 4.1.2. O olhar do cliente

Com o objetivo de aprofundar o entendimento de como são aplicadas as estratégias de marketing da Heineken Experience durante o Tour na antiga fábrica e alguns outros pontos relacionados ao contexto teórico, foi feita a relação entre essas proposições. Partindo da análise descrita, o Quadro 2 a seguir expõe o resumo dos principais pontos aplicados.

O Quadro 2 mostra o resumo das atrações e as estratégias de marketing, visto do olhar do visitante da antiga fábrica. De modo geral, o que torna eficaz a experiência da Heineken Experience, além de variedade de atrações para diversos gostos, é o modo de deixar à vontade o cliente, “se sentindo em casa”. Essa abordagem faz com que cada visitante tenha, em parte, sua experiência individual segundo seus próprios desejos. Além disso, durante o Tour percebeu-se que existe um preparo da equipe para lidar com grande diversidade de clientes, de forma atenciosa e simpática (outra visão do cliente no blog: Uma turista nas nuvens, link nas referências).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado cada vez mais amplo tem motivado várias empresas a buscarem novas técnicas que contribuam melhor para ganhar relevância maior no universo dos negócios. Nesse contexto, esta pesquisa buscou analisar as possíveis estratégias de Marketing da Heineken Experience, tendo como objetivo estudar suas adaptações da teoria vigente com estratégias inovadoras. Assim sendo, como resposta às indagações da pesquisa, é possível visualizar e compreender que investir em estratégias inovadoras de Marketing (seja digital ou não), que contribuam para satisfazer os desejos e necessidades do seu público com produtos e/ou serviços diferenciados, atrai novos clientes e fideliza os existentes.

Com o exemplo da Heineken Experience, os resultados acima evidenciam que atualmente o marketing não consiste de uma execução automática de divulgação de um produto e/ou serviços para compra e venda. Trata-se, pelo contrário, de um relacionamento mais aprofundado com o seu público, focado em entender as singularidades de cada cliente e, assim proporcionando produtos e/ou serviços personalizados segundo seus desejos e necessidades.

Por um lado, apesar dos entrevistados afirmarem que os 4P's são apenas teórico, por outro lado percebe-se que parte, se não a maioria, do que foi dito e explicitado sobre as estratégias da Heineken Experience está contido em um dos 4 P's e com ação direcionada a todo e qualquer tipo de consumidor, sem nenhum tipo de segmentação, enquanto que por outro lado estratégias baseadas em marketing de experiência e marketing de digital são intensivamente usadas.

Nesse contexto, já era sabido que existe esse *gap* ou lacuna entre a teoria e a prática. Isso torna este estudo bastante relevante, já que o profissional que se familiarizar com esse *gap*, suas causas e consequências, terá maior flexibilidade na aplicação de estratégias de marketing. Com as mãos não amarradas por uma teoria rígida, haverá mais liberdade para inovar e ousar. Mas o caso particular da Heineken Experience deixa isso muito evidente, ao ponto de conseguir convencer de que realmente é possível praticar um marketing heterodoxo que foge um pouco das convenções

Além disso, os resultados revelam (ou pelo menos sugerem) possíveis limitações à teoria vigente, evidenciados nos dados empíricos obtidos de uma renomada empresa que usa estratégias de marketing para promover sua marca e conquistar novos visitantes. Esse avanço contribui para reexaminar, reinterpretar ou mesmo questionar certos aspectos teóricos do pensamento convencional, por se tratar do conhecimento

## Quadro 2

*Análise do Tour como cliente*

PRODUTOS E SERVIÇOS	ESTRATÉGIAS
O ingresso inclui uma pulseira com dois botões que pode trocar por 2 chopes ou outras 2 bebidas sem álcool. Ainda tem mais 1 chopp para brindar juntos com um dos guias.	Agregar valor e trazer experiências.
Heineken Experience disponibiliza um aplicativo gratuito em diversos idiomas para o tour, caso não saiba inglês.	Atender as necessidades individuais de cada cliente.
Acesso a antiga fábrica com sons e iluminação da época que simulam como era o funcionamento no início da fábrica.	Experiência individual e interativa do usuário, atmosférico.
Os visitantes ficam à vontade sem guias o tempo todo explicando em cada sala, mas estão lá sempre sorrindo caso tenham dúvidas.	Deixar que cada visitante tenha sua experiência usando seus próprios sentidos.
Vários objetos de diferentes épocas da história da Heineken expostos bem próximo ao visitante, inclusive pode tirar fotos.	Implementação de valores da marca.
O Salão dos tanques de cobre, pode abrir, ver como é dentro. Além disso, tem uma degustação de cerveja antes do processo de fermentação.	Experiência sensorial: visão, tátil, paladar.
Estábulo da Heineken com charretes e cheiro de esterco fresco.	Experiência sensorial: olfativo, visual.
Salas com tecnologias estimulam vários sentidos com movimentos que simulam o processo de produção, fazendo a pessoa se sentir como um grão, no final, uma cerveja engarrafada.	Experiência sensorial: atmosférico, tátil, visual.
Após a primeira degustação pode já visitar a loja ou seguir o tour.	Poder de decisão na mão do cliente.
Sala com jogos interativos com tecnologias, pode fazer vídeos e receber free via email o arquivo.	Variedade de experiência interativa usando tecnologia.
Exibição da marca como patrocinadora no esporte.	Visibilidade da marca e implementação de valores.
Exibição das salas que podem ser alugadas para eventos.	Mix de negócio.
Os visitantes podem personalizar sua própria garrafa da Heineken, não está incluso no ingresso.	Produtos personalizados.
Bar com ambiente interno, onde o visitante pode degustar os chopes sendo servido ou mesmo se servindo.	Diferentes opções de experiências para os visitantes.
Tem outro bar com restaurante e uma varanda com vista para a cidade, onde se pode degustar os chopes.	Marketing Sensorial e Mix de negócios.
Ao sair da antiga fábrica há na entrada a loja com itens variados com souvenirs, onde se pode retirar a garrafa personalizada feita pelo próprio visitante.	Exploração da identidade visual da marca e fortalecer a marca.
Existe a opção de só visitar a loja, comprar produtos personalizados, e não precisa pagar o ingresso do tour.	Poder de decisão na mão do cliente e divulgação do produto e serviços.
Há a opção de combos como ingresso de tour pela antiga fábrica, mais passeio de barco com as cores e o logotipo da marca pelos canais de Amsterdam.	Mix de negócios.

Autoria Própria em 2021.

prático, tal como a aplicação implícita *versus* explícita dos 4Ps.

Esta pesquisa também proporcionou o conhecimento das estratégias de marketing na prática do lar original da Heineken, a atual Heineken Experience, uma marca mundialmente conhecida. Este conhecimento poderá contribuir para auxiliar empresas interessadas em adotá-la nos seus negócios, a fim de aprimorar e ampliar novos mercados.

Em conclusão, este trabalho deixa evidente que, por um lado e até um certo ponto, a análise das estratégias de marketing da Heineken Experience seguem a teoria vigente. Por outro lado, porém, a empresa inova ao não fazer segmentação de mercado na maneira tradicional. A maneira específica de aplicação das estratégias dos 4Ps também é heterodoxa, sendo implícita e não explícita. Na Heineken Experience, o pragmatismo é priorizado, tal que a eficácia do marketing é dado maior importância, mesmo em detrimento a eventuais questões da sua aparente adequação ou não aos moldes teóricos tradicionais. Esperamos que a análise aqui apresentada abra caminhos para melhor entender e, portanto, ensinar a aplicação prática da teoria de marketing, podendo contribuir também para a recontextualização de certos aspectos teóricos do pensamento convencional.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Benjamin David e Laurien Spekking, representantes da marketing da Heineken Experience Heineken Experience, por abrir as portas, por receber-nos com carinho e atenção e por conceder permissão para gravar a entrevista. Somos muito gratos a Carlos Norberto Freire Silva, Lúcia de Fátima Lúcio da Costa, Renato Samuel Barbosa de Araujo e Sheila de Lima Cunha Dantas por ajudarem a melhorar o texto. Agradecemos ao CNPq pelo apoio financeiro. Agradecemos aos avaliadores anônimos por ajudar a fortalecer o texto e pelas sugestões e críticas construtivas.

## REFERÊNCIAS

Andrade, M M. (2009) . Introdução à metodologia do trabalho científico. 9 ed. São Paulo: Atlas.

Andrés, A; Caetano, J ; Rasquilha, L. (2006). Gestão de Experience Marketing. Lisboa.

Bastos, A M; Mesquita, J M C; Dias A T; Botrel; A M M. (2019). Boca a boca negativo nas mídias sociais e o comportamento do consumidor: estudo com pais de alunos de escolas particulares de Belo Horizonte. Revista Brasileira de Marketing, 18(4), 01-24. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i4.16381>.

Bravo, B S; Saueia, J R; Bromdino-Pompeo, K L (2018). Endosso de marca: Comparação da influência de blogueiras e celebridades na atitude em relação à marca 17(3), 344-355.

Castells, M. (2005). A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra.

Churchill, G. A. J; Peter, J. P. (2005). Marketing: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva.

Cobra, M. (2009). Administração de Marketing no Brasil. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cobra, M. (2007). Marketing de serviço financeiro. 3a ed. São Paulo: Cobra.

Costa, J. (2008). A imagem da marca. Um fenômeno social. Rosari, 2008.

Donaton, S. (2007). Publicidade + Entretenimento: por que estas duas indústrias precisam se unir para garantir a sobrevivência mútua. São Paulo: Cultrix.

Dornelas, J. Empreendedorismo: Transformando Ideias em negócios. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review.

Freitas, C F. (2019). Brasil se torna o maior mercado da Heineken no mundo e empresa irá dobrar sua capacidade. Disponível em:

<<https://catalisi.com.br/heineken-mercado-cerveja-brasil-anuncia-investimento>>. Acesso em: 18 de fev 2020.

Freitas, C F. (2019). Estas são as 25 marcas de cerveja mais valiosas do mundo de 2019. Disponível em:

<<https://catalisi.com.br/estas-sao-as-25-marcas-de-cerveja-mais-valiosas-do-mundo-de-2019>>. Acesso em: 20 de fev de 2020.

Gabriel, M. Marketing na Era Digital : Conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

Gronroos, C. Service management and marketing: a customer relationship

management approach. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 2001

Hoeffler, S. & Keller, K.L. 2003. The marketing advantages of strong brands. Journal of Brand Management.

- Heineken. (2020). The Heineken Company. Disponível em: <<https://www.theheineken.com>>. Acesso em: 13 de jan de 2020.
- Heitzman(2017), A. How Digital Marketing Has Changed Consumer Behavior. INC Disponível em:<<https://www.inc.com/adam-heitzman/how-digitalmarketingtransformed-the-consumer-buying-process.html>>. Acesso em: 20 de abril de 2022.
- Hultén, B.(2015). Sensory marketing: Theoretical and empirical grounds. New York: Routledge.
- Jagdish Sheth (2021): New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and marketing analytics: the future is bright, Journal of Marketing Theory and Practice, 3-12.
- Kanuk, L L; Schiffman, L G.(2000). Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- Keller, K L; Lehmann, D R.(2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. Marketing Science. Vol. 25, n 6, 740-759.
- Kotler, P; Armstrong, G. (2003). Princípios de marketing. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kotler, P ; Armstrong (2007), G.. Administração de Marketing, Princípios de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P; Kartajaya, H; Setiawan, I.(2017). Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante.
- Las Casas, A L. (2006). Administração de Marketing. São Paulo: Atlas S.A.
- Madruça, R. (2004). Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM:o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes. São Paulo: Atlas.
- Martins, V M C; Oliveira , M O R; Corso K B. (2018). Sou o que eu consumo? Smartphones e o self estendido a luz de paradoxos tecnológicos. Revista Brasileira de Marketing,17(3), 329-343 .
- Moreira, D A. (2002). O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Orlandi, E P (2015). Análise de discurso: princípios e procedimentos. 12. ed. São Paulo: Pontes Editores.
- Pinho, J B. (1996). O Poder das Marcas. São Paulo: Summus Editorial.
- Sparemberger, A; Zamberlan, L. (2008). Marketing Estratégico. – Ijuí: Ed.Unijuí.
- Silva, Cristiane; Tessarolo, Felipe. (2016) Influenciadores Digitais e as Redes Sociais Enquanto Plataformas de Mídia. Intercom. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2104-1.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2022.
- Selhed, O;Andersson, L. (2014). The gap between theory and practice- An investigation of how service companies practice the theories of segmentation. Disponível em: <<https://www.diva-portal.org>>. Acesso em: 01 de mar de 2023.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. Journal of Marketing, v. 21, n. 1.
- Schmitt, B H.(2002). Marketing Experimental: sua empresas e suas marcas conquistando o sentir e o pensar, o agir e o identificar-se dos clientes. São Paulo: Nobel.
- Torres, C. (2009). A Bíblia do Marketing Digital. São Paulo: Novatec Editora.
- Torres, S P; Fonseca, S C. (2012). Marketing de relacionamento. São Paulo: Novatec Editora.
- Viggiano, G. (2019). O que a história da cerveja revela sobre a evolução do conhecimento humano. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/Historia/noticia/2019/09/o-que-historia-da-cerveja-revela-sobre-evolucao-do-conhecimento-humano>>. Acesso em 17 de jan 2020.
- Wildauer, E W. (2010). Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: Ibpx.
- Yin, R. (2005) Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

# Estratégia para o lançamento de um produto inovador na indústria farmacêutica brasileira: o caso de um medicamento para tratamento de covid-19

Strategy for introducing an innovative product in the Brazilian pharmaceutical industry: The case of a medicine for treating Covid-19

**LIGIA MAURA PRIMO MALUF**

*Universidade Presbiteriana Mackenzie*  
[ligiamauramaluf@gmail.com](mailto:ligiamauramaluf@gmail.com)

**ADILSON CALDEIRA**

*Universidade Presbiteriana Mackenzie*  
[adilson.caldeira@mackenzie.br](mailto:adilson.caldeira@mackenzie.br)

**REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES**

*Universidade Presbiteriana Mackenzie*  
[reynaldocmarcondes@gmail.com](mailto:reynaldocmarcondes@gmail.com)

## RESUMO

Com o objetivo de promover o desenvolvimento de negócios de uma empresa do setor farmacêutico mediante o lançamento de um medicamento inovador para o tratamento de pacientes internados por covid-19, em estágios moderado e grave, a ação intervencionista descrita seguiu método para a construção de trabalhos práticos aplicados à resolução de problemas organizacionais e aproveitamento de oportunidades. Chegou-se, assim, à definição, avaliação e implementação das estratégias adotadas para a finalidade proposta, mediante inovação radical em produto, de uma molécula farmacêutica inédita patenteada, inovação de posição, por sua aplicação a finalidades diversas, visto que anteriormente estava em testes para outras enfermidades, assim como inovação de paradigma, por envolver estudos clínicos realizados no Brasil de um produto composto por uma molécula desenvolvida por uma empresa norte-americana. Desse modo, atingiu-se o objetivo estabelecido, pois amplia-se o portfólio de negócios da empresa por meio da oferta de um produto inédito e patenteado, que, por atender à demanda de melhoria da saúde pública, constitui uma importante contribuição à sociedade. A adoção de procedimentos metodológicos de natureza científica confere ao projeto o potencial de replicação em situações semelhantes enfrentadas pela própria empresa ou por outras, similares.

**Palavras-chaves:** Desenvolvimento de negócios, inovação, covid-19.

## ABSTRACT

With the objective of promoting the business development of a company in the pharmaceutical sector through the launch of an innovative medicine for the treatment of patients hospitalized for Covid-19, in moderate and severe stages, the interventionist action described followed a method for the construction of works practices applied to solving organizational problems and taking advantage of opportunities. This led to the definition, evaluation and implementation of the strategies adopted for the proposed purpose, through radical innovation in the product, of an unprecedented patented pharmaceutical molecule, innovation of position, for its application to different purposes, since it was previously in tests for other diseases, as well as paradigm innovation, as it involves clinical studies carried out in Brazil on a product composed of a molecule developed by an American company. In this way, the established objective was achieved, as the company's business portfolio was expanded by offering an unprecedented and patented product, which, by meeting the demand for improved public health, constitutes an important contribution to society. The adoption of methodological procedures of a scientific nature gives the project the potential for replication in similar situations faced by the company itself or by other, similar ones.

**Keywords:** Business development, innovation, Covid-19.

## INTRODUÇÃO

A pandemia do coronavírus SARS-CoV-2 em todo o mundo mobilizou a comunidade científica e a indústria farmacêutica a desenvolverem vacinas para prevenir infecções e disseminação do vírus e meios para tratar pacientes que contraem a covid-19, de modo a diminuir os efeitos da enfermidade e abreviar sua recuperação.

Na fase inicial da pandemia, as pessoas com covid-19 desenvolveram um quadro clínico leve da doença, com sintomas como febre, tosse seca e fadiga, de resolução autolimitada. Entretanto, cerca de 14% dos casos evoluíram para quadros de sintomas graves, com necessidade de oxigenoterapia ou hospitalização, sendo que 5% requeriam atendimento em Unidade de Terapia Intensiva (UTI) (CONITEC – Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde, 2022<sup>a</sup>).

O início do curso da doença é causado, principalmente, pela replicação do vírus. A etapa subsequente caracteriza-se pela resposta do sistema imunológico com inflamação intensa e desregulada para combater o vírus, o que leva a danos teciduais e pode levar à morte. Para esta etapa, os medicamentos do tipo imunomoduladores podem ser benéficos para tratar o paciente, posto que diminuem a inflamação (*National Institutes of Health [NIH]*, 2022; GANDHI, LYNCH & DEL RIO, 2020).

Em busca de opções terapêuticas para tratar os pacientes, as ideias por vezes se originaram fora dos próprios laboratórios e foram trazidas para comercialização pelas empresas por força da emergência em saúde pública, em um modelo de inovação aberta. De acordo com (CHESBROUGH, 2003, 2006), a inovação aberta é baseada em um cenário de conhecimento abundante, usado para criar valor à empresa que a criou.

A oportunidade que tal cenário apresenta conduziu à proposição do projeto, objeto deste artigo, com o objetivo de definir ações estratégicas para o desenvolvimento de negócios em uma empresa do setor farmacêutico. Adotou-se como referência a metodologia criada por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que versa sobre a elaboração de trabalhos práticos e aplicados em administração de empresas, com foco na resolução de problemas e no aproveitamento de oportunidades. De acordo com tal proposta, partiu-se da identificação do contexto investigado, procurou-se entender a oportunidade, estabelecendo-se a análise e diagnóstico que subsidiaram a proposta de solução. Na sequência, definiu-se um plano de ações para as mudanças e, assim, elaborou-se a proposta de intervenção, requerida para a implementação das estratégias concebidas. A fase seguinte envolveu a

indicação do processo de avaliação dos resultados concretos a serem obtidos.

Apresentado a seguir nessa sequência, o presente artigo, ao considerar que o projeto, ainda que envolva predominantemente a aplicação prática, e não a ampliação do conhecimento teórico, não dispensa a fundamentação científica e o uso de modelos teórico-conceituais, como bases para a interpretação da situação abordada. Desse modo, embora não se tenha produzido uma seção específica de referencial teórico, a fundamentação é apresentada ao longo do texto, com as indicações e aporte obtidos na literatura consultada.

## CONTEXTO INVESTIGADO

Covimabe<sup>1</sup> é um medicamento que se encontrava em estudo clínico há cerca de dezesseis anos para tratamento de HIV-1 e alguns tipos de câncer quando surgiu a pandemia do coronavírus, em março de 2020 (Organização Mundial de Saúde [OMS], 2020). O HIV (sigla em inglês do vírus da imunodeficiência humana) é um lentivírus que está na origem da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS), uma disfunção do organismo humano na qual a deterioração progressiva do sistema imunitário propicia o desenvolvimento de infecções oportunistas e câncers potencialmente mortais.

As pesquisas clínicas são estudos realizados com humanos para medir os parâmetros de segurança e eficácia de novos medicamentos, sendo essencial para a oferta de novas alternativas terapêuticas no mercado (Agência Nacional de Vigilância Sanitária [ANVISA], 2022a). A empresa americana GenCyto<sup>2</sup>, responsável por seu desenvolvimento clínico, iniciou testes clínicos com Covimabe em pacientes internados acometidos por covid-19, a fim de verificar a diminuição da inflamação causada pelo coronavírus SARS CoV-2 e, com isso, a melhoria dos sintomas, do prognóstico da doença, do tempo de internação e a redução da mortalidade.

O Covimabe é um medicamento obtido por biotecnologia, inédito no mundo. Obteve patente do Escritório de Patentes e Marcas Registradas dos Estados Unidos (“USPTO”) para métodos de tratamento de infecção por coronavírus, que está vigente até meados de 2040.

A inovação radical em produto de uma nova molécula lançada ao mercado se torna uma alternativa para os médicos manejarem os pacientes hospitalizados que não respondam ao tratamento padrão ou que tenham indicação para tomarem uma medicação específica para o estágio inflamatório da covid-19. Pretende-se aprovar o uso para pacientes com covid-19 em estágios moderado, grave e crítico. O lançamento de um produto com propriedades diferenciadas caracteriza a

presença de inovação em produto, conforme concepção apresentada no Manual de Oslo pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005).

O estudo da eficácia do medicamento para covid-19 constitui-se em uma inovação de posição, visto que inicialmente o uso proposto desta molécula era para tratar outras enfermidades. Com o advento da covid-19, o uso de Covimabe nesta patologia se propõe a ser a primeira aplicação (TIDD, BESSANT & PAVITT, 2008).

A empresa brasileira BioFarma<sup>3</sup> firmou parceria com a empresa GenCyto como uma oportunidade de expansão de negócios na área hospitalar com produtos de biotecnologia. A BioFarma está participando da condução de novos estudos clínicos com Covimabe em pacientes brasileiros internados com covid-19 moderada e grave, para viabilizar a aprovação para importação, comercialização e o futuro lançamento do medicamento no Brasil. Por sua vez, a GanCyto utilizará os estudos conduzidos no Brasil para registrar o medicamento futuramente nos Estados Unidos.

A parceria com a BioFarma propiciou a aceleração nas pesquisas clínicas com a molécula para uso em covid-19, que passaram a ser realizadas no Brasil ao invés dos Estados Unidos, onde ocorreram os estudos iniciais da molécula. Pode-se considerar que esta seja uma inovação de paradigma, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Segundo esses autores as empresas colaboram por algumas razões, tais como, reduzir o custo tecnológico ou de entrada no mercado, reduzir o risco de desenvolvimento ou de entrada no mercado, alcançar economias de escala, reduzir o tempo gasto para desenvolver e comercializar novos produtos e promover aprendizagem compartilhada. No momento de decidir fazer ou comprar uma tecnologia dois fatores são levados em conta: custos de transação e implicações estratégicas.

Christensen (2015) recapitula inicialmente que disrupção descreve um processo pelo qual uma empresa menor, com menos recursos, é capaz de desafiar com sucesso empresas estabelecidas. Os recém-chegados disruptivos, então, investem com êxito nessas parcelas negligenciadas e, assim, conseguem uma posição, oferecendo funcionalidades mais adequadas, com frequência e preço inferior.

Para a GenCyto, a parceria com a BioFarma é estratégica, pois a empresa pode expandir seus negócios no mercado brasileiro, o sexto mercado farmacêutico do mundo segundo pesquisas da IQVIA em 2019 (RIBEIRO, 2021), e que deve crescer 12% em 2022 e 10% em 2023 (SINDUSFARMA, 2022). O custo é menor do que o de estabelecer uma filial no Brasil, e a GenCyto poderá contar com a estrutura comercial e de *marketing* da

BioFarma para a comercialização no mercado brasileiro. Além disso, está contando com a aprendizagem compartilhada ao realizar um estudo clínico em parceria com empresas brasileiras. Para a BioFarma é uma oportunidade de lançar um produto inovador no mercado e de expandir os negócios da linha hospitalar, no canal de vendas *business to business* (B2B). Posteriormente espera-se obter as outras indicações como o tratamento de câncer e de HIV, que permitirão a longevidade do produto no mercado e a ampliação da presença da BioFarma no mercado hospitalar nas áreas de oncologia e virologia.

Clark (1993) argumenta que o desenvolvimento de produtos tem a sua essência na transformação de dados sobre oportunidades de mercado, de acordo com as possibilidades técnicas, em bens e informações que compõem um produto comercial. De acordo com o autor, o processo de desenvolvimento de produtos (PDP) envolve cinco fases: conceito, planejamento, engenharia e testes do produto, engenharia do processo e produção-piloto. No projeto em foco, esse desenvolvimento já percorreu as fases de conceito, planejamento, engenharia, testes de qualidade e em animais, engenharia do processo produtivo, produção-piloto e aumento de escala. Resta, agora, completar os estudos em humanos para que o medicamento possa obter aprovação regulatória para comercialização.

Conforme destacam Jugend e da Silva (2016), as estratégias globais e de inovação de uma empresa envolvem decisões sobre quais produtos desenvolver, lançar, aperfeiçoar ou descontinuar no mercado. A composição do portfólio de produtos da empresa é um fator diretamente relacionado à oferta de valor que se destina a satisfazer as necessidades dos clientes (AGARD & KUSIAK, 2004), o que conduz à necessidade de balancear a diversidade de produtos ofertados de acordo com as demandas do mercado-alvo (FONSECA & ROZENFELD, 2012; ENSSLIN et al., 2014).

### **Aprovações regulatórias requeridas para a comercialização do medicamento e o sistema de financiamento da saúde no Brasil**

A indústria farmacêutica é uma das mais reguladas do mundo. Os medicamentos, para receberem a autorização para comercialização, precisam comprovar qualidade, segurança e eficácia, que são os pilares avaliados pelas agências regulatórias no mundo para liberar o uso para a população (MASSUD FILHO, 2016).

Para a realização de pesquisas clínicas no Brasil é necessário se obter anuência da ANVISA e aprovação de comitês de ética nacional e local (de cada hospital envolvido) para que o protocolo de pesquisa seja apreciado e possa ser executado. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária, a ANVISA, é a autarquia

responsável por avaliar e aprovar os ensaios clínicos realizados no Brasil (ANVISA, 2022a).

Após a obtenção do registro sanitário na ANVISA, a etapa regulatória subsequente é a submissão do preço sugerido do medicamento para a aprovação da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED), que é um órgão interministerial responsável pela aprovação do preço de medicamentos. Após o registro de preços, a venda pode ser feita tanto para entidades públicas como privadas (Lei n. 10.742/2003, Resolução CTE-CMED n. 2/2004).

Tendo em vista que o medicamento Covimabe ainda não é comercializado em nenhum país do mundo, o preço final de venda ainda não está definido. O preço de custo do medicamento pelo fabricante GenCyto é de cerca de US\$ 300,00. A BioFarma estima vender o medicamento no Brasil por cerca de R\$ 3.760,00.

Obtidas as aprovações sanitárias e de preço, o medicamento pode ser comercializado. Para que o medicamento seja vendido para o governo federal no sistema público de saúde brasileiro, a tecnologia deve ser avaliada e incorporada pela Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde (CONITEC). A CONITEC avalia as incorporações e constitui os protocolos de tratamento para o uso dos medicamentos pelos hospitais públicos. As empresas, os órgãos públicos ou o Ministério da Saúde podem solicitar a avaliação da tecnologia em saúde para a CONITEC analisar, por meio de um dossiê com estudos sobre o produto, evidências científicas relativas à eficácia, efetividade e segurança da tecnologia, estudo de Avaliação Econômica em Saúde e Análise de Impacto Orçamentário que demonstrem o benefício da terapia (CONITEC, 2022b).

Os medicamentos também podem ser vendidos de maneira descentralizada às secretarias de saúde estaduais, municipais e do Distrito Federal, diretamente pela indústria farmacêutica, sem que tenha havido a incorporação pela CONITEC (ARAÚJO et al., 2019). Em relação ao pagamento do medicamento pelo sistema privado de saúde (saúde suplementar, planos de saúde ou convênios), é necessário que o tratamento faça parte do rol de procedimentos da Agência Nacional de Saúde, a ANS. A proposição da incorporação da tecnologia ao rol é semelhante a que ocorre na CONITEC, e o rol de medicamentos é atualizado a cada dois anos (ANS 2022).

Portanto, o financiamento de saúde ocorre de diferentes formas no sistema de saúde brasileiro, tendo tanto o paciente como financiador de seu próprio tratamento, como também o governo brasileiro (Federação, Estados e Municípios) e os planos de saúde dentro do sistema suplementar (ARAÚJO et al., 2019).

## O mercado

O mercado farmacêutico é um dos mais competitivos, complexos, rentáveis e inovadores da atualidade. Nele atuam grandes corporações mundiais, que investem bilhões de dólares no desenvolvimento e comercialização de seus produtos. A indústria farmacêutica tende a ser menos suscetível às oscilações da economia, por conta da necessidade do produto farmacêutico. Essa é uma característica mundial, que se reflete também no Brasil. A tendência nos próximos quatro anos é que o país assuma a quinta posição do ranking mundial da indústria farmacêutica, liderado pelos Estados Unidos (CASONATO, 2021).

Clark (1993) relatou que as empresas da indústria farmacêutica competiam para serem as primeiras no mercado, especialmente quando outra empresa estava trabalhando em um produto similar. Os concorrentes tinham um prazo mínimo de dois anos sobre os iminentes novos medicamentos, porque o pedido de novo medicamento na *Food and Drug Administration* (FDA, órgão regulatório americano semelhante à ANVISA no Brasil, que aprova os medicamentos) levava esse tempo para obter o status de aprovado, o que continua a ser uma realidade semelhante quando se compara aos tempos de aprovação no Brasil de medicamentos que não são prioritários para a saúde pública. Além disso, descreveu que os primeiros anos de vida de uma droga muitas vezes determinaram seu sucesso a longo prazo. Se a empresa pudesse estabelecer seu produto firmemente na mente dos médicos antes que outro chegasse ao mercado, os produtos subsequentes teriam um lançamento de produto mais difícil. Para manter a reputação de líder do setor, era vital para atrair pessoas, além de conquistar a confiança dos médicos e estabelecer credibilidade no meio acadêmico e governamental. A chave era produzir de forma consistente produtos de qualidade e realizar pesquisas de ponta. De acordo com aquele autor, empresas especializadas em diferentes tipos de medicamentos ou em uma classe terapêutica diferente (que é o caso de Covimabe para tratar a covid-19), permitiu alguma segmentação da indústria e reduziu a ameaça de concorrência de preços. A especialização também melhorou a chance de os novos medicamentos daquele grupo terapêutico serem amplamente aceitos.

O mercado farmacêutico de medicamentos para covid-19 caracteriza-se como B2B, e conhecido pelas denominações hospitalar, institucional ou *non-retail*. De acordo com dados da auditoria IQVIA para o ano de 2021, o mercado farmacêutico brasileiro B2B representou R\$ 58 bilhões, considerando-se todas as áreas terapêuticas deste segmento (oncologia, imunologia, antibióticos e antifúngicos, vacinas, sistema nervoso central, musculoesquelético, cardiovascular, gastroenterológico, trombose, nutrientes e outros).

Um levantamento das vendas dos medicamentos utilizados em covid-19 de 2020 a 2021, anos completos da pandemia, uma auditoria da IQVIA (2022) mostrou que o somatório das vendas nos anos de pandemia ultrapassara 27 mil unidades vendidas (caixas de medicamentos), o que representou cerca de R\$ 134 milhões. Esse levantamento foi feito considerando-se que o crescimento das vendas de 2019 para 2020, e de 2020 para 2021, pode ser atribuído ao uso para tratar covid-19.

### Os clientes do segmento

Antes da incorporação do medicamento pela CONITEC ou ANS, os clientes do segmento são, além do próprio paciente, os médicos prescritores, que influenciam a compra, as operadoras de saúde verticalizadas que compram o medicamento e utilizam em sua rede hospitalar própria, e as secretarias de saúde estaduais, municipais e do Distrito Federal que compram no sistema público descentralizado.

Uma vez que o medicamento é incorporado pela CONITEC e ANS, o cliente relevante passa a ser os hospitais, que compram o medicamento para a operadora de saúde reembolsar, as operadoras de saúde verticalizadas, o Governo Federal que adquirirá o medicamento para uso no SUS, as secretarias de saúde estaduais, municipais e do Distrito Federal que podem continuar comprando pelo sistema público descentralizado, e os médicos prescritores. Nesse caso, o paciente passa a ser o beneficiário final do medicamento.

### Os concorrentes

Avaliou-se os medicamentos com indicação para covid-19 que estão aprovados para comercialização no Brasil, os que estão em estudo para comprovar a indicação em covid-19, mas foram aprovados anteriormente para outras doenças e podem ser usados na prática clínica de maneira *off-label* (ou seja, com base em estudos publicados e em aprovação formal da ANVISA), e aqueles que estão em fase experimental

Tabela 1

Medicamentos aprovados pela ANVISA e em uso off-label disponíveis no Brasil, ou em estudo clínico para covid-19

Princípio Ativo	Marca do Medicamento	Laboratório	Tipo de Aprovação para Comercialização e Uso em covid-19	Classe Terapêutica
Dexametasona	Decadron® e genéricos	Aché e genéricos	Registro	Antiinflamatório
Rendesivir	Veklury®	Gilead	Registro	Antiviral
Baricitinibe	Olumiant®	Lilly	Registro	Imunomodulador
Tocilizumabe	Actemra®	Roche	Registro	Antiinflamatório
Sotrovimabe	Não possui marca	Glaxo SmithKlein	Uso Emergencial	Antiviral
Tixagevimabe + cilgavimabe	Evusheld®	AstraZeneca	Uso Emergencial	Antiviral
Nirmatrelvir + Ritonavir	Paxlovid®	Pfizer	Uso Emergencial	Antiviral
Molnupiravir	Lagevrio®	MSD	Uso Emergencial	Antiviral
Tofacitinibe <sup>1</sup>	Xeljanz®	Pfizer	Registrado para outras patologias	Imunossupressor
Sarilumabe	Kevzara®	Sanofi	Em estudo clínico	Imunomodulador

Uso emergencial para covid-19 cancelado pela ANVISA, mas existem estudos clínicos para covid-19 publicados e aprovação para artrite reumatoide. Fonte: ANVISA, 2022b.

de estudo clínico, sem comercialização para nenhuma patologia, conforme apresentado na Tabela 1.

Em relação ao uso em pacientes moderadamente doentes por covid-19, considera-se haver maior potencial de concorrência de Covimabe com Tofacitinibe e Baricitinibe. Para as infecções graves e críticas, a concorrência é com o Sarilumabe e o Tocilizumabe (NIH, 2022). São todos utilizados para reduzir a inflamação em estágios mais avançados da covid-19, e constituem-se dos concorrentes mais importantes (NIH, 2022; OMS, 2022b; ANVISA, 2022b, [clinicaltrials.gov](https://www.clinicaltrials.gov), 2022; GUIMARÃES et al., 2021).

## DIAGNÓSTICO E DEFINIÇÃO DA OPORTUNIDADE

Tendo em vista o objetivo de transformar os indícios da oportunidade em evidências da sua existência, buscou-se avaliar com profissionais da área cliente potencial o que tem sido feito para o alívio dos sintomas, o tempo de recuperação e de internação, os custos médios do tratamento nos estágios moderados e graves da doença e os critérios para a aquisição de medicamentos.

O processo compreendeu uma pesquisa de campo qualitativa exploratória, por meio de um questionário semiestruturado, a partir da obtenção de experiências e percepção dos seguintes profissionais entrevistados: três médicos da linha de frente que tratam pacientes internados com covid-19, uma profissional de compras e uma farmacêutica responsável de hospitais, duas profissionais que trabalham em Entidades ou Associações hospitalares, três profissionais com experiência em comissões de incorporação de medicamentos para o SUS, e seis com profissionais experientes que atuam na indústria farmacêutica, das áreas de acesso a mercado, economia da saúde, relações governamentais, *marketing*, área médica e comercial. A avaliação foi qualitativa com base nas respostas dos participantes, sem aplicação estatística (YASUDA & OLIVEIRA, 2016; MALHOTRA et al., 2005).

Junto aos médicos que atuam na linha de frente da covid-19, verificou-se que:

- Os imunomoduladores (tal qual o Covimabe) são administrados após a terapia padrão para covid-19, em caso de piora do quadro do paciente;
- Os medicamentos do tipo antivirais são muito pouco usados;
- Espera-se de um medicamento que o paciente não evolua para piora;
- Obtenha-se melhoria no tempo de internação de pelo menos 2 dias;

- Que o medicamento esteja disponível para a administração, com o menor custo possível;
- Que o estudo com o medicamento tenha sido publicado em revistas científicas relevantes.

Junto aos profissionais do setor hospitalar, observou-se o que segue:

- Os pacientes que não respondem ao tratamento padrão podem receber o medicamento específico de covid, a depender do procedimento do hospital;
- A família pode pagar pelo tratamento;
- O médico avalia custo-benefício de um medicamento adicional específico para covid-19 com base na avaliação clínica;
- O departamento de Compras avalia os custos para o hospital;
- Os custos dos pacientes internados em hospitais privados são de R\$ 42 – 50 mil em ambulatório (média de 7 dias de internação) e de R\$ 72 – 100 mil em Unidade de Terapia Intensiva (UTI, por 2-3 semanas de internação);
- Os custos dos pacientes internados pelo sistema público são em média de R\$ 44,5 mil em internação ambulatorial e de 51,5 mil em UTI.

Junto aos especialistas em incorporação de medicamentos para o SUS, verificou-se que:

- Os medicamentos específicos para covid-19 pouco custo-efetivos, isto é, possuem preço muito alto frente ao benefício apresentado;
- Muitas das empresas fabricantes, durante os dois primeiros anos pandemia em que havia muitas internações, não possuíam capacidade de entrega para atender a população toda;
- O medicamento pode ser incorporado se a eficácia for alta e o custo para o governo compensar;
- O próprio Ministério da Saúde pode solicitar a incorporação do medicamento à CONITEC, se verificar a necessidade para a população.

Na quarta pesquisa, com profissionais da indústria farmacêutica, verificou-se que:

- Durante a pandemia, as compras de insumos covid-19 no sistema público ocorrem por dispensa de licitação, e algumas vezes por tomada de preços (maneiras mais simplificadas de compra devido à situação emergencial do que uma licitação regular);
- Podem ocorrer as vendas descentralizadas do medicamento aos estados e municípios, quando o medicamento não é incorporado para o SUS.

Concluído o diagnóstico, definiu-se a oportunidade verificada com a comercialização do medicamento Covimabe: a pandemia demanda medicamentos eficazes e seguros para tratamento de covid-19, com estudos publicados em revistas científicas relevantes mundialmente, sem oscilações ou interrupção no fornecimento ao Brasil, e com divulgação técnica da ação do medicamento para que o médico possa manejar a enfermidade, os clientes pagadores tenham ciência da chegada de um novo medicamento eficaz para auxiliar no corte da transmissão da doença que impacta significativamente os custos dos sistemas de saúde, e os pacientes hospitalizados tenham alívio dos sintomas, redução do tempo de internação e da mortalidade. O Covimabe é uma solução potencial, que pode ter eficácia nas variantes circulantes do vírus e custo competitivo, passível de ser incorporado pelos pagadores privados e/ou públicos.

### INTERVENÇÃO PROPOSTA

Analisou-se a competitividade do negócio com Covimabe segundo o princípio das cinco forças de Porter (2004). Dentre as forças do ambiente externo que ameaçam o desempenho do negócio, destacam-se a “Rivalidade” e os “Produtos ou Serviços Substitutos”, tendo em vista que existem outros medicamentos aprovados para uso em covid-19 (quatro registrados, quatro aprovados para uso emergencial e um em uso *off-label*) comercializados no Brasil.

Outra ameaça considerada são os “Novos Entrantes”, posto que existem empresas com pesquisa clínica em andamento ou com estudo clínico publicado em revista científica de grande relevância, vislumbrando a futura aprovação para comercialização e a prescrição médica com base nos estudos publicados. A incerteza sobre a receptividade de consumidores e clientes ao produto também constituem ameaças, uma vez que os prescritores são os decisores sobre o que o paciente irá tomar e porque os clientes pagadores como a ANS e o governo central, estados e municípios, podem não incorporar o medicamento ou não preferir o Covimabe a outros existentes no mercado. Uma ameaça de média expressividade em relação às demais é a que se refere ao poder de negociação dos fornecedores, uma vez que a GenCyto depende de terceiros para fabricar o produto e a especificidade do ativo é alta. A produção depende de alta tecnologia, o que pode ocasionar oscilações de fornecimento em função de falta de princípio ativo ou de medicamento, se porventura ocorrer pressão comercial por parte dos fornecedores. Em havendo oscilação da demanda, os clientes podem migrar para outro produto disponível no mercado de forma contínua, sem prejuízo ao tratamento.

Um aspecto a considerar na composição do portfólio de produtos é o ciclo de vida. Um instrumento para

análise e reflexão sobre o ciclo de vida dos produtos é a matriz BCG (*Boston Consulting Group*), cuja proposta possibilita analisar o ciclo de vida do medicamento Covimabe para determinação de sua atratividade e equilíbrio em relação à participação e ao crescimento de mercado. Quanto mais altos a participação de mercado e o crescimento, maior é a atratividade (JOHNSON, SCHOLLES & WITTINGTON, 2007). No presente projeto, trata-se do lançamento de um novo produto que, de acordo com esse raciocínio, terá um tempo ao longo do qual permanecerá na fase de lançamento como incógnita. Não haverá grande participação no mercado enquanto o produto e seus benefícios são divulgados, processo que durará cerca de 4 meses. Depois de lançado, apresentado à comunidade médica, ao mercado privado e público descentralizado, a empresa desenvolverá um dossiê de valor para apresentar a ANS no prazo determinado por esta Agência e trabalhará em paralelo para o encaminhamento de proposta de incorporação à CONITEC. A análise e incorporação dos medicamentos de COVID leva cerca de 2,5 meses.

Caso seja incorporado pela CONITEC, o produto poderá se tornar um gerador de caixa, ao assumir participação no mercado mais expressiva em função das compras pelo governo federal, em um mercado que tende a se estabilizar ou diminuir, assumindo-se que a infecção pelo coronavírus e a taxa de transmissão vão continuar a diminuir no Brasil e no mundo. Contudo, caso a oferta do produto ficar restrita ao mercado privado, ele tende a se tornar um prejuízo, pela baixa participação em um mercado com baixa taxa de crescimento. Ressalta-se que, com os altos índices de vacinação no Brasil e com as mutações sofridas pelo vírus para variantes de maior poder infeccioso e de menor mortalidade, a taxa de transmissão da doença diminuiu muito (CONGER, 2022, SKEGG et al., 2021). Por esses motivos, Covimabe tende a ser um produto destinado a pacientes sujeitos a estados graves, como aqueles que possuem comorbidades, sejam imunocomprometidos ou estejam debilitados, os idosos que apresentam menor resposta à imunização pelas vacinas ou a população não-vacinada. Caso Covimabe tivesse sido lançado no auge da pandemia, antes da vacinação, teria potencial para ser uma estrela. Com a mudança do curso da doença e com a vacinação da população, há uma tendência de declínio da necessidade de medicamentos para covid-19 moderada e principalmente grave.

A fim de se verificar as estratégias de crescimento de Covimabe ao identificar oportunidades e verificar riscos, elaborou-se a matriz Ansoff (Figura 1), em que foram elaboradas alternativas estratégicas para crescimento e expansão do negócio, em função do desenvolvimento clínico do produto Covimabe nas diversas patologias, bem como pela via dos mercados em que opera e que possua potencial para entrar e se

explorar, como oportunidade de completar a proposta de valor da empresa.

Por meio da matriz Mercados e Produtos Existentes (ME-PE) foram definidas ações estratégicas para o lançamento do medicamento inovador no mercado de covid-19 como primeira indicação, com a visão de levar a marca ao conhecimento dos clientes, os potenciais benefícios, a ter uma penetração cada vez maior, e a fidelização dos médicos especialistas e distribuidores especializados. Com vistas ao lançamento, as ações de *marketing* serão as principais que iniciarão a penetração e manterão o mercado protegido dos concorrentes (promoção médica, congressos e eventos científicos, artigo com o resultado dos estudos). Também se consideram evoluções contínuas na procura da excelência passando pelo constante aprimoramento da qualidade das contratações e dos treinamentos da equipe comercial que atua no campo. Além disso, as ações de acesso estratégico junto às operadoras de saúde verticalizadas e às secretarias de saúde.

Com relação às opções de desenvolvimento de novos produtos em mercados existentes (quadrante ME-PN) considerou-se a continuação e expansão da pesquisa clínica nas diferentes indicações potenciais para Covimabe, para que se possa obter a aprovação regulatória dos novos usos para lançar o medicamento a novos mercados.

A alternativa considerada com maior possibilidade de sucesso para expandir o modelo de negócio (quadrante MN-PE) foi a de explorar as novas indicações de Covimabe em oncologia (tumores sólidos e de mama) e virologia (HIV), esperando-se lançar e crescer progressivamente a cada indicação aprovada. O trabalho da equipe comercial, treinamento de vendas e de acesso da BioFarma terá foco em trabalhar nessas nas diferentes especialidades médicas para ampliar o mercado e aumentar a receita ao longo dos anos.

Objetivando a diversificação para atuar em mercados novos (MN-PN) por meio das incorporações de Covimabe pela ANS (mercado privado) e CONITEC (mercado público), possibilitam-se as vendas a hospitais de livre escolha e reembolso pelos convênios, e a compra pelo governo federal, respectivamente. Isso representa um grande desafio para a ampliação do acesso e da penetração no mercado.

Como o medicamento deverá enfrentar a concorrência, conforme já mencionado, foi elaborada uma análise SWOT cruzada (JOHNSON et al., 2007) com o propósito de verificar as oportunidades e ameaças, relacionadas com as forças e fraquezas da empresa, tendo em vista o lançamento e desenvolvimento do medicamento no mercado.

Uma das forças do negócio está na equipe de *marketing* de novos produtos da BioFarma, que detém experiência com o mercado B2B, especialmente com a venda de medicamentos para covid-19, tendo já comercializado um produto com esta finalidade. Com isso, considerou-se que a empresa seria capaz de elaborar um plano de *marketing* e de acesso para posicionar o medicamento inovador para covid-19 junto aos clientes, incluindo as secretarias de saúde em nível público descentralizado, tendo em vista aproveitar as oportunidades de mercado. A equipe de vendas da BioFarma poderá criar valor aos pagadores privados e pleitear a incorporação do medicamento na ANS e CONITEC. Importa comentar que outros medicamentos para covid-19 já foram incorporados pela CONITEC, sendo que a primeira incorporação se deu em 01/04/2022. Considerando que a partir de 2022 o Ministério da Saúde iniciou novas incorporações, espera-se a incorporação também da Covimabe. Como perspectivas para o medicamento, espera-se ampliar as indicações do produto para câncer e HIV.

Outra força da BioFarma é a parceria com a GenCyto e uma organização de pesquisa clínica, com a realização em andamento de testes clínicos de alto padrão com o medicamento Covimabe. Também deverá ser necessário reestruturar a área comercial institucional da BioFarma, dadas as fraquezas na estrutura atual que não comporta a incorporação do novo medicamento sem aumento de pessoal. Isso é importante, pois a BioFarma vai competir com grandes farmacêuticas que possuem uma equipe de comercial e acesso muito maior e mais preparada, tornando-se um desafio posicionar o medicamento como o de escolha para os prescritores e pagadores.

Quanto às ameaças, com o arrefecimento da pandemia, o recrutamento de pacientes tornou-se mais difícil, podendo comprometer a agilidade dos estudos e o tempo de chegada ao mercado do medicamento. Outra ameaça está no risco da constatação da baixa eficácia da molécula ou a possibilidade de falta de segurança ao paciente, como por exemplo a ocorrência de um evento adverso grave ainda não identificado, já que o medicamento é experimental. Nesse caso, a parceria entre a BioFarma e a GenCyto seria encerrada.

Seguindo a proposição de Johnson et al. (2007), efetivou-se o cruzamento das premissas relativas às condições internas, consideradas forças e fraquezas com os fatores do ambiente externo, qualificados como oportunidades e ameaças, como forma de alinhar a estrutura interna às demandas ambientais em busca da identificação de fatores críticos de sucesso para a promoção do desenvolvimento de negócios da empresa com o Covimabe. Conforme ilustra a Figura 2, a partir da

		Produtos/Serviços	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<b>Proteger/Construir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar o produto para COVID-19</li> <li>• Estratégia de <i>marketing</i> para o lançamento</li> <li>• Estratégia de acesso junto aos pagadores</li> </ul>	<b>Desenvolvimento de produto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar as pesquisas clínicas em todas as indicações visadas</li> </ul>
	Novos	<b>Desenvolvimento de mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar o produto para as indicações em oncologia e HIV</li> <li>• Estratégia de <i>marketing</i> para as novas indicações</li> <li>• Estratégia de acesso para as novas indicações</li> </ul>	<b>Diversificação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter a incorporação pela ANS para reembolso pelos convênios</li> <li>• Obter a incorporação no SUS para ampliar as vendas para o mercado público</li> </ul>

Figura 1. Escolhas estratégicas a partir da matriz de produto x mercado.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base na matriz de Ansoff (1977).

análise efetuada, definiram-se as estratégias básicas para o lançamento de Covimabe ao mercado.

A solução adotada para aproveitar a oportunidade com Covimabe prevê oferecer um novo tratamento para covid-19, de uma nova classe terapêutica, que seja eficaz e seguro para o alívio dos sintomas e melhoria do prognóstico de pacientes internados, utilizando a experiência da BioFarma com medicamentos hospitalares, elaborando um plano de *marketing* robusto

A partir da análise efetuada, definiu-se como estratégia básica de negócio para o lançamento de Covimabe ao mercado, estabelecer um preço um pouco menor para aumentar as chances de uso do medicamento pelo SUS e, com isso, ter um volume maior de vendas e proporcionar acesso aos pacientes.

A solução adotada para aproveitar a oportunidade com Covimabe prevê oferecer um novo tratamento para covid-19, de uma nova classe terapêutica, que seja eficaz e seguro para o alívio dos sintomas e melhoria do prognóstico de pacientes internados, utilizando a experiência da BioFarma com medicamentos hospitalares, elaborando um plano de *marketing* robusto para o lançamento e as estratégias de acesso para levar o valor de Covimabe aos hospitais, aos Órgãos de saúde descentralizados e à Agência e Comissão de incorporação, reestruturando, ampliando e treinando

para o lançamento e as estratégias de acesso para levar o valor de Covimabe aos hospitais, aos Órgãos de saúde descentralizados e à Agência e Comissão de incorporação, reestruturando, ampliando e treinando a equipe comercial, contratando gerentes de acesso, de contas chaves e científicos, com oferta de preço menor que o dos demais concorrentes, para possibilitar a entrada do medicamento no SUS, em um prazo total de 7 meses antes da previsão de lançamento estimado.

a equipe comercial, contratando gerentes de acesso, de contas chaves e científicos, com oferta de preço menor que o dos demais concorrentes, para possibilitar a entrada do medicamento no SUS, em um prazo total de 7 meses antes da previsão de lançamento estimado.

No caso de a Covimabe demonstrar elevada eficácia, mas tenha um preço inacessível para o governo, como é o caso de muitos tratamentos inovadores, a incorporação pela CONITEC não acontecerá, e o medicamento ficará exclusivo do mercado privado.

Por outro lado, caso as pesquisas clínicas da BioFarma em covid-19 não demonstrem eficácia suficiente para aprovação do registro ou sofram alguma interrupção pelas agências regulatórias, deverá ser alterado o foco dos estudos nos demais potenciais do produto, como câncer e HIV.

SWOT CRUZADA		Fatores internos			
		Forças		Fraquezas	
Fatores externos	Oportunidades	SO	Estratégias de crescimento e de expansão	Estratégias de capacitação e investimento	WO
		Estruturar um plano de comunicação para posicionar o produto inovador para COVID-19 junto aos clientes; Levar o valor do produto aos clientes pagadores; Obter a incorporação do medicamento na ANS e na CONITEC; Realizar vendas descentralizadas a estados e municípios; Ampliar as indicações do produto (HIV e câncer).		Remodelar a área comercial hospitalar e contratar representantes, gerentes regionais, de acesso e científicos; Treinar a força de vendas.	
	Ameaças	ST	Estratégias de defesa e manutenção	Estratégias de defesa ou de desinvestimento	WT
		Pesquisa clínica muito lenta devido à melhora da pandemia; Concorrentes com força de vendas mais agressiva de empresas maiores; Não obter a incorporação na CONITEC, considerando-se um preço mais alto para o medicamento; Alteração do foco do medicamento para câncer e/ou HIV.		Encerramento do contrato com a GenCyto.	

Figura 2. Escolhas estratégicas a partir da análise SWOT cruzada.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Johnson et al., 2007.

## RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação do projeto, espera-se obter os seguintes resultados:

- Tornar disponível um medicamento eficaz para os pacientes internados com covid-19 moderada a crítica, para o alívio dos seus sintomas, do tempo de internação e do prognóstico da doença;
- Propiciar aos médicos um medicamento para combater a covid-19 grave em pacientes que não respondam ao tratamento padrão, ou tenham alguma comorbidade que faça o uso de medicamentos específicos necessário;
- Criar valor aos sistemas privado de saúde e o SUS, disponibilizando um medicamento que seja custo-efetivo, para diminuir os gastos hospitalares as internações.

Considerando a perspectiva de negócios, os resultados potenciais do projeto indicam que o desenvolvimento proporcionado à empresa se concretizará pelos seguintes aspectos:

- Ampliar o portfólio de produtos hospitalares e ganhar *market share* de 30% em unidades vendidas de medicamentos hospitalares para covid-19, a partir do 4º ano de comercialização, até o 7º ano de vendas projetado;
- Alcançar margem EBITDA de 19% no 1º ano de comercialização e de 23% no 7º ano.

Os resultados esperados pelos acionistas da Bio-Farma são:

- Aumentar o valor das ações da empresa em 10%.

A viabilidade financeira do projeto foi avaliada por meio da projeção das demonstrações de resultado dos exercícios (DRE) e dos fluxos de caixas anuais até 2030. Optou-se por não apresentar os dados de forma detalhada neste texto, devido a restrições decorrentes de serem considerados como sigilosos pela empresa. Contudo, para que se tenha uma visão simplificada dos resultados projetados, apurou-se que até o segundo ano do projeto (2023) a empresa absorverá um prejuízo acumulado de R\$ 657 mil, considerado um investimento a ser recuperado a partir do ano seguinte (2024), quando o produto for lançado. Ao final do período de nove anos, os negócios com o novo produto agregarão aos resultados acumulados um lucro de aproximadamente R\$ 167,3 milhões, conferindo atratividade ao investimento.

A atratividade também se verifica pelas projeções de fluxo de caixa, que, embora seja negativo até o segundo ano do projeto, requerendo que se disponibilizem cerca de 7,9 milhões para o investimento inicial, até o efetivo lançamento do produto, em 2024, tornar-se-á favorável a partir do ano seguinte (2025), quando as receitas superarão as despesas gerando saldo positivo.

## CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A BioFarma identificou na pandemia de SARS-CoV-2 uma oportunidade para ampliar seu portfólio de medicamentos hospitalares e auxiliar os pacientes que evoluem para estágios mais graves da doença, seja por maior suscetibilidade, por apresentar outras doenças concomitantes que podem agravar o quadro, pela opção de não se vacinar ou pela queda de eficácia das vacinas com o tempo.

A proposta de valor ao cliente de Covimabe acompanha o avanço da tecnologia e as situações inesperadas que ocorrem no mundo, mantendo a empresa na vanguarda para oferecer uma solução eficaz que melhore a condição de saúde e a qualidade de vida do paciente, a partir de um produto comercializável por um preço acessível. Pretende-se que Covimabe tenha o menor preço do mercado dentre as opções disponíveis para covid-19. Também se considera relevante que trabalhar com esse medicamento criou valor à equipe de projeto da BioFarma e da GenCyto sobre a agilidade na tomada de decisão de seguir pela pesquisa de eficácia para covid-19, mediante à adaptação rápida demandada pela pandemia.

O lançamento do medicamento será uma contribuição para a sociedade, na medida em que trará uma opção terapêutica para a melhora da condição clínica do paciente, do tempo de internação e, principalmente, da redução da mortalidade. Outro aspecto a considerar é o fato de se disponibilizar um medicamento passível de outras aplicações potenciais que estão em estágio de testes clínicos.

Além disso, promover o desenvolvimento com este negócio inovador tem o potencial de oferecer um número maior de empregos, de gerar tributos ao Estado, de contribuir com o avanço da pesquisa e o desenvolvimento da ciência, e de oferecer alternativas para tratamento das condições de saúde discutidas. Espera-se que este artigo contribua com o compartilhamento do conhecimento adquirido com uma situação de pandemia, no desenvolvimento de um negócio de suma importância para a comunidade. No mercado farmacêutico, não se pode prescindir da qualidade, da ética e da segurança dos pacientes, fatores que foram pilares do presente trabalho.

Oportunidades de lançamento no setor farmacêutico, especialmente de produtos hospitalares, sofrerão a influência dos fatores que impactaram esse processo, e as decisões a serem tomadas serão semelhantes àquelas que foram tomadas com Covimabe.

Dessa maneira, espera-se que esta experiência proporcione elementos para concepção de projetos equivalentes, dado o caminho estruturado e o enfoque

teórico-metodológico que atribuem cientificidade e viabilidade ao projeto, conferindo-lhe condições de replicabilidade em condições assemelhadas.

## NOTAS

1. Atribuiu-se uma denominação fictícia à molécula em razão de confidencialidade, por se tratar de molécula inovadora patenteada que está em fase de pesquisa clínica em humanos, ainda não aprovada para comercialização no mundo.
2. O nome real da empresa responsável pelo desenvolvimento da molécula foi disfarçado, em razão de confidencialidade.
3. Nome fictício da empresa brasileira que foi objeto do projeto, disfarçado em razão de confidencialidade.

## REFERÊNCIAS

AGARD, B., & KUSIAK, A. Data-mining-based methodology for the design of product families. *International Journal of Production Research*, 42(15), 2955-2969, 2004. Recuperado em 20 de abril de 2022, de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540410001691929>.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – ANS. Como é Atualizado o Rol de Procedimentos, 2022. Recuperado em 13 de julho de 2022, de <https://www.ans.gov.br/participacao-da-sociedade/atualizacao-do-rol-de-procedimentos/como-e-atualizado-o-rol-de-procedimentos>.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Pesquisa Clínica, 2022a, Recuperado em 11 de julho de 2022, de <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/medicamentos/pesquisaclinica>.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Medicamentos aprovados para tratamento da Covid-19, 2022b. Recuperado em 14 de julho de 2022 de <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/paf/coronavirus/medicamentos>.

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977

CÂMARA DA REGULAÇÃO DO MERCADO DE MEDICAMENTOS – CMED. (2022). Recuperado em 24 de março de 2022, de <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/medicamentos/cmed>.

CASONATO, P. Como a Indústria Farmacêutica Cresce com a Pandemia. *Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade – ICTQ*. Recuperado em 21 de março de 2025 de <https://ictq.com.br/>

- opinio/1390-como-a-industria-farmaceutica-cresce-com-a-pandemia.
- CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review* 44(3): 35-41,2003. Recuperado em 11 de abril de 2022, de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>.
- CHESBROUGH, H. W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. *Managing new product and process development: text and cases*. New York: Free Press, 1993
- CLINICALTRIALS.gov. National Library of Medicine, 2022 Recuperado em 14 de julho de 2022, de <https://www.clinicaltrials.gov/ct2/results?cond=&term=leronlimab&cntry=&state=&city=&dist=>.
- COMISSÃO NACIONAL DE INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIAS NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – CONITEC. Tecnologias e Diretrizes para tratamento e prevenção da Covid-19, Recuperado em 25 de janeiro de 2021 de <http://conitec.gov.br/index.php/tecnologias-e-diretrizes-para-tratamento-e-prevencao-da-covid-19>.
- COMISSÃO NACIONAL DE INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIAS NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – CONITEC. (2022b). A Comissão. Recuperado em 13 de julho de 2022, de <http://conitec.gov.br/entenda-a-conitec-2>.
- CONGER, K. Two years into the pandemic, medical scientists consider what the future may hold. *Stanford Medicine News Center*, Recuperado em 14 de maio de 2022, de <https://med.stanford.edu/news/all-news/2022/03/scientists-pandemic-future.html>.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., & DE SOUZA, M. V. Gerenciamento de portfólio de produtos na indústria: estado da arte. *Revista Produção Online*, 14(3), 790-821, 2014. Recuperado em 20 de abril de 2022, de <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1050/1173>.
- FONSECA, F., & ROZENFELD, H. Medição de desempenho para a gestão do ciclo de vida de produtos: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Produção Online*, 12(1), 159-184, 2012. Recuperado em 20 de abril de 2022, de <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/853/875>
- GANDHI, R. T., LYNCH, J. B., & DEL RIO, C. Mild or Moderate Covid-19. *The New England journal of medicine*, 383(18), 1757-1766,2020. <https://doi.org/10.1056/NEJMcp2009249>.
- GUIMARÃES, P. O., et al. Tofacitinib in Patients Hospitalized with Covid-19 Pneumonia. *The New England journal of medicine*, 385(5), 406-415,2021 <https://doi.org/10.1056/NEJMoa2101643>.
- JOHNSON, G; SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman,2007
- JUGEND, D., DA SILVA, S. L., SALGADO, M. H., & MIGUEL, P. A. C. Product portfolio management and performance: Evidence from a survey of innovative Brazilian companies. *Journal of business research*, 69(11), 5095-5100, 2016. Recuperado em 20 de abril de 2022, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316302491>.
- LEI nº 10.742, de 6 de outubro de 2003 (2003). Define normas de regulação para o setor farmacêutico, cria a Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos - CMED e altera a Lei nº 6.360, de 23 de setembro de 1976, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 11 de julho de 2022, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.742.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.742.htm).
- MALHOTRA, N.K., ROCHA, I, LAUDISIO, M.C., ALTHEMAN, E., BORGES, F.M. *Introdução à Pesquisa de Marketing*. 1ª ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall. ISBN 85-87918-77-X,2005.
- MARCONDES, R. C., MIGUEL, L. A. P., FRANKLIN, M. A. & PEREZ, G. *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*, 2017 Recuperado de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-dodesenvolvimento-de-negocios-profissional/> .
- MASSUD FILHO, J. *Medicina Farmacêutica: conceitos e aplicações*. Porto Alegre: Artmed, 2016
- NATIONAL INSTITUTES OF HEALTH – NIH (2022). COVID-19 Treatment Guidelines 2021. Recuperado em 11 de julho de 2022, de <https://www.covid19treatmentguidelines.nih.gov/whats-new>.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE – OMS. (2020, 11 de março). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Recuperado em 11 de julho de 2022, de <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE – OMS. Therapeutics and COVID-19: living guideline. Recuperado em 14 de julho de 2022, de <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-therapeutics-2021.3>.

PORTER, MICHAEL E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da Indústria e Concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

RESOLUÇÃO CTE-CMED Nº 2, de 05 de março de 2004. (2004). Ficam aprovados, na forma do Anexo a esta Resolução, os critérios para definição de preços de produtos novos e novas apresentações de que trata o art. 7º da Lei nº 10.742, de 6 de outubro de 2003. Brasília, DF. Recuperado em 11 de julho de 2022 de <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/medicamentos/cmed/air/arquivos/5517json-file-1/view>.

RESOLUÇÃO-RDC Nº 55, de 16 de dezembro de 2010 (2010). Dispõe sobre o registro de produtos biológicos novos e produtos biológicos e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 11 de julho de 2022, de [http://antigo.anvisa.gov.br/documentos/10181/2718376/%281%29RDC\\_55\\_2010\\_COMP.pdf/41ebae78-5742-4060-9bec-6c9ce9ce262](http://antigo.anvisa.gov.br/documentos/10181/2718376/%281%29RDC_55_2010_COMP.pdf/41ebae78-5742-4060-9bec-6c9ce9ce262).

RIBEIRO, W. Brasil é o 6º mercado farmacêutico do mundo. (2021) Recuperado em 19 de setembro de 2021, de <https://ictq.com.br/industria-farmaceutica/1060-brasil-e-o-6-mercado-farmaceutico-do-mundo#:~:text=De%20>

acordo%20com%20um%20 levantamento,Ja-  
p%C3%A3o%2C%20Alemanha%20e%20da%20  
Fran%C3%A7a.

SINDUSFARMA - SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS Mercado farmacêutico deve crescer 12% este ano e 10% em 2023; empresas estão otimistas com emprego e crescimento da economia. (2022, 30 de junho). Recuperado em 04 de julho de 2022, de <https://sindusfarma.org.br/noticias/indice/exibir/17943-mercado-farmaceutico-deve-crescer-12-este-ano-e-10-em-2023-empresas-estao-otimistas-com-emprego-e-crescimento-da-economia>.

SKEGG, D., GLUCKMAN, P., BOULTON, G., HACKMANN, H., KARIM, S., PIOT, P., & WOOPEN, C. Future scenarios for the COVID-19 pandemic, 2021. *Lancet (London, England)*, 397(10276), 777-778. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)00424-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)00424-4).

YASUDA, A. , OLIVEIRA, D. M. T. *Pesquisa de Marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo, Cengage Learning, 2016. Recuperado em 20 de novembro de 2021, de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/user/signin>.

# Perfis de consumidores quanto ao nível de relação com os influenciadores virtuais

Consumer profiles regarding the level of relationship with virtual influencers

## MARCELO DE REZENDE PINTO

*Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Professor Permanente do Programa de Pós-graduação em Administração  
da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais*

marcrez@hotmail.com

## PAULA KARINA SALUME

*Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal de São João Del Rey*

paulasalume@hotmail.com

## MAIARA LORENA OLIVEIRA ANACLETO

*Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em  
Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais*

maiaralorena1@gmail.com

## RAYNER THEODORO DE SOUZA

*Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-graduação em  
Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais*

rayner.theodoro@gmail.com

## RESUMO

Este artigo relata os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi buscar entender como os consumidores enfrentam questões relacionadas ao relacionamento com influenciadores virtuais. Buscou-se categorizar os perfis dos consumidores em relação ao poder que esses influenciadores têm, bem como os níveis de satisfação social e atratividade decorrentes desse relacionamento que estariam levando a mudanças nas atitudes em relação às marcas e em suas intenções de compra. Para isso, foi realizada uma pesquisa eletrônica com uma amostra de 181 consumidores. Os dados foram analisados usando o algoritmo Respond-Based Procedure for Detecting Unit Segments in PLS path modelling (REBUS-PLS). Chegou-se a três grupos de consumidores: os que apóiam, os apáticos e os resistentes aos influenciadores virtuais. Os resultados da pesquisa ajudam a entender como essa relação entre humanos e máquinas, incluindo avatares e algoritmos no contexto de consumo e atitudes em relação a marcas e intenções de compra, vem se desenvolvendo.

**Palavras-chave:** Influenciadores Virtuais. Clusters. Satisfação Social. Intenções de Compra.

## ABSTRACT

This paper reports the results of a research whose objective was to seek to understand how consumers face issues related to the relationship with virtual influencers. It sought to categorize consumer profiles regarding the power that these influencers have, as well as levels of social satisfaction and attractiveness arising from this relationship that would be leading to changes in attitudes towards brands and in their purchase intentions. To this end, an electronic survey was conducted on a sample of 181 consumers. The data were analyzed using the Respond-Based Procedure for Detecting Unit Segments in PLS path modelling (REBUS-PLS) algorithm. Three clusters of consumers were arrived at: the supporters, the apathetic, and the resistant to virtual influencers. The results of the research help understand how this relationship between humans and machines, including avatars and algorithms in the context of consumption and attitudes towards brands and purchase intentions, has been developing.

**Key-words:** Virtual Influencer. Clusters. Social Satisfaction. Purchase Intentions.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, é possível perceber a emergência de uma série de fenômenos atrelados à digitalização, à interconexão, às novas tecnologias de fabricação, entre outros, os quais vêm alterando o ambiente dos negócios sob a égide do termo “Indústria 4.0” ou também da expressão “Quarta Revolução Industrial” (SCHUH, ANDERL, GAUSEMEIER, HOMPEL & WAHLSTER, 2017). Dessa forma, a aceitação e interação dos consumidores com dispositivos de tecnologia principalmente em ambientes online têm recebido maior atenção devido à crescente adoção de tecnologias por empresas voltadas para o consumidor em seus pontos de contato para aprimorar experiência do cliente (BONETTI, WARNABY, & QUINN, 2017; PIZZI, SCARPI, PICHIERRI, & VANNUCCI, 2019; WIERTZ & RUYTER, 2007). Vial (2019) afirma que estas diversas transformações vêm atuando como combustível para as disrupções relativas às atitudes, ao comportamento e às necessidades dos consumidores.

Estas disrupções, por sua vez, oportunizam o surgimento de novos atores que, por meio de algumas ações de comunicação essencialmente descentralizadas, acabam por ganhar notoriedade e visibilidade no meio digital (CHILDERS, LEMON & HOY, 2019). Foi nesse contexto que vimos surgir o fenômeno dos influenciadores digitais que, por meio do uso de redes sociais, podem ser entendidos como personas de mídia social que geram seus próprios conteúdos com o objetivo de acumular capital social e se tornar uma celebridade e, assim, moldar as opiniões ou comportamentos de seus seguidores (AUDREZET, DE KERVILER, & MOULARD, 2020; NASCIMENTO, CAMPOS & SUAREZ, 2020).

A despeito da emergência desse novo tipo de “celebridade” das redes sociais, mais recentemente, outro tipo de influenciador vem surgindo, ganhando maior expressão e crescimento: os reconhecidos como influenciadores virtuais. Entre suas principais características, a mais importante é que não são humanos, mas são avatares humanizados, ou seja, se fazem presente apenas no ambiente virtual, mas se assemelham muito ao humano por suas características físicas, psicológicas e sociais. São criados por computação gráfica e inseridos no ambiente digital. Moustakas, Lamba, Mahmoud and Ranganathan (2020) chamaram esse tipo de ator de influenciadores inteligência artificial, e os definiram como personagens artificiais gerados por computador com uma forte presença ou fama em mídia social. Deve-se destacar ainda que eles são personagens criados com técnicas 3D, com nome, personalidade, aparência, idade, voz, imitando um ser humano. No Brasil, temos os seguintes exemplos: Lu da Magalu, Nat Natura, e o CB, o antigo Baianinho das Casas Bahia.

A ascensão de identidades virtuais humanizadas em espaços online levanta uma série de questões importantes. Uma delas é em relação ao significado dos influenciadores virtuais dentro das mídias sociais em comparação aos influenciadores digitais mais conhecidos, os caracterizados por uma personalidade humana. Seriam concorrentes? Seriam extensões? Existem relações em que se possa comparar esses dois tipos de influenciadores? Lam (2021) considera que o influenciador virtual é um pouco menos real que um influenciador humano, e é uma extensão de uma marca e sua história. Mas de acordo com o relatório da *Business Insider*, os influenciadores virtuais já competem com influenciadores humanos na aquisição de campanhas para promoção de marcas, bem como produtos (SCHOMER, 2019).

Tendo em vista toda essa discussão e principalmente o protagonismo que essa nova modalidade de influenciador vem tomando nas ações mercadológicas e de relacionamento das empresas, ainda parece faltar na literatura maiores aprofundamentos acerca de como os consumidores vêm se relacionando com os influenciadores virtuais, ou seja, em que medida essa nova categoria ou modalidade de influenciador consegue, de fato, persuadir, suggestionar, instigar indivíduos em direção a comportamentos relativos às marcas, decisões de compra e uso de produto. Além disso, sobram dúvidas sobre como os consumidores se sentem frente ao relacionamento com esse novo tipo de interação.

A partir dessa aparente lacuna na literatura que foi proposta uma pesquisa, cujo objetivo consistiu em buscar compreender como os consumidores se colocam frente às questões ao relacionamento com os influenciadores virtuais. Mais precisamente, buscou-se categorizar perfis de consumidores no tocante ao poder que esses influenciadores possuem assim como níveis de satisfação social e atratividade advindos dessa relação que estariam levando a mudanças nas atitudes frente às marcas e nas suas intenções de compra. Para isso, julgou-se adequado lançar mão de algumas escalas já desenvolvidas para esses construtos e conduzir um *survey* eletrônico para coletar os dados.

A busca por um maior aprofundamento acerca da emergência dos influenciadores virtuais apresenta pontos de relevância. Em primeiro lugar, em uma perspectiva gerencial, com a mudança dos hábitos dos consumidores, as marcas devem continuar investindo em novas soluções digitais para sobreviver no mercado. Portanto, pesquisar sobre a viabilidade dos influenciadores virtuais sob a perspectiva do consumidor pode oferecer informações úteis para as marcas. Há de se considerar também a evolução da tecnologia sem fio que caminha para a massificação do 5G, o que deve permitir experiências de Realidade

Aumentada (RA) mais realistas, que podem transformar o consumo (MCDOWELL, 2020). De acordo com o autor, que investigou o mundo da moda, espera-se que o 5G aumente a qualidade da transmissão ao vivo de humanos digitais via RA, permitindo que as marcas criem sentido de presença (MCDOWELL, 2020). Em segundo lugar, e complementar a questão anterior, esta pesquisa ainda é oportuna porque, mesmo que haja investigações em curso, ainda são escassas as pesquisas acadêmicas publicadas que tenham investigado a probabilidade de os consumidores interagirem com humanos digitais “reais”. Acredita-se também que as descobertas deste estudo podem ser vitais para permitir que partes interessadas cheguem a conclusões sobre a alocação de recursos limitados para apoiar funções de negócios pós-COVID-19. Ademais, as eventuais descobertas podem orientar as empresas sobre disposições de design, desenvolvimento, teste e marketing relacionadas a soluções digitais baseadas em humanos, direcionamento investimentos de modo mais assertivo (SILVA & BONNETI, 2021).

Em uma perspectiva mais acadêmica, não se pode deixar de mencionar que a pesquisa joga luz sobre um fenômeno essencialmente atual e ainda incipiente na literatura de marketing, de consumo, de comunicações com o mercado, de influência social, bem como no campo que se preocupa com as relações entre marketing e sociedade. Dessa forma, os resultados da pesquisa pode contribuir para se compreender melhor esse novo fenômeno no mercado e, assim, fomentar a criação de novas frentes de investigações.

O artigo foi organizado com as seguintes seções, além dessa introdução. Buscou-se produzir uma revisão da literatura focada nos temas interação humano-máquina e também nas discussões envolvendo os influenciadores digitais e os influenciadores virtuais. Na sequência, foram apresentados os procedimentos atinentes ao percurso metodológico da pesquisa empírica. Na outra seção foram explicitados os resultados da pesquisa com foco na análise dos perfis obtidos com a utilização de técnicas estatísticas. O artigo finaliza com discussões de cunho conclusivo, enfatizando também as contribuições do estudo, implicações gerenciais e indicação de estudos futuros.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Interação humano-máquina

Ao se debruçar sobre a temática dos influenciadores virtuais, torna-se importante deslocar o olhar, inicialmente, para a(s) forma(s) diversa(s) em que os humanos interagem com dispositivos e sistemas de tecnologia. Alguns dos estudos que já se debruçaram sobre esta questão são Bonetti et al. (2019), Dix (2009), Kjeldskov and

Graham (2003) e Rogers (2004). É importante ressaltar que para desenvolver dispositivos de tecnologia socialmente aceitáveis, os desenvolvedores precisam fornecer modalidade de interação entre humano e tecnologia tão realista quanto possível (CARMIGNANI, FURHT, ANISETTI, CERAVOLO, DAMIANI, & IVKOVIC, 2011). Ganha espaço, assim, o conceito de Interação Humano-Computador (IHC) que pode ser definida como o estudo da forma como a tecnologia informática influencia o ser humano no trabalho e em suas diversas atividades (DIX, 2009). É importante destacar a existência de estudos anteriores que investigaram a IHC para apoiar o projeto de sistemas de tecnologia, onde os principais aplicativos têm se concentrado em trabalho de escritório, eletrodomésticos, sistemas de lazer, dispositivos móveis, interfaces de usuário para bancos de dados, visualização de informações, entre diversos outros (DIX, 2009; ROGERS, 2004).

Um ponto importante que não pode ser negligenciado está relacionado à qualidade desta interação. a aceitação e a interação dos consumidores com dispositivos de tecnologia em ambientes físicos e *online* têm recebido maior atenção devido à crescente adoção de tecnologias por empresas orientadas para o consumidor em seus pontos de contato com o consumidor para melhorar experiência do cliente e aumento da competitividade (PIZZI et al., 2019). Vários estudos têm se concentrado na interação com aplicativos móveis, incluindo mídia social durante as compras e seu impacto na percepção do consumidor e seu comportamento de compra (PANTANO & GANDINI, 2017; CHEN, TRAN, & NGUYEN, 2019). Vale destacar ainda que outros estudos exploraram a aceitação e a interação dos consumidores com tecnologias em ambientes físicos de varejo, envolvendo os contatos conduzidos por meio de dispositivos móveis dos consumidores (PANTANO & PRIPORAS, 2016).

Com relação às tecnologias de realidade aumentada, Bonetti et al. (2019) e (2019b) conduziram estudos exploratórios investigando as interações dos consumidores com tecnologias imersivas em configurações físicas de varejo. Seus resultados mostraram que os consumidores em geral percebem essa interação com a realidade aumentada como positiva, além de constatar que motivações hedônicas surgiram como motivadores para interação no ambiente de compras sendo aprimorada com as tecnologias de realidade aumentada. Já no âmbito dos estudos de realidade virtual, Lombart, Millan, Normand, Verhulst, Labbé-Pinlon, e Moreau (2019) investigaram as percepções dos consumidores e comportamento de compra em relação às frutas e aos vegetais anormais em um ambiente de realidade virtual. Eles descobriram que os consumidores tendem a comprar e perseguir um número semelhante de produtos qualquer que seja seu nível de deformidade.

Um outro estudo interessante nesse sentido é o de Benbunan-Fich (2020), o qual investigou a satisfação dos usuários com a interação com tecnologias vestíveis. Os resultados indicaram que o nível de satisfação depende da qualidade da interação e do grau de digitalização da atividade física e que a digitalização da atividade física passou a ter diferentes efeitos para diferentes usuários. No geral, o desempenho real do sistema influencia os julgamentos dos usuários, impactando assim em seu grau de interação com a tecnologia vestível. Dehghani *et al.* (2020) investigou as aplicações potenciais de dispositivos Windows MR (WMR) no varejo de serviços, examinando várias formas de percepções e comportamentos do consumidor. Resultados da participação com hologramas revelou que a capacidade de resposta da interação de aplicativos WMR depende da característica do usuário e do grau de atratividade do ambiente para o usuário. Olhando para estudos de *chatbots*, Sands *et al.* (2020) explorou o efeito de scripts na experiência de serviço e interação humano-*chatbots*. Os resultados mostraram que ocorrem diferenças em efeitos gerados e na interação dependente do tipo de serviço empregado (educação ou entretenimento).

Instâncias negativas de IHC com tecnologias inovadoras também surgiram em estudos recentes. Fortes qualidades de robôs antropomórficos levam os usuários a ter expectativas excessivamente otimistas sobre o robô habilidades que podem ser frustradas. Ou seja, quanto mais realista um robô com recursos, mais o usuário espera que ele se comporte como um ser humano real (WIRTZ *et al.*, 2018). Da mesma forma, Gammoh *et al.* (2018) fez estudo sobre consumidor por percepções de avatares na publicidade online e descobriram que usuários com menos conhecimento de avatares eram mais propensos a experimentar o fenômeno de o vale misterioso.

Entre as formas de interação entre máquinas e humanos, o campo do marketing tem apresentado algumas inovações interessantes que não podem deixar de passar despercebido: os influenciadores virtuais, tema desse artigo, que será o tema central da próxima seção.

### **Dos influenciadores digitais aos influenciadores virtuais**

Usar de seu poder de influência para moldar o comportamento de outros não é uma novidade. A capacidade de influenciar sempre existiu entre os mais tradicionais pilares sociais humanos, como líderes religiosos, políticos, filósofos e até mesmo cientistas. Atualmente, com o surgimento das redes sociais, ganhou um grande protagonismo os chamados influenciadores digitais. A literatura é farta no que tange ao maior entendimento dos influenciadores digitais como ator importante nas alterações das identidades dos consumidores e

principalmente nas diferentes práticas de consumo (ERZ AND CHRISTENSEN, 2018; AUDREZET, DE KERVILER, & MOULARD, 2020; NASCIMENTO, CAMPOS & SUAREZ, 2020; MIGUEL, CLARE, ASHWORTH & DONG, 2022 para citar alguns trabalhos).

Para além de toda essa discussão sobre os influenciadores digitais, não se pode deixar de negligenciar o desenvolvimento e maior utilização de novas tecnologias relevantes que acabam por trazer novos fenômenos a esse campo. A inteligência artificial nas mídias sociais é apontada para liderar ao aumento da capacidade de relacionamento criando um conteúdo mais adequado que os usuários desejam interagir (KOSE & SERT, 2017).

Essas novas alternativas tecnológicas, permitem novas formas de atuação nas mídias sociais, e se tratando de dados e a capacidade de influenciar por meio das mídias sociais, uma área mais recente, mas até agora pouco explorada, são percebidas no ambiente digital, sobretudo com uma atuação mais expressiva nas mídias sociais, os chamados Influenciadores Virtuais. Moustakas *et al.* (2020) chamaram esse tipo de influenciador de influenciadores de inteligência artificial, e os definiram como personagens artificiais gerados por computador com uma forte presença ou fama em mídia social.

No entanto, não se pode deixar enganar que os influenciadores virtuais, por serem virtuais, são apenas extensões e não são capazes de criar uma conexão real com sua audiência. O estudo conduzido por Gratch, Wang, Okhmatovskaia, Lamothe, Morales, Van der Werf, Morency & Jacko, (2007) mostrou que avatares virtuais são capazes de criar *rappor*t, ou seja, um sentimento de conexão com processos socioemocionais com o usuário. Também nesse contexto, Appel, Grewal, Hadi and Stephen (2019) exploraram o papel dos influenciadores virtuais, dando ênfase particular a certas vantagens em relação aos influenciadores humanos, como por exemplo, não há necessidade de descanso, pausas para alimentação ou problemas de saúde. Dada sua popularidade e número crescente de surgimentos, os influenciadores virtuais provavelmente terão um profundo impacto futuro em uma variedade de atuações no marketing, embora os detalhes permaneçam em grande parte desconhecidos.

Campbell, Sands, Ferraro, Tsao & Mavrommatis (2020) destacaram que os influenciadores virtuais podem ter maior capacidade em conduzir conversas individuais e significativas com o consumidor, por terem a capacidade de aprender com reações, comportamentos e variações por meio das análises pela Inteligência Artificial. Com isso, os influenciadores virtuais, são capazes de minimizar o risco de “erros humanos” para as marcas que estão representando. Os influenciadores

virtuais permitem que as marcas exerçam maior controle em cada detalhe, como: comportamento, crenças, linguagem ou conteúdo postado.

Ao contrário dos influenciadores humanos, que podem ficar expostos por suas escolhas pessoais e sujeitos a percepção dos consumidores, e que por isso, pode afetar a percepção da marca que promovem, os influenciadores virtuais são criações digitais sem uma vida offline, não tem dilemas humanos, como cansaço, surpresas negativas, problemas emocionais, dilemas familiares, pois sua persona está sujeita apenas a criação e programação do desenvolvedor. De acordo com Kolsquare (2019), muitas marcas estão escolhendo trabalhar com influenciadores virtuais nas grandes mídias, pois, assim, evitam o risco de comportamentos negativos sujeito aos influenciadores humanos.

Ainda que pesquisas recentes tenham lançado luz sobre questões envolvendo a relação dos influenciadores digitais nas atitudes dos consumidores (WANG, HUANG & DAVISON, 2021; TORRES, AUGUSTO & MATOS, 2019), é possível perceber, contudo, uma lacuna no que tange à figura dos influenciadores virtuais nessas relações. A partir da discussão desses dois trabalhos, a presente pesquisa propõe o modelo apresentado na Figura 1. Cabe salientar que esse modelo foi o adotado para a pesquisa.

A seção seguinte se dedica a discutir o percurso metodológico da pesquisa empírica realizada com os

consumidores a fim de se atingir o objetivo enunciado na primeira seção do artigo.

## MÉTODO

A partir do objetivo fixado para o estudo, julgou-se adequada a execução de um *survey* eletrônico. Sendo assim, como instrumento de coleta de dados foi implementado um formulário eletrônico no *GoogleForms*, o qual foi disponibilizado em diversas redes sociais com mensagens de incentivos para preenchimento. No cabeçalho do formulário, além do conteúdo relativo à confidencialidade dos dados informados, foi apresentada uma mensagem com comentários acerca do conceito sobre influenciadores virtuais. Na sequência, a seguinte questão aberta foi incluída: Qual é o influenciador virtual que você mais conhece?

Para compor o formulário, além das questões de perfil (gênero, idade, renda, grau de instrução e estado civil) lançou-se mão das seguintes escalas e suas respectivas referências:

- Poder de especialista, poder de referência, poder de reciprocidade e satisfação pessoal: Wang, Huang and Davison (2021);
- Atratividade, Atitude frente à marca e intenções de compra: Torres, Augusto and Matos (2019).

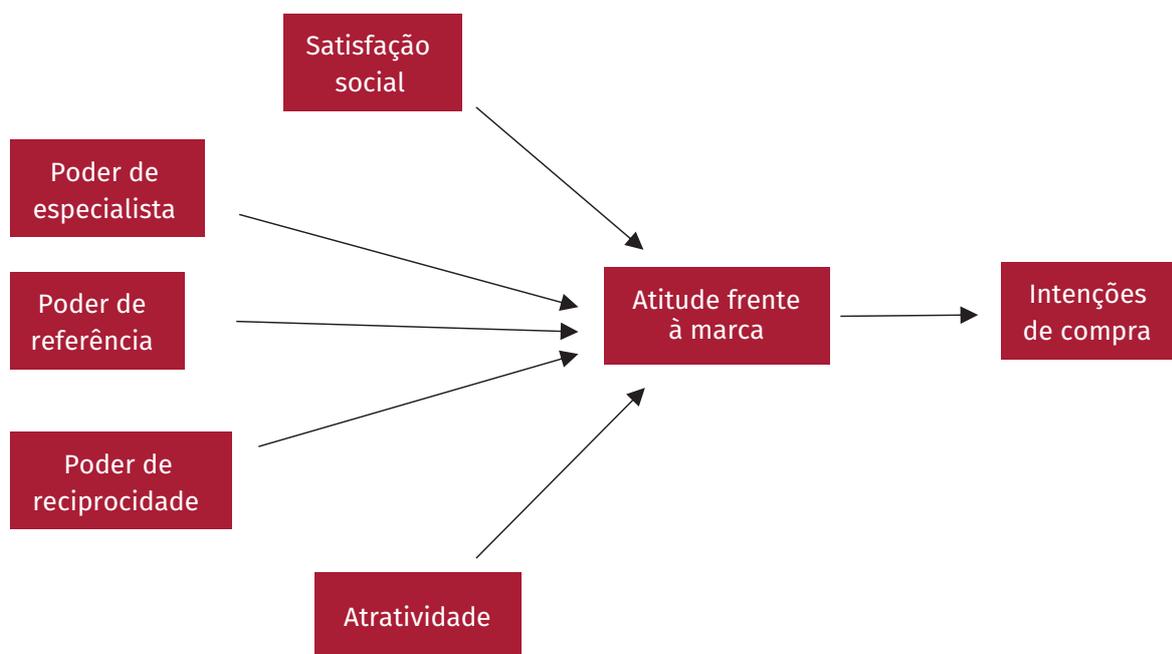


Figura 1. Modelo proposto para a pesquisa

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Para todas essas escalas, que totalizaram 25 indicadores, os respondentes puderam se posicionar quanto ao seu grau de concordância/discordância com as afirmações usando uma escala do tipo Likert de 11 pontos, variando de 0 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Totalmente).

Cabe ressaltar que todas as escalas passaram por um processo de adaptação e validação por meio da técnica de tradução paralela (MALHOTRA, 2001). Nessa técnica, um comitê de tradutores, cada um dos quais fluente em ao menos duas línguas, discute versões alternativas de um questionário e faz modificações, até que se chegue a um consenso. Utilizou-se nesse processo três profissionais (dois professores da área de marketing e um profissional com fluência na língua inglesa).

Quanto à fase de pré-teste, o formulário foi aplicado a uma amostra de 8 indivíduos com o objetivo de verificar se as questões estavam sendo compreendidas e suas respostas assinaladas de forma correta. Para isso, após o preenchimento do formulário, a essa pequena amostra de respondente foi solicitada a apresentação de dúvidas ou sugestões sobre o instrumento.

A fase de coleta dos dados aconteceu entre os meses de novembro de 2021 a março de 2022. Obteve-se ao final 212 questionários devidamente preenchidos. Porém, após realizar a análise dos outliers, constatou-se o registro de 31 observações dessa natureza nos dados. Sendo assim, julgou-se mais adequado excluir os casos mencionados, a fim de minimizar os efeitos negativos da presença dos outliers principalmente no que tange à qualidade do ajustamento do modelo apropriado (MAROCO, 2014).

Com essa base de dados, agora 181 registros, procedeu-se a análise de equações estruturais com segmentação e objetivo de testar a hipótese de que as observações no banco de dados não são representadas por meio de um único modelo de análise de equações estruturais. Sendo assim, julgou-se adequada a utilização do algoritmo Responde-Based Procedure for Detecting Unit Segments in PLS path modelling (REBUS-PLS), técnica na qual, segundo Vinzi, Trinchera, Squillacciotti & Tenenhaus (2008), as classes obtidas são homogêneas em relação ao modelo postulado. Essa abordagem de *clustering* se opõe ao tradicional *clustering* a priori, onde as classes são definidas de acordo com critérios externos e, portanto, não relacionadas ao modelo existente.

Tendo em vista o critério relacionado ao número mínimo de observações em cada classe capaz de levar adiante os cálculos relativos à análise de equações estruturais, verificou-se que o máximo de partições possíveis para o banco de dados sem *outliers* ( $n = 181$ )

foi quatro. A partição em quatro, no entanto, revelou-se estatisticamente inviável, visto que apresentou baixos valores de confiabilidade, AVE e problemas de multicolinearidade. Dessa forma, optou-se pela partição em três segmentos, a qual se mostrou mais adequada para a pesquisa.

A próxima seção apresenta e discute os principais resultados da pesquisa.

## RESULTADOS

### Caracterização dos respondentes

Entre as principais características verificadas quanto à caracterização dos participantes, pode-se dizer que a maioria (59,9%) é do sexo feminino e cerca de 79% da amostra afirmaram ter entre 18 e 35, o que chama a atenção para o perfil de jovens da amostra. Quase 54% dos participantes apontaram ter renda familiar mensal entre um e cinco salários-mínimos. Já quanto ao grau de instrução, chama a atenção o percentual de 41% para aqueles que indicaram ter superior incompleto e outros 29,2% que assinalaram ser pós-graduados. O estado civil preponderante é o de solteiros com 74,1% dos respondentes.

### Análise descritiva dos construtos

Uma análise da Tabela 1 permite afirmar uma variação considerável na distribuição dos valores de médias e medianas dos diversos indicadores referentes aos construtos. Enquanto a média dos quatro indicadores do construto Poder de reciprocidade apresenta média em 3,80, o construto Poder de especialista tem média em 7,60. Isso parece indicar que os respondentes atribuíram maior poder de especialista aos influenciadores virtuais do que seu poder de reciprocidade.

Tendo em vista os dados apresentados na Tabela 2, é possível apontar três questões importantes. Em primeiro lugar, percebe-se a existência de consistência interna entre todas as variáveis latentes, uma vez que os valores de alfa de Cronbach e de confiabilidade composta apresentarem valores superiores a 0,7. Em segundo lugar, é notória a presença de validade convergente entre todos os construtos, visto que os escores de carga fatorial e de AVE foram superiores, respectivamente, a 0,7 e 0,5. Por fim, pode-se apontar que houve atendimento ao pressuposto de validade divergente entre as variáveis latentes. Ou seja, pode-se afirmar que para cada uma delas, os valores de foram superiores às correlações que estas mantêm com as demais dimensões consideradas.

Tabela 1

## Análise descritiva dos indicadores

Construto	Indicador	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Satisfação Social	SSC1	6,16	7,00	3,19	0,00	10,00
	SSC2	6,37	7,00	2,93	0,00	10,00
	SSC3	5,96	7,00	3,27	0,00	10,00
Poder de Especialista	PEP1	7,61	8,00	2,62	0,00	10,00
	PEP2	7,70	9,00	2,69	0,00	10,00
	PEP3	7,50	8,00	2,80	0,00	10,00
Poder de referência	PRF1	4,51	5,00	3,20	0,00	10,00
	PRF2	5,58	6,00	3,45	0,00	10,00
	PRF3	4,21	4,50	3,55	0,00	10,00
Poder de reciprocidade	PRC1	3,92	3,00	3,38	0,00	10,00
	PRC2	2,69	2,00	3,07	0,00	10,00
	PRC3	4,86	5,00	3,45	0,00	10,00
	PRC4	3,72	3,00	3,52	0,00	10,00
Atratividade	ATT1	7,38	8,00	2,73	0,00	10,00
	ATT2	4,88	5,00	3,59	0,00	10,00
	ATT3	7,90	9,00	2,56	0,00	10,00
	ATT4	4,33	4,00	3,67	0,00	10,00
	ATT5	8,05	9,00	2,41	0,00	10,00
	ATT6	6,79	8,00	2,97	0,00	10,00
Atitude Frente a Marca	AFM1	8,26	9,00	2,18	0,00	10,00
	AFM2	8,16	9,00	2,31	0,00	10,00
	AFM3	8,04	9,00	2,28	0,00	10,00
Intenções de Compra	ICP1	8,08	9,00	2,48	0,00	10,00
	ICP2	7,97	9,00	2,56	0,00	10,00
	ICP3	8,09	9,00	2,59	0,00	10,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Tabela 2  
Métricas para avaliação do modelo de mensuração

Consistência interna e validade convergente			Validade divergente									
Variável latente	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	AVE	Menor carga fatorial	Variável latente	Coeficiente de correlação						
						1	2	3	4	5	6	7
SSC	0,842	0,904	0,759	0,858	SSC	0,871						
PEP	0,896	0,935	0,828	0,860	PEP	0,410	<b>0,910</b>					
PRF	0,823	0,893	0,736	0,826	PRF	0,590	0,357	<b>0,858</b>				
PRC	0,838	0,891	0,673	0,717	PRC	0,606	0,350	0,590	<b>0,820</b>			
ATT	0,850	0,891	0,625	0,599	ATT	0,646	0,573	0,590	0,400	<b>0,791</b>		
AFM	0,905	0,955	0,913	0,955	AFM	0,315	0,360	0,249	0,251	0,541	<b>0,956</b>	
ICP	0,909	0,957	0,917	0,955	ICP	0,193	0,280	0,162	0,184	0,338	0,704	<b>0,958</b>

Nota: Em negrito, encontram-se os valores da raiz quadrada da AVE.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O próximo tópico joga luz sobre os resultados referentes ao delineamento dos perfis dos respondentes a partir dos dados da pesquisa.

### Delineamento dos perfis

Conforme ressaltado anteriormente, a análise de equações estruturais com segmentação foi utilizada na pesquisa levando em consideração que há uma elevada heterogeneidade na amostra. A análise permitiu a divisão em três segmentos conforme pode ser visualizado na Tabela 3.

Verifica-se, frente à análise da Tabela 3, uma distribuição de 98 respondentes que se enquadram no segmento de consumidores nomeados de Adeptos aos Influenciadores virtuais, 39 participantes que se enquadram no segmento chamado de Apáticos com relação aos Influenciadores Virtuais e 44 consumidores que podem ser caracterizados como Resistentes aos Influenciadores Virtuais.

A Figura 2 apresenta, para fins gráficos, as partições em três grupos avaliadas via relação das duas primeiras componentes principais formadas pelos escores padronizados vinculados aos construtos. Na figura, as cores rosa, verde e preta representam os casos classificados.

A Tabela 4 sumariza as principais características verificadas a partir das médias calculadas para cada construto referente a cada um dos segmentos. É possível verificar que os três perfis apresentam características bem distintas no que se refere aos construtos avaliados no estudo. Enquanto os participantes enquadrados no perfil que foi nomeado de Adeptos aos Influenciadores Virtuais apresentam características mais positivas aos construtos avaliados, no outro extremo, é possível verificar aqueles consumidores que se avaliam como Resistentes aos Influenciadores Virtuais. Na posição intermediária, é possível perceber o grupo que caracterizamos como Apáticos, ou seja, aqueles respondentes que possuem características entre os Adeptos e os Resistentes.

A Tabela 5 explicita a análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais para os três segmentos gerados pelo REBUS-PLS.

Pela análise da Tabela 5 verifica-se algumas características marcantes entre os três segmentos de respondentes. No tocante ao sexo, percebe-se uma predominância um pouco maior de homens no perfil de Resistentes. Já quanto à idade, vê-se que a tendência é que os perfis de Adeptos e Apáticos tenham respondentes um pouco mais jovens. Constata-se também que há uma tendência maior do grupo de Resistentes conterem

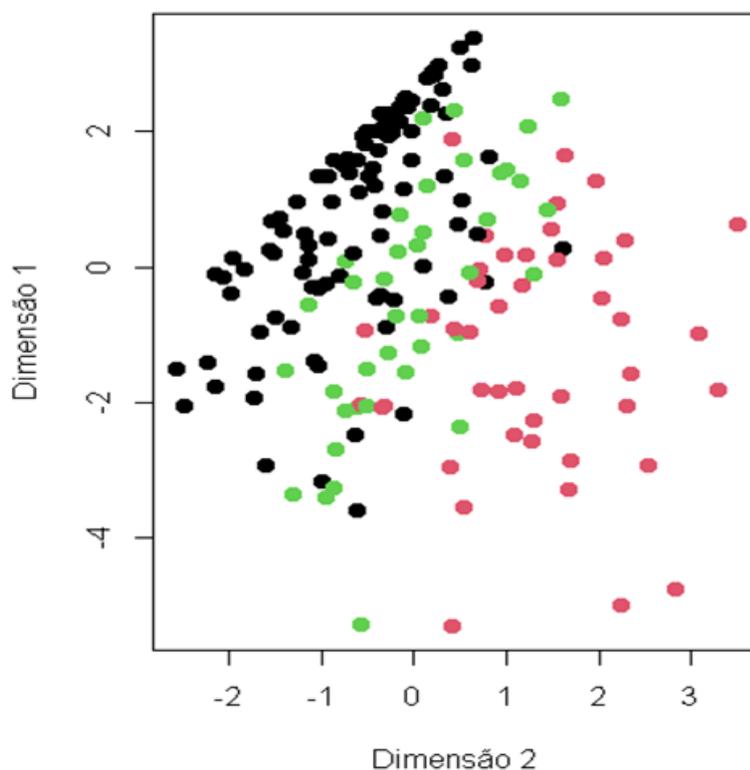


Figura 2. Comparação entre as duas primeiras componentes principais das variáveis latentes gerada via REBUS-PLUS

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Tabela 3

Análise descritiva das variáveis latentes para os 3 segmentos gerados via REBUS-PLS

<b>Segmento Adeptos aos Influenciadores Virtuais</b>						
<b>Construto</b>	<b>n</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Satisfação Social	98	7,09	7,97	2,53	0,00	10,00
Poder de Especialista	98	8,70	9,67	1,85	1,00	10,00
Poder de referência	98	5,35	5,84	2,93	0,00	10,00
Poder de reciprocidade	98	4,47	4,50	2,89	0,00	10,00
Atratividade	98	7,40	7,56	1,74	3,12	10,00
Atitude Frente a Marca	98	8,61	9,00	1,54	3,51	10,00
Intenções de Compra	98	9,37	10,00	1,20	4,48	10,00
<b>Segmento Apáticos com relação aos Influenciadores Virtuais</b>						
<b>Construto</b>	<b>n</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Satisfação Social	39	5,94	6,36	2,57	1,02	10,00
Poder de Especialista	39	7,48	8,03	2,00	1,00	10,00
Poder de referência	39	5,07	5,65	2,88	0,00	9,01
Poder de reciprocidade	39	3,70	3,37	2,93	0,00	9,70
Atratividade	39	6,53	6,59	2,05	2,59	10,00
Atitude Frente a Marca	39	7,61	7,48	1,39	3,87	10,00
Intenções de Compra	39	8,25	8,45	1,10	4,00	10,00
<b>Segmento Resistentes aos Influenciadores Virtuais</b>						
<b>Construto</b>	<b>n</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Satisfação Social	44	6,26	6,51	2,44	0,00	10,00
Poder de Especialista	44	7,53	7,61	1,91	2,21	10,00
Poder de referência	44	4,69	4,75	2,59	0,00	10,00
Poder de reciprocidade	44	3,59	3,32	2,56	0,00	8,33
Atratividade	44	6,50	6,61	1,79	2,55	10,00
Atitude Frente a Marca	44	6,93	7,00	1,99	2,50	10,00
Intenções de Compra	44	6,94	7,00	1,79	3,00	10,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Tabela 4

*Características de cada perfil*

<b>Perfil</b>	<b>Características</b>
Adeptos aos Influenciadores Virtuais	Este é o perfil com características mais positivas com relação aos influenciadores virtuais. O perfil é composto por consumidores que se posicionaram de forma positiva com relação aos conceitos de satisfação social e se indicaram ser sensíveis ao poder de especialista, poder de referência e de reciprocidade dos influenciadores virtuais. Têm atitudes positivas frente à marca, o que leva a maiores intenções de compra.
Apáticos com relação aos Influenciadores Virtuais	É o perfil com menor número de observações no conjunto de respondentes. Refere-se ao perfil no qual os participantes apresentam médias intermediárias na maioria dos construtos analisados. Ou seja, são consumidores que não podem ser considerados resistentes aos influenciadores virtuais, mas também não são adeptos a eles.
Resistentes aos Influenciadores Virtuais	Este perfil representa aqueles consumidores que se mostram resistentes aos influenciadores virtuais. Isso porque esses consumidores declararam não perceber poder de reciprocidade com relação aos influenciadores, nem se sentirem atraídos por eles. Além disso, o poder dos influenciadores altera pouco suas atitudes frente às marcas e alteram pouco suas intenções de compra.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

indivíduos com rendas maiores, com exceção da última faixa, na qual parece haver uma predominância de participantes que se enquadram no perfil de Adeptos.

Sendo assim, a pesquisa revela alguns resultados que merecem ser destacados. Em primeiro lugar, os resultados se juntam a outros estudos que vem se debruçando sobre o fenômeno crescente da utilização dos influenciadores virtuais no dia a dia das relações com as empresas não somente para servir de suporte ao serviço de apoio ao cliente, mas sobretudo para propiciar um relacionamento com o cliente. Contudo, é preciso é levar em conta que há percepções diferentes quanto a essa relação que precisa ser devidamente monitorada pelas empresas. O fato de o estudo ter conseguido determinado três perfis diferenciados de consumidores já acende uma luz para que, dependendo do contexto, do perfil dos clientes, do setor da empresa, do nível de maturidade digital da empresa/marca, outras percepções, atitudes e comportamentos podem surgir.

Cabe salientar que os resultados da pesquisa também são complementares a outros já publicados. Tal como defendido por Davenport, Guha, Grewal and Bressgott

(2020) e ratificado no estudo conduzido no Brasil por Andrade, Rainatto e Renovato (2020), os quais buscaram identificar oportunidades relacionadas ao uso de influenciadores virtuais em marketing, com foco especial em seu papel no processo de interações entre humanos e chatbots, usar os influenciadores virtuais pode ser mais uma estratégia de comunicação e relacionamento à disposição das marcas/empresas para aprimorar a experiência dos consumidores em um ambiente que é permeado por tecnologia.

Não se pode esquecer também que a utilização dos influenciadores virtuais representa uma evolução da forma de comunicação e relacionamento das empresas. Se há décadas atrás as celebridades assumiam esse papel de influenciar atitudes e comportamentos, com a emergência da internet e das redes sociais, esse protagonismo foi assumido pelos influenciadores digitais. Como já ressaltado na seção de revisão da literatura, esses influenciadores tiveram e ainda têm uma importância considerável. Contudo, nos últimos anos com o avanço da transformação digital e técnicas de criação de personagens criados com técnicas 3D que, com apoio da inteligência artificial, simulam o

Tabela 5

Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais para os 3 segmentos gerados via REBUS-PLS

Variável	Freq. Abs.	Segmento Adeptos		Segmento Apáticos		Segmento Resistentes	
		Freq. Abs.	Freq. Abs.	Freq. Abs.	Freq. Abs.	Freq. Abs.	Freq. Abs.
Sexo	Feminino	63	64,3	26	66,7	25	56,8
	Masculino	35	35,7	13	33,3	19	43,2
Sexo	18 a 25	39	39,8	15	38,5	14	31,8
	26 a 35	42	42,9	15	38,5	22	50,0
Idade (em anos)	36 a 50	15	15,3	9	23,1	6	13,6
	51 a 65	2	2,0	0	0,0	1	2,3
	Acima 65	0	0,0	0	0,0	1	2,3
Renda Familiar Mensal (em salários-mínimos)	Até 1 (Até R\$ 1.100)	5	5,1	0	0,0	1	2,3
	1 a 3 (R\$ 1.101 até R\$ 3.300)	31	31,6	19	48,7	14	31,8
	3 a 5 (R\$ 3.301 até R\$ 5.500)	19	19,4	5	12,8	13	29,5
	5 a 10 (R\$ 5.501 até R\$ 11.000)	21	21,4	8	20,5	11	25,0
	Acima de 10 (Acima R\$ 11.000)	22	22,4	7	17,9	5	11,4
Grau de instrução	Ensino Fundamental completo	2	2,0	0	0,0	0	0,0
	Ensino Médio Incompleto	1	1,0	0	0,0	0	0,0
	Ensino Médio Completo	6	6,1	2	5,1	2	4,5
	Superior Incompleto	40	40,8	19	48,7	19	43,2
	Superior Completo	21	21,4	9	23,1	10	22,7
	Pós-graduação	28	28,6	9	23,1	13	29,5
Estado civil	Casado(a)	21	21,4	10	25,6	8	18,2
	Divorciado(a)	1	1,0		0,0	1	2,3
	Solteiro(a)	75	76,5	28	71,8	35	79,5
	Viúvo(a)	1	1,0	1	2,6	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

comportamento humano, vêm ganhando um grande espaço os influenciadores virtuais.

É nesse sentido que os resultados do trabalho também se alinham e representam uma contribuição para as discussões envolvendo a interação homem-máquina, conforme discutido na revisão da literatura. Os resultados da pesquisa ratificam, de certa forma, a posição defendida por Gratch et al. (2007), que há mais de

uma década já advogava a favor da ideia de que os avatares podem motivar sentimento de conexão com questões socioemocionais das pessoas. Ou ainda pode-se relacionar os resultados da pesquisa com as considerações de Campbell et al. (2020), o qual sublinha a importância dos influenciadores virtuais pelo fato de terem a capacidade de aprender com reações, comportamentos e variações por meio das

análises pela Inteligência Artificial, o que pode levar a mudanças de atitudes e comportamentos.

A partir de todas as questões, cabe avançar a discussão para as considerações finais que se dedicam a apresentar os comentários conclusivos acerca do artigo.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após atender o objetivo enunciado para a pesquisa, é importante refletir sobre as contribuições que os resultados podem trazer para os pesquisadores do campo. Inicialmente, não se pode deixar de mencionar que a emergência do fenômeno dos influenciadores virtuais é algo recente que acaba por trazer muitos questionamentos. A pesquisa, nesse sentido, ajuda a jogar luz sobre o que é esse fenômeno e como ele se articula com o dia a dia dos consumidores. Tendo em vista que muito se investe na esfera do desenvolvimento das ferramentas de inteligência artificial, pelo outro lado, parece faltar estudos que se dediquem a entender a percepção do consumidor frente a esses avanços tecnológicos e como esse diálogo se constrói no relacionamento com os clientes. Os resultados da pesquisa ajudam a compreender como vem se desenhando essa relação entre humanos e máquinas, incluindo os avatares e algoritmos no contexto do consumo e nas atitudes frente às marcas e às intenções de compra.

Os resultados da pesquisa trazem contribuições que podem ser úteis para empreendedores e para os gestores de relações de mercado e de gerenciamento de marcas. Com o avanço da transformação digital das empresas e consequentemente das relações das marcas com seus consumidores, a decisão de se investir em influenciadores virtuais parece ser uma alternativa interessante e necessária. Mas como nesse caminho muitos podem ser os desafios e as chances de fracasso consideráveis, ter em mãos estudos que possam indicar que é desejável investir em atributos ligados à especialização, referência e reciprocidade (elementos diretamente contemplados na pesquisa) pode ser uma dica muito interessante. Para isso, seria fundamental atrelar as características de seu influenciador ao perfil de seus clientes e potenciais consumidores. A indicação dos três perfis pode ser um caminho revelador para se investir em estratégias de comunicação mais assertivas. A sugestão é que a comunicação criada possa servir para aumentar o grupo de clientes no perfil de Adeptos e, assim, criar um canal eficaz de melhoria de atitude frente à marca e maiores intenções de compra. Ações devem caminhar no sentido de “promover” o segmento de clientes Apáticos para o perfil de Adeptos.

Quanto às escalas utilizadas, não se pode deixar de mencionar que elas, embora não tenham sido

inicialmente desenvolvidas para o contexto dos influenciadores virtuais, se mostraram adequadas e pertinentes ao que foi estabelecido como objetivo da pesquisa.

Algumas limitações do trabalho precisam ser apontadas. Por se tratar de uma temática muito recente e com conceitos ainda em construção, a dificuldade em desenvolver a pesquisa enfrentou dois grandes desafios. O primeiro deles foi construir uma base teórica que sustentasse o trabalho. O segundo está relacionado à escolhas que tiveram que ser feitas na etapa da concepção dos instrumentos de coleta de dados no que tange as escalas que pudessem se aproximar do contexto a que se pretendia trabalhar. Levando em conta também a “novidade” relacionada aos influenciadores virtuais, muitos consumidores declinaram da motivação para responder ao questionário alegando não ter contato com influenciadores ou por evitarem esse tipo de relacionamento.

Por fim, cabe salientar a emergência de diversos questionamentos e indagações proporcionados pelos resultados aqui apresentados que acabam por fomentar diferentes frentes de pesquisas. Sem a intenção de ser exaustivo nessas proposições de novas pesquisas, alguns estudos podem caminhar em direção em entender de forma mais aprofundada como se dão, de fato, as diferenças facetas de influência do poder de especialista, do poder de referência e do poder de reciprocidade, assim como a satisfação social e atratividade dos influenciadores virtuais no cotidiano das experiências de consumo dos indivíduos. Nesse sentido, pesquisas de cunho mais fenomenológico poderiam ser propostas. Como a pesquisa indicou o delineamento de três perfis de consumidores quanto à relação com os influenciadores virtuais, outras investigações poderiam avançar em direção a compreender de forma mais aprofundada como essa relação pode influenciar a construção dos significados das marcas nos consumidores. O efeito de pares ainda pode ser um construto interessante para lançar luz sobre essa relação. Outros construtos diretamente atrelados ao comércio virtual e as redes sociais como, por exemplo, poderia compor pesquisas interessantes que trariam contribuições úteis para o campo. Estudos de cunho experimental, inclusive com o aporte de ferramentas de interação, poderiam ser produzidos com avanços expressivos de conhecimento para o campo. Em uma perspectiva para além das análises mais gerenciais, não se pode deixar de se questionar o uso dos influenciadores virtuais e suas disfunções potenciais no comportamento de consumidores vulneráveis, envolvendo crianças, adolescentes, idosos e outros públicos os quais podem sofrer algum tipo de influência negativa.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, N., RAINATTO, G., & RENOVATO, G. O papel dos Influenciadores Virtuais em marketing e seu processo de interações entre humanos e chatbots na economia algorítmica. *International Journal of Business & Marketing*, 5(1), 23-35, 2020
- APPEL, G., GREWAL, L., HADI, R., & STEPHEN, A. T. The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 79-95, 2019
- AUDREZET, A., DE KERVILER, G., & MOULARD, J. G. Authenticity under threat: when social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research*, 117, 557-569, 2020
- BENBUNAN-FICH, R. User Satisfaction with Wearables. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 12(1), 1-27, 2020.
- BONETTI, F., WARNABY, G., & QUINN, L. *Augmented reality and virtual reality in physical and online retailing: a review, synthesis and research agenda*. In: Jung, T., Tom Dieck, M. (Eds.), *Augmented Reality and Virtual Reality – Empowering Human, Place and Business*. Springer, pp. 119–132, 2017
- BONETTI F., PANTANO E., WARNABY G., QUINN L., & PERRY P. Augmented Reality in Real Stores: Empirical Evidence from Consumers' Interaction with AR in a Retail Format. In: tom Dieck M., Jung T. (eds) *Augmented Reality and Virtual Reality*. Progress in IS. Springer, Cham, 2019
- CAMPBELL, C., SANDS, S., FERRARO, C., TSAO, H., & MAVROMMATIS, A. From data to action: How marketers can leverage AI. *Business Horizons*, 63 (2), 227-243, 2020
- CARMIGNIANI, J., FURHT, B., ANISETTI, M., CERAVOLO, P., DAMIANI, E. & IVKOVIC, M. Augmented reality technologies, systems and applications. *Multimedia Tools Application*, 51, 341–377, 2011
- CHEN, J. V., TRAN, A., & NGUYEN, T. Understanding the discontinuance behavior of mobile shoppers as a consequence of technostress: An application of the stress-coping theory, *Computers in Human Behavior*, 95, 83-93, 2019.
- CHILDERS, C. C., LEMON, L. L., & HOY, M. G. # Sponsored# Ad: Agency perspective on influencer marketing campaigns. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 40(3), 258-274, 2019
- DAVENPORT, T., GUHA, A., GREWAL, D. & BRESSGOT, T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24–42, 2020.
- DIX, A., Human-Computer Interaction. In: Liu L., Özsu M.T. (eds) *Encyclopedia of Database Systems*. Springer, Boston, MA.,2009
- ERZ, A., & CHRISTENSEN, A. H. Transforming consumers into brands: Tracing transformation processes of the practice of blogging. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 69–82, 2018.
- GAMMOH, B. S., JIMÉNEZ, F. R., & WERGIN, R., Consumer Attitudes Toward Human-Like Avatars in Advertisements: The Effect of Category Knowledge and Imagery, *International Journal of Electronic Commerce*, 22:3, 325-348, 2018.
- GRATCH, J., WANG, N., OKHMATOVSKAIA, A., LAMOTHE, F., MORALES, M., VAN DER WERF, R., MORENCY, L., & JACKO, J. Can virtual humans be more engaging than real Human-Computer Interaction. *HCI Intelligent Multimodal Interaction*, Berlin, 2007.
- KJELDSKOV J., & GRAHAM C. A Review of Mobile HCI Research Methods. In: Chittaro L. (eds) *Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services*. Mobile HCI 2003. Lecture Notes in Computer Science, vol 2795. Springer, Berlin, Heidelberg, 2003.
- KOLSQUARE. *Influenciadores virtuais: até onde irão?* 2019 Disponível em: <https://www.kolsquare.com/en/blog/virtual-influenciador> Acesso: 01/11/2021.
- KOSE, U. & SERT, S. Improving Content Marketing Processes with the Approaches by Artificial Intelligence. *Ecoforum*, 6, 1(10), 2017
- LAM. *The future of influencers: expect more virtual*, 2021 Disponível em: <https://www.thedrum.com/opinion/2021/01/29/the-future-influencers-expect-more-virtual> (Acesso em: 22 de Fev.).
- LOMBART, C., MILLAN, E., NORMAND, J., VERHULST, A. LABBÉ-PINLON, B., & MOREAU, G. Consumer perceptions and purchase behavior toward imperfect fruits and vegetables in an immersive virtual reality grocery store, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 28-40, 2019
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma abordagem aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MAROCO, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. 2. ed. Lisboa: Report Number, 2014MCDOWELL, M. *A top Silicon Valley futurist on how AI, AR and VR will shape fashion's future*,2020 Disponível em: <https://www.voguebusiness>.

- com/technology/ai-ar-and-vr-shaping-fashions-future-peter-diamandis. Acesso em 6 de maio 2021.
- MIGUEL, C., CLARE, C., ASHWORTH, C. J., & DONG, H. 'With a little help from my friends': exploring mutual engagement and authenticity within foodie influencers' communities of practice. *Journal of Marketing Management*, 2022.
- MOUSTAKAS, E., LAMBA, N., MAHMOUD, D. & RANGA-NATHAN, C. Blurring lines between fiction and reality: Perspectives of experts on marketing effectiveness of virtual influencers, *2020 International Conference on Cyber Security and Protection of Digital Services (Cyber Security)*, 1-6, 2020.
- NASCIMENTO, T., CAMPOS, R., & SUAREZ, M. Experimenting, partnering and bonding: A framework for the digital influencer-brand endorsement relationship. *Journal of Marketing Management*, 36:11-12, 1009-1030, 2020.
- PANTANO, E., & GADINI, A. Exploring the forms of sociality mediated by innovative technologies in retail settings, *Computers in Human Behavior*, 77, 367-373, 2017
- PANTANO, E., & PRIPORAS, C. The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: A dynamic perspective, *Computers in Human Behavior*, 61, 548-555, 2016.
- PIZZI, G., SCARPI, D., PICHIERRI, M., & VANNUCCI, V. Virtual reality, real reactions? Comparing consumers' perceptions and shopping orientation across physical and virtual-reality retail stores. *Computer in Human Behavior*, 96, 1-12, 2019
- ROGERS, Y. New Theoretical Approaches for Human-Computer Interaction, *Annual Review of Information Science and Technology*, 38, 87-143, 2004
- SANDS, S., FERRARO, C., CAMPBELL, C. & TSAO, H. Y., Managing the human-chatbot divide: how service scripts influence service experience, *Journal of Service Management*, 32 (2), 246-264, 2020
- SCHOMER, A. *Influencer Marketing Report*, *Business Insider*, 16 July 2019. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/the=20-fe19v-influencer-marketingreport2019-7/?r=AU&IR-T> (Acesso em: 14 fev. 2022).
- SCHUH, G., ANDERL, R., GAUSEMEIER, J., HOMPEL, M., & WAHLSTER, W. Industry 4.0 maturity index. *Assembly*, 61(12), 32-35, 2017.
- SILVA, E. S.; & BONETTI, F. Digital humans in fashion: Will consumers interact? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 2021
- TORRES, P., AUGUSTO, M., & MATOS, M. Antecedents and outcomes of digital influencer endorsement: An exploratory study. *Psychology & Marketing*, 36, 1267-1276, 2019
- VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144, 2019.
- VINZI, V. E., TRINCHERA, L., SQUILLACCIOTTI, S., TENENHAUS, M. REBUS-PLS: A Response-Based Procedure for detecting Unit Segments in PLS Path Modeling. *Applied Stochastic Models in Business and Industry (ASMBI)*, 24, 439-458, 2008
- WANG, P., HUANG, Q., & DAVISON, R. How do digital influencers affect social commerce intention? The roles of social power and satisfaction. *Information Technology & People*, 34(3), 1065-1086, 2021
- WIERTZ, C., & RUYTER, K. Beyond the call of duty: why customers contribute to firm-hosted commercial online communities. *Organization Studies*, 28 (3), 347-376, 2007.
- WIRTZ, J., PATTERSON, P.G., KUNZ, W.H., GRUBER, T., LU, V.N., PALUCH, S. & MARTINS, A. Brave new world: service robots in the frontline, *Journal of Service Management*, 29(5), 907-931, 2018.

# Inovação Workey Condomínio Digital

## Innovation Workey Digital Condominium

### ELOÁ DE MIRANDA NEVES

*Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil*  
*miranda.neves@gmail.com*

### LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL

*Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil*  
*lilian.miguel@mackenzie.br*

### MARCOS ANTONIO FRANKLIN

*Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil*  
*franklin.marcos@gmail.com*

## RESUMO

A transformação digital e o crescimento do mercado de TI para PME representam uma grande oportunidade a ser aproveitada pela Workey Digital. O presente relato apresenta propostas de aproveitamento da oportunidade para a empresa, como a reorganização de seus processos internos para ganho de escala de forma sustentável. A estratégia proposta neste trabalho foi a revisão do portfólio de serviços e criação de estrutura de gestão para possibilitar ganho de escala. Dentre as ações previstas estão a definição de acordos de nível de serviço junto aos parceiros e estruturação do processo de gestão de parcerias. A inovação proposta refere-se, principalmente, ao serviço baseado no conceito de custos compartilhados que existe nos condomínios, dado que empresas pequenas terão acesso a uma “área compartilhada” de TI, pagando apenas pela fração do valor do custo de estruturação desta área. O novo processo possibilita que o atendimento seja realizado de forma mais escalável pela empresa e mais rápida ao cliente. Este trabalho baseou-se na metodologia de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades desenvolvida por Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) e no processo de criação de valor proposto por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018). Para este estudo foi conduzida uma pesquisa com o objetivo de avaliar as perspectivas de crescimento para a empresa dada a mudança de modelo de negócios e uma revisão de literatura sobre inovação, criação e mensuração de valor.

**Palavras chaves:** XaaS, Criação de Valor, Gestão de Fornecedores, Inovação, Tecnologia.

## ABSTRACT

Digital transformation and the growth of the IT market for SMEs represent a great opportunity to be taken advantage of by Workey Digital. This report presents proposals for taking advantage of the opportunity for the company, such as the reorganization of its internal processes to gain scale in a sustainable way. The strategy proposed in this work was to review the service portfolio and create a management structure to enable gains in scale. Among the planned actions are the definition of service level agreements with partners and the structuring of the partnership management process. The proposed innovation refers to mainly on the service based on the concept of shared costs that exists in condominiums, given that small companies will have access to a “shared area” of IT, paying only for a fraction of the cost of structuring this area. The service is performed in a more scalable way by the company and faster to the customer. This work was based on the methodology for solving problems and taking advantage of opportunities developed by Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) and on the value creation process proposed by Miguel, Marcondes and Caldeira (2018).

**Keywords:** XaaS, Value Creation, Supplier Management, Innovation, Technology.

## 1. INTRODUÇÃO

Na última década a transformação digital, viabilizada sobretudo pela evolução de tecnologias como a comutação na nuvem, abarcou diversas empresas. As ofertas de XaaS – tudo como serviço – surgiram neste contexto, oferecendo diversidade de soluções, como o caso das empresas que terceirizam a gestão de “atividades não essenciais” (MaaS). A Workey Digital é uma empresa que atua no segmento B2B (business to bussiness, ou segmento corporativo em tradução livre) para pequenas empresas, e tem como objetivo prover serviços no modelo MaaS nas áreas de Tecnologia, Marketing e Vendas. A empresa foi criada em 2017 e passou a focar neste tipo de solução em meados de 2020, inicialmente para atender solicitações pontuais de seus primeiros clientes.

A Workey Digital enfrenta dificuldades para escalar sua operação devido à falta de processos padronizados para definição do escopo e atendimento das demandas. Além disso, com um processo de venda e entrega focado no proprietário da empresa, os serviços são prestados de forma altamente customizada e com alto custo de atendimento. Com base neste desafio, o desenvolvimento do presente trabalho tem como objeto orientar a estratégia de revisão do portfólio de serviços ofertados pela empresa. Além disso, este projeto propõe um plano com as ações necessárias para escalar a operação da empresa, assim como as métricas para acompanhamento e avaliação.

Ademais da coleta de dados primários sobre os serviços prestados, levantados por meio de entrevistas a um sócio da Workey Digital e a um cliente atendido pela empresa, foi realizada a análise de dados secundários sobre o mercado XaaS obtidos por meio de pesquisas publicadas pela Deloitte (HUPFER et al., 2021), pela ABES (2021) e pela ABDI (ABDI & FGV, 2021).

Com base nos dados obtidos, entende-se que a empresa possui potencial de mercado e é reconhecida atualmente por sua expertise e qualidade de atendimento, mas necessita das ações propostas no presente trabalho para que consiga ampliar sua capacidade de atendimento sem perder qualidade.

O plano proposto cria valor aos acionistas ao possibilitar o crescimento da operação. Este trabalho possui um caráter inovador dada a sua aplicabilidade no segmento de oferta de soluções XaaS e impacta na geração de receita para a rede de fornecedores da Workey Digital, composta também por pequenas empresas, profissionais autônomos e profissionais em início de carreira.

Este trabalho baseou-se na metodologia de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades

desenvolvida por Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) e no processo de criação de valor proposto por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), além de revisão de literatura sobre inovação, criação e mensuração de valor. A estrutura de trabalho aqui apresentada possui alto grau de replicabilidade para outras empresas que atuem como prestadoras de serviços B2B.

## 2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A Workey Digital é oriunda da LOOPPII, consultoria para oferta de solução de gestão do processo de vendas. Com a mudança na demanda mercadológica, a Workey Digital passou a ofertar serviços básicos de Marketing, como estruturação de canais de atendimento, mídias sociais; Gestão, como implantação de soluções de CRM e ferramentas de gestão de fluxo de trabalho (*workflow*); e Infraestrutura, como instalação de rede interna, revisão de infraestrutura tecnológica e qualificação de fornecedores. O atendimento dos primeiros clientes deste novo serviço foi realizado de forma bastante customizada, caso a caso, diretamente pelo sócio proprietário responsável pela Workey Digital.

Entretanto, verificou-se que para expandir o negócio seria necessário reorganizar a estrutura e processo de atendimento. A Workey Digital nasceu como proposta atuar no mercado de gestão como serviço, ou “MaaS”, acrônimo do termo em inglês Management as a Service. Em seu portfólio inicial a empresa possuía serviços organizados em três grupos: a) Tecnologia, com ofertas referentes a consultoria TI, contemplando serviços como assessoria ao processo de seleção de fornecedores; instalação de infraestrutura; acompanhamento de desenvolvimento de software etc.); b) Marketing, com oferta de serviços relacionados ao desenvolvimento de canais; reestruturação de estratégia de marca e comunicação, e gestão de mídias sociais; e c) Vendas, com implantação de ferramentas de CRM e organização de estratégias de acionamento. A organização hoje conta com um sócio majoritário, está contratando seus primeiros funcionários, mas a maior parte das atividades ainda é realizada por colaboradores terceirizados.

### 2.1. O mercado e a oportunidade

O modelo denominado XaaS (acrônimo do termo em inglês Everything as a Service, ou “Tudo como Serviço”, em tradução livre) surgiu há alguns anos com a popularização das soluções de computação na nuvem, tendo o foco em serviços de tecnologia como infraestrutura (IaaS), software (SaaS), plataformas (PaaS) e rede (NaaS). Entretanto, este modelo vem se expandindo e atualmente existe uma grande diversidade de outros tipos de ofertas que podem ser contratadas como serviço. Nesta linha, surgiram

empresas que ofertam serviços de apoio a gestão e atividades de *backoffice* das empresas. Este mercado segue em plena expansão, com perspectiva de crescimento de 25% nos próximos anos, alcançando US\$ 344 bilhões em 2024, quatro vezes mais do que em 2018 (ROTENBERG, 2021).

No Brasil algumas empresas começaram a ofertar serviços de apoio à gestão e às atividades de *backoffice* das empresas, como a BHub, que oferta pacotes de gestão Financeira, Contabilidade e Jurídico como serviço e a Chiefs Group, empresa de Porto Alegre que conecta executivos experientes à startups, possibilitando que estas adquiram pacotes de horas de profissionais que atuarão como seus executivos sêniores (o chamado profissional “C-level”). Uma outra empresa que atua nesta linha, neste caso, ofertando às empresas pacotes de serviços de suporte é a Netsupport.

Com o passar do tempo o modelo de assinatura mensal mostrou-se pouco eficiente pois deixava diversas lacunas em relação ao entendimento do escopo por parte do cliente (que entendia que serviços gerais, como suporte a equipamentos, também estariam incluídos em seu contrato) e seus demais *stakeholders* (Tabela 1), e culminava em dificuldade de priorização de ações mais estratégicas. Além disso, como o atendimento aos primeiros clientes era realizado

diretamente pelo sócio da consultoria, o escopo de entregáveis era constantemente incrementado sob demanda dos clientes, com o objetivo de estreitar o relacionamento, mas sem uma visão clara sobre impacto no custo de atendimento.

Para contornar a ambiguidade que surgiu como efeito adverso do modelo de assinatura, os empreendedores decidiram reorganizar o modelo de contratação e entrega de serviços. No novo modelo o cliente contratará pacotes de créditos referentes a horas que podem ser alocados na contratação dos serviços listados. O principal propósito desta alteração é melhorar o controle de custos da organização e aumentar a rentabilidade das contas atendidas, fazendo com que os clientes de fato priorizem e paguem pelas demandas prioritárias.

### 3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

O objetivo central e específicos da pesquisa (Tabela 2) foi avaliar as perspectivas de crescimento para a empresa Workey Digital dada a mudança de modelo de negócios do serviço Condomínio Digital, do modelo de assinatura para o modelo pré-pago, que está em curso. Para isto, a pesquisa buscou informações de mercado junto a colaboradores, sócio da empresa e cliente. Em relação aos concorrentes, as informações

Tabela 1

*Criação de valor ao cliente da proposta de solução*

STAKEDHOLDERS ENVOLVIDOS	DEMANDA/NECESSIDADE	BENEFÍCIO (VALOR CRIADO)
Sócios-proprietários Workey Digital	Obter sucesso financeiro e consolidar reputação/ marca	Modelo de negócio rentável e reputação da marca
Prestadores de Serviços Profissionais	Expandir negócios e gerar receita	Aumento do número de clientes e crescimento de receita recorrente
Fornecedores de Equipamentos, Softwares e Infraestrutura	Expandir negócios para mercado PME	Crescimento de vendas para mercado de PME, aumento da geração de valor ao cliente final
Empresas Clientes	Obter suporte técnico de qualidade; Ter infraestrutura para operação; Aumentar vendas	Resolução de problemas técnicos; Foco na atividade principal do negócio para crescimento de receita;
Gestores das Empresas Clientes	Atingimento das metas do negócio Geração de valor ao acionista	Disponibilidade para focar no negócio; Redução de custos nas contratações técnicas

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 2

Resumo dos procedimentos para diagnóstico

<b>Objetivo Geral: Avaliar as perspectivas de crescimento para a empresa Workey Digital dada a mudança de modelo de negócios</b>					
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tipo de Dados</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Forma de Análise</b>	<b>Amostra/ Público</b>
a) Identificar como clientes contratam	Primários	Qualitativa	Entrevistas	Análise de conteúdo	Clientes selecionados em conjunto com a empresa
a) Identificar como clientes contratam	Secundários	Quantitativa	Relatórios gerenciais da organização	Análise estatística	Últimos 12 meses (conforme disponibilidade)
b) Identificar potencial do mercado	Secundários	Qualitativo	Informações de mercado	Híbrida	Deloitte; ABES e ADBI/ FGV
c) Analisar capacidade de atendimento	Primários	Qualitativa	Entrevistas	Análise de conteúdo	Colaboradores da empresa

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2022) baseado em Yasuda & Oliveira (2013)

foram coletadas por meio de pesquisas por dados secundários.

Para este estudo foram feitas entrevistas de acordo com Cervo e Bervian (2004) com os clientes e colaboradores da empresa Workey Digital para buscar identificar como é o processo atual de contratação, assim como verificar se existe alguma dificuldade no atendimento das demandas, seja por falta de algum serviço no portfólio, ou por questões de capacidade. Além disto, foi realizada uma pesquisa de mercado com dados secundários, com intuito de verificar o potencial de crescimento do mercado no qual a Workey Digital está inserida.

### 3.1. Resumo dos dados coletados

**Colaborador Entrevistado A** - Um dos principais pontos elucidado refere-se a grande dependência da empresa em relação ao seu sócio fundador e a necessidade de formação de um novo time capaz de identificar necessidades e estabelecer vínculos de confiança com os clientes para que a empresa consiga expandir sua operação. Outro atributo importante para entendimento do mercado no qual a empresa está inserida, é que os contratantes em geral possuem pouca expertise em relação a questões técnicas. Esta característica

reforça a necessidade da prestadora de serviço atuar de forma próxima e consultiva, assessorando estes clientes inclusive na identificação de suas demandas

**Colaborador Entrevistado B** - Foco em serviços de Tecnologia - Ciclo de venda curto focado no dono da empresa cliente - Flexibilidade no escopo - quadro de parceiros em construção, pois ainda é necessário um estudo mais aprofundado para confirmar as tendências e informações apresentadas neste primeiro levantamento.

**Representante da Workey Digital Entrevistado C** - A entrevista foi realizada com o sócio, que é o fundador da empresa, via teleconferência. O entrevistado mencionou que dos três pacotes disponíveis, o mix de vendas seria de aproximadamente 60% de pacotes de CTO as a Service (Tecnologia) e 40% de CMO as a Service (Marketing), e que não foram vendidos pacotes de CSO as a Service (Vendas) desde o início da operação. O maior índice de renovação se refere ao pacote de Tecnologia e credita este fato aos resultados obtidos pelas empresas com a contratação deste serviço e que clientes que obtiveram melhores resultados também são os mais suscetíveis a contratarem o pacote de Marketing. Atualmente, a empresa possui quarenta e nove contratos do pacote CTO, cuja taxa de renovação

está em 90%, e 38 contratos do pacote CMO, com taxa de renovação de 10%. Sobre cancelamentos, o entrevistado relatou que houve apenas uma quebra de contrato antes do final da vigência e atribuiu o fato a uma venda realizada ao decisor errado.

Dentre as atividades mais demandadas pelos atuais clientes, o entrevistado citou criação e atualização de site institucional, configuração de robô de atendimento (WhatsApp), conexão entre site e CRM, e-mail marketing e consultoria em tecnologia. Sobre o ciclo de vendas, o entrevistado afirmou que em média são realizadas duas reuniões para vendas dentro de um período de até duas semanas e o principal decisor de contratação é o dono da empresa cliente. Sobre os colaboradores, o entrevistado afirmou que conta com mais de vinte parceiros, sendo cerca de 60% dedicados a software e canais e 40% dedicados a infraestrutura. Além disso possui uma pessoa que atua com serviços relacionados a *design* e *branding*. Sobre a expansão da operação, o entrevistado afirmou que pretende contratar um *copywriter*, um profissional para realização de atividades operacionais e um *designer*. Estão iniciando o programa de representantes autônomos que atuarão como gerentes de conta (*customer success*), cuja principal função é angariar novas oportunidades de negócio dentro dos clientes. Segundo o entrevistado, muitos clientes necessitam ser orientados em relação a estruturação de tecnologia de suas empresas. Sobre as perspectivas futuras e próximos passos, irão ampliar investimentos para ofertas de suporte, “*PC as a Service*” (que envolve o aluguel e manutenção de equipamentos como desktops e notebooks) e rede como serviço (NaaS – Network as a Service). A empresa também estuda ampliar sua oferta adquirindo participação em prestadores de serviços jurídicos e contábeis, além de ampliar os serviços de tecnologia e marketing.

**Cliente Entrevistado D** – O entrevistado é sócio proprietário de uma empresa de comércio exterior com mais de 15 anos de existência, especializada em soluções aduaneiras e jurídicas para operações de importação e exportação. Segundo o entrevistado, a relação com a Workey Digital se iniciou a partir de uma indicação da esposa de um de seus sócios, que já havia trabalhado anteriormente com um dos proprietários da consultoria. O entrevistado mencionou também que chegaram a procurar um fornecedor recomendado por seu time técnico interno responsável por suporte de hardware, mas acabaram optando pela Workey Digital devido a expertise técnica demonstrada pelo responsável pelo atendimento, além do vínculo de confiança pré-existente.

A *expertise* do responsável pelo atendimento a empresa do entrevistado também foi citada como um dos principais diferenciais percebidos em relação ao fornecedor,

assim como qualidade no atendimento, capacidade de dimensionamento de sinergia entre tecnologias e confiabilidade. Em relação a este último item, por não ter conhecimento em tecnologia, reforçou ter bastante confiança na pessoa do sócio da Workey Digital que atende de forma direta à conta. A empresa do entrevistado, que possui um analista com formação em tecnologia da informação (TI) e atua como principal interface com o fornecedor, contratou o pacote de serviços de Tecnologia – englobando todos os serviços de tecnologia, exceto hardware – e o pacote de Marketing para otimização e sustentação do site institucional da empresa e gestão de mídias sociais, sobretudo LinkedIn. O entrevistado afirmou que inicialmente contrataram apenas o pacote de Tecnologia, mas posteriormente foi adquirido o pacote de Marketing devido a recomendações realizadas pelo responsável pela conta, mas que a empresa mantém um contrato com uma agência profissional externa responsável por criação de conteúdos e apresentações, o que ele entende não ser especialidade da Workey Digital.

Sobre os serviços contratados com maior frequência, o entrevistado citou conectividade e sistema, segurança e armazenamento de dado. Ao ser questionado sobre eventuais problemas enfrentados com o fornecedor ou sugestões para melhoria, ponderou que considera que ainda estão no início do relacionamento e até o momento não teria nenhum apontamento. Mencionou ainda que está em fase de instalação de um novo software que foi contratado após a contratação da Workey Digital, porém sem intermediação desta, mas que a consultoria tem auxiliado na identificação de pontos de melhoria. Um dos principais pontos trazidos à tona com esta entrevista é a relevância e dependência da atuação direta do sócio responsável pela venda e relacionamento na condução do contrato e do dia a dia.

O grande questionamento que se levanta neste momento é se a Workey Digital estaria preparada para ampliar seu escopo de atuação dado que a percepção de confiança e expertise abordada por atuais clientes está diretamente conectada a pessoa de seu fundador e não a uma estrutura institucional.

A Tabela 3, a seguir, apresenta o resumo dos dados secundários, levantados pelos autores.

### 3.2. Resumo do diagnóstico

- O principal produto da Workey Digital é o pacote de serviços de tecnologia (60% dos contratos);
- A taxa de renovação atual para contratos de tecnologia é de 90%;

Tabela 3

Resumo da entrevista com entrevistado A

O que se quer saber: Como os atuais clientes contratam e a capacidade de resposta da Workey Digital		
Perguntas do roteiro entrevistas	Entrevistado A (Cliente)	Essência dos conteúdos
Como conheceu a organização e como foi o processo de decisão/ contratação?	Indicação pessoal de um de seus sócios com o sócio da Workey	- Contratação por indicação/ método orgânico
Quem foi o responsável pela contratação?	Sócios	- Diferencial percebido: expertise e atendimento
Foram procurados/contratados serviços similares de outro(s) fornecedor(es)?	Sim - empresa para suporte de hardware	- Atendimento ao cliente é centralizado na figura do sócio da Workey
O que considera ser o diferencial da Workey?	Atendimento (sócio da Wokey); Expertise; Visão sistêmica	- Clientes com baixa expertise técnica
Qual/ quais pacote(s) de serviços contratou?	Tecnologia (exceto hardware); Marketing	
Já teve algum outro pacote além deste?	Não	
O que já foi entregue pela Workey neste período?	Infraestrutura; Apoio implantação de software	
Para qual tipo de serviço mais solicita para a Workey?	Conectividade; Segurança e armazenamento de dados	
Qual o maior problema que você tem relacionado ao segmento de serviço contratado?	Falta de recursos especializados. Empresa tem apenas um analista com formação em TI	
Já teve alguma demanda não atendida?	Ainda não	

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

- O processo de venda e entrega está focado na figura do proprietário da empresa;
- O escopo de serviços dos pacotes sofre ajustes sob demanda dos clientes atuais;
- A decisão de compra é tomada pelos proprietários das empresas clientes;
- Decisores possuem pouca expertise em tecnologia;
- Organizações poderiam obter melhores resultados caso os provedores de XaaS atuassem de forma consultiva (HUPFER et al., 2021);
- Aumento de produtividade e redução de custos são as prioridades de negócios (ABES, 2021);
- Maturidade digital das MPes ainda é baixa, com 66% nos níveis 1 e 2 (ABDI & FGV, 2021).

### 3.3. Oportunidade definida

Considerando-se o contexto de transformação digital e crescimento do mercado de TI para pequenas empresas,

existe uma grande oportunidade a ser aproveitada pela Workey Digital. No entanto, considerando o que foi exposto pelos entrevistados e evidenciado nos dados consultados, a Workey Digital precisa reorganizar seus processos de oferta e gestão de fornecedores para ter capacidade de escalar o negócio de forma sustentável financeiramente e com qualidade

### 3.4. Aproveitamento da oportunidade

O movimento para revisão do modelo de oferta da Workey Digital partiu da percepção do sócio da empresa, principal responsável pelo atendimento aos clientes, de que a oferta de pacotes de serviços por assinatura estava gerando certa ambiguidade, tanto para os clientes quanto para a própria empresa, sobre as limitações do escopo destes pacotes. Além disso, como o relacionamento com os clientes até o presente momento é quase em sua completude conduzido por este sócio, são realizadas concepções e flexibilizações em relação ao escopo que ampliam esta ambiguidade e dificultam a apuração dos custos reais e esforços empreendidos para a prestação de serviços.

O desafio e objetivo desta proposta de revisão do modelo de oferta é realizar a migração de forma a possibilitar o crescimento da operação de forma sustentável, com melhoria na relação de custos, padronização e

qualidade das entregas, preferencialmente sem perda dos relacionamentos com os clientes e parceiros atuais.

A Workey Digital está inserida em um mercado que está em crescimento, mas que abrange concorrentes diretos e serviços substitutos à disposição de seus potenciais clientes. Outro aspecto importante a ser monitorado pela empresa refere-se aos custos de oportunidade de seus parceiros, que podem optar pela descontinuidade do contrato de parceria ou mudança de seus termos.

Devido a sua estrutura enxuta, com poucos funcionários e muitos parceiros terceirizados, a empresa possui flexibilidade para ajustar o direcionamento estratégico do negócio, podendo incluir ou remover rapidamente um novo produto a seu portfólio, mas agrega maior volatilidade e conseqüente risco a sua operação, devido a dependência de atores que não estão sob seu controle direto. A Figura 1 apresenta a Matriz SWOT (SOBRAL & PECCI, 2013) da organização, com um resumo da análise dos ambientes interno (fortalezas e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades).

Embora a transformação digital e o crescimento da cultura de contratação de tudo como serviço represente oportunidades de ganhos exponenciais, a oferta de trabalhadores especializados ocorre numa velocidade

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ASPECTOS EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformação digital do segmento de PME</li> <li>- Crescimento do mercado XaaS</li> <li>- Especialização e profissionalização dos prestadores de serviço de tecnologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escassez de profissionais e de prestadores especializados no mercado</li> <li>- Alterações na legislação referente a contratação de profissionais terceirizados</li> </ul>
	FORTALEZAS	FRAQUEZAS
ASPECTOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento com potenciais clientes e parceiros</li> <li>- Avaliação dos atuais clientes</li> <li>- Estrutura enxuta</li> <li>- Agilidade e flexibilidade na tomada de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralização do relacionamento externo na figura do proprietário</li> <li>- Alta dependência de recursos de terceiros</li> <li>- Processo de parceria não estruturado</li> <li>- Visão incompleta dos custos</li> </ul>

Figura 1. Matriz SWOT  
 Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

mais baixa do que a procura, gerando grande competição por estes profissionais e consequente aumento do custo de contratação. Sobretudo no caso de uma empresa que intermedeia a alocação de profissionais especializados, a ameaça de escassez de trabalhadores pode impactar em aumento inesperado de custos, queda na qualidade das entregas e mesmo interrupção abrupta da prestação de serviços.

#### 4. PROPOSTA DE MUDANÇA ADOTADA

Hoje no Brasil existe um mercado em expansão representado por empresas de pequeno porte que necessitam soluções de tecnologia, mas também um assessoramento para a seleção destas soluções devido ao baixo nível de maturidade técnica de seus proprietários e equipe. Para aproveitar esta oportunidade, a Workey Digital precisa escalar o negócio de forma sustentável, reorganizando sua estrutura interna de oferta e de atendimento.

Considerando as atuais limitações de recursos da empresa e a necessidade imediata de ajuste, a estratégia escolhida é revisar o portfólio de serviços e criar estrutura de gestão para possibilitar ganho de escala.

A revisão deste portfólio implica no detalhamento das entregas, requisitos técnicos e perfil de profissional necessário, para que a empresa consiga estimar uma precificação alvo de cada oferta. Após esta revisão, as ofertas serão disponibilizadas no canal de autoatendimento e no modelo de contratação atual, via gerente de contato. Este canal será desenvolvido por um fornecedor já contratado.

Além disso, para que este portfólio renovado de fato entre em vigor, é necessária a revisão dos acordos de nível de serviço junto aos parceiros, e posterior estruturação do processo de gestão de parcerias para contratação de novos parceiros e otimização do controle das entregas.

##### 4.1. Contribuições teóricas

Diversos estudos sobre estruturas de parcerias e relacionamentos entre organizações não mencionam o papel da confiança como redutor de custos transacionais das organizações (AOKI, 2015; SANTOS, 2019). Segundo estes autores, a confiança reduz impactos da racionalidade limitada e oportunismo. Entretanto, Martins et al. (2013) afirmam que é preciso ter um limite da confiança, tendo em vista que todos os parceiros recebam e captem o valor criado por esta relação da mesma forma. Isto é, é fundamental que as empresas participantes do relacionamento estejam bem estruturadas internamente para que este modelo seja eficiente e benéfico para ambas.

Conforme apontado por Twardy e Duysters (2009), o processo de seleção de parceiro envolve cinco etapas fundamentais: a declaração da estratégia da empresa, o desenvolvimento de um benchmark de parceria, a eliminação de setores de negócios pouco promissores e a seleção do parceiro entre potenciais candidatos. Em pesquisa realizada em 2008 com 86 gerentes (TWARDY & DUYSTERS, 2009), foi diagnosticado que quanto maior a formalidade do processo de seleção de parceiros de uma empresa, maior é a taxa de sucesso das alianças. Os autores da pesquisa salientaram ainda que definir os objetivos para uma aliança é a etapa do processo de seleção de parceiros que mais aumenta o sucesso da aliança. Segundo os autores, a governança padronizada da seleção de parceiros é outro importante fator de sucesso para a seleção de parceiros. As empresas precisam esclarecer quem deve ser responsável, consultado, informado em cada fase de parceria.

##### 4.1.1. A inovação da mudança

A inovação desenvolvida pela Workey Digital denomina-se “Workey Condomínio Digital”. A proposta desta inovação é remeter ao conceito de custos compartilhados que existe nos condomínios, dado que empresas pequenas acessarão uma espécie de área compartilhada de Marketing e TI, pagando apenas pela fração do valor do custo de estruturação destas áreas.

O objetivo da inovação é proporcionar o acesso a soluções e prestadores de serviço de tecnologia e marketing de forma mais conveniente e acessível ao cliente, proporcionando informações detalhadas sobre as ofertas e incluindo um fluxo de perguntas e respostas que oriente o cliente a encontrar as soluções disponíveis para sua necessidade mesmo que este não possua formação técnica.

O foco desta solução são gestores de pequenas e médias empresas que não possuem um time estruturado de TI. A empresa oferta serviços de gestão de TI e Marketing como serviços, fazendo não apenas a orientação ao cliente sobre como contratar, mas também intermediando o acesso a serviços básicos de prateleira (como suporte e instalação de periféricos, cabeamento, desenvolvimento de websites).

O principal valor criado ao cliente está no acesso a um consultor especializado que prestará o serviço de gestor de TI ou de Marketing para assuntos estratégicos, podendo ao mesmo tempo acessar soluções para problemas técnicos com maior eficiência em custo. O serviço representa uma inovação incremental do produto e uma inovação de processo. Considera-se uma inovação de processo a implementação de um método de produção novo ou significativamente melhorado (OECD, 2005).

Em relação ao grau, a inovação implantada é considerada nova para a empresa. A inovação do produto se deu pela especialização no mercado de pequenas e médias empresas, com o empacotamento de soluções de terceiros junto ao serviço de consultoria e gestão referente a temas relevantes, mas não diretamente ligados a atividade fim das empresas clientes. A inovação do processo ocorre a partir da implementação do novo canal de atendimento ao cliente, que pode selecionar os serviços necessários por meio de um portal de autosserviço e implementação de um programa de parceiros que desempenham o papel de gestor da conta do cliente, com foco na orientação do cliente na tomada de suas decisões de contratação. Como principal recurso tecnológico para a inovação, a empresa precisa desenvolver e implementar a otimização do website da empresa, com um fluxo de inteligência artificial que possibilite o cliente realizar a contratação direta das soluções necessárias. Será necessária a contratação e treinamento dos parceiros que atuarão como pontos focais (gerentes de conta) dos clientes, uma vez que no modelo de gestão como serviço Workey Condomínio Digital estes profissionais representam os gestores compartilhados pelas empresas clientes.

O alvo da organização são pequenas e médias empresas, que não possuam uma área ou equipe de TI estruturada, mas tenham necessidades de instalação, manutenção ou crescimento de sua infraestrutura técnica para suas operações e vendas. No processo atual, após o cliente acessar o canal de atendimento (website ou contato direto ao representante), é realizado o agendamento de uma visita para que seja levantada a necessidade do cliente. Após este levantamento de necessidade, o representante comercial acionará a rede de parceiros e intermediará o agendamento do atendimento. O prazo para realização dessa operação compreende entre três e cinco dias. A implantação da inovação do processo, possibilita que o atendimento ao cliente passe a ocorrer em até dois dias, além de permitir que o cliente sinalize de forma autônoma, por meio do autoatendimento, os serviços que necessita para sua empresa.

#### 4.1.2. A criação de valor ao cliente da mudança

Conforme colocado por Jorgenson (2015), a criação de valor é o ponto de partida para todos os negócios. Jorgenson (2015) define a criação de valor como “um processo irreversível que dá à ‘ordem’ de um recurso maior utilidade para outros humanos”. Priem (2007) complementa que a criação de valor envolve uma inovação que “estabelece ou aumenta a valorização do consumidor dos benefícios do consumo”. Para Priem (2017), quando o valor é criado, o consumidor estará disposto a pagar por um novo benefício, a pagar mais por algo percebido como melhor, ou escolherá

receber um benefício previamente disponível em um custo unitário mais baixo, resultando em aumento do volume comprado. Neste sentido, é fundamental que as organizações busquem desenvolver algo diferenciado a ser entregue a seu cliente de forma que este perceba valor nesta entrega. Com o objetivo de diferenciar-se e criar valor para seu cliente, a Workey Digital buscou inovar com a oferta de gestão de tecnologia como serviço para o segmento de pequenas e médias empresas (PME), denominada Workey Condomínio Digital, detalhada na seção

A rede de valor impactada pela inovação Workey Condomínio Digital compreende os prestadores de serviços profissionais (autônomos e pequenos empresários); fornecedores de equipamentos, softwares e infraestrutura, que interagem sob intermediação da Workey Digital na geração de valor para as empresas clientes. Neste contexto, os principais stakeholders envolvidos são: De modo geral, sob a perspectiva dos sócios-proprietários da Workey Digital, a inovação endereça a necessidade de obtenção de sucesso financeiro por meio de um processo que possibilita o aumento da capacidade de atendimento, geração de novos negócios e obtenção de novos clientes. Esta visão está em linha com a definição de criação de valor abordada por Priem (2007), que entende que a criação de valor sob o aspecto do cliente envolve o aumento do valor de uso ou redução do valor de troca, aumentando seu excedente na equação ‘valor menos preço’ (V - P).

Para os fornecedores de equipamentos, softwares e infraestrutura a inovação atende a necessidade de expansão dos negócios possibilitando que estas empresas ganhem espaço no mercado de PME. Como considerado na declaração de visão, a Workey Digital pretende ser o maior provedor de pré-vendas e vendas de empresas de TI para o segmento PME. Neste sentido, a Workey colabora com a estratégia de crescimento e aumento da criação de valor destes fornecedores parceiros ao atuar como o especialista que intermedeia a venda de insumos considerados complexos, Priem (2007). Para os prestadores de serviços profissionais parceiros da Workey Digital, a inovação busca atender a necessidade de geração de receita por meio do número de clientes e serviços demandados, proporcionando crescimento e recorrência de receita para estes profissionais.

A relação da Workey Digital com seus parceiros, tanto os prestadores de serviços profissionais, quanto os fornecedores de equipamentos, softwares e infraestrutura, é bastante estratégica para ambas as partes, o que está em linha com a definição de criação de valor trazida por Brandenburger e Stuart Jr. (1996) que compreende não apenas a importância do cliente (comprador), mas também do fornecedor. Nesta abordagem,

a criação de valor se dá pela equação que compreende a disposição a pagar do comprador menos o custo de oportunidade do fornecedor.

Na criação de valor da Workey Digital, a empresa atua de forma a aumentar a disposição a pagar do seu cliente por meio de inovações em processos e serviços, que impactam no aumento da percepção de qualidade e percepção de valor deste cliente. Ao mesmo tempo, busca reduzir os custos de oportunidade para que seus parceiros sigam investindo no relacionamento, por meio da constituição de uma rede que fomente a troca de conhecimento, receita recorrente e crescimento mútuo.

A criação de valor ao cliente da Workey Digital pode ser subdividida na criação de valor ao acionista/proprietário da empresa cliente e ao gestor usuário do processo impactado pelos serviços prestados. Sob a ótica do acionista, que é o cliente direto, a inovação atende a necessidade de acesso a serviços especializados necessários para operar o negócio de forma a liberar recursos que seriam destinados para estes serviços para a atuação na atividade fim da empresa (core business). Para o gestor, a criação de valor se dá pela resolução de seus problemas técnicos e orientação em relação a soluções que tragam benefícios para sua atividade em prol do crescimento do negócio.

Na abordagem, proposta por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), tem-se o processo de criação de valor em cinco passos, a seguir:

1º - Mercado: A escolha do segmento de pequenas e médias empresas decorreu da experiência que os fundadores da empresa tinham no atendimento a este setor. Dentro do segmento PME, o foco da Workey Digital são empresas cuja atividade fim não está diretamente relacionada a tecnologia da informação (TI) e que não têm uma área estruturada de TI, mas que possuem necessidade direta de tecnologia para crescimento do negócio. A segmentação realizada hoje ainda depende da observação direta que é realizada durante a abordagem ao cliente e no momento da contratação.

2º - Inteligência organizacional: As informações obtidas neste processo foram fundamentais para aumentar o nível de conhecimento da empresa sobre seus clientes e mercado, dado que a empresa ainda está estruturando seu processo de inteligência de negócio. Conforme abordado por Flint, Woodruff e Gardial (2002), é importante que as empresas fornecedoras de serviços B2B, como a Workey Digital, desenvolvam aptidão para se anteciparem às “mudanças de valor do desejo do cliente” ou CDVC (do inglês *Customer's Desire Value Change*). Para desenvolvimento desta capacidade de prontidão perante as CDVC, a empresa

pode implementar um projeto de inteligência com foco no monitoramento estratégico antecipativo de seu segmento e ambiente socioeconômico, conforme abordado por Almeida, Onusic e Lesca (2007), e Janissek-Muniz (2016).

3º - Recursos, capacidades dinâmicas, competências essenciais: Em relação a etapa do processo de criação de valor referente a visão de recursos, as empresas devem conhecer e desenvolver seu repertório de habilidades e conhecimentos distintos necessários para o desempenho de suas atividades de negócio, uma vez que estas ditas capacidades distintas são sua principal fonte de diferenciação estratégica (DAY, 1994). Além disso, as empresas devem desenvolver suas capacidades dinâmicas, isto é, sua “capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997). No caso da Workey Digital, organização que possui forte interdependência com seus parceiros estratégicos, uma vez que a entrega de soluções profissionais demandadas pelos clientes são executadas por estes parceiros, ainda está desenvolvendo suas capacidades dinâmicas.

A empresa está contratando novos profissionais e investindo no desenvolvimento de seu programa de estruturação de parcerias, considerando a etapa de treinamento destes novos parceiros, para possibilitar não só um atendimento padronizado, como terem condições de evoluírem no mesmo ritmo que as demandas dos clientes. O grande desafio para as organizações no geral, sobretudo para empresas que estão iniciando o negócio, como a Workey Digital, é compreender suas competências e capacidades e desenvolver mecanismos para seguir explorando e aprendendo sobre como reorganizar suas capacidades de forma a criar valor para o cliente, conforme abordado por Zubac, Hubbard e Johnson (2010).

4º - Oferta de valor ao cliente: Como benefício inicial, a oferta da Workey Digital realiza a entrega de um serviço considerado necessário pelo cliente por um custo reduzido em comparação com a estruturação de uma área de TI. A oferta da Workey Digital, classificada como “gestão como serviço” agrega em experiência de gestão de processos de TI e na intermediação do acesso aos prestadores de serviços, possibilitando a flexibilidade para que o cliente aloque seus recursos quando (o pacote de créditos não expira de um mês para o outro) e como de fato precisar (utilizando os créditos adquiridos para a contratação de soluções específicas). A empresa está investindo para que a experiência do cliente ocorra por meio de uma jornada simplificada, dado que o principal contratante não possui grande expertise em tecnologia.

A precificação é feita por serviço, mas o modelo de comercialização implica na aquisição de um pacote de créditos no valor mínimo inicial de R\$3.000,00 e prazo de até três meses para utilização, que poderão ser alocados pelo cliente na contratação das soluções desejadas. Os preços dos serviços básicos são tabelados e serão disponibilizados na plataforma de autoatendimento, para que o cliente consiga planejar seu desembolso. Caso o cliente necessite de algum serviço não listado, é avaliado se a oferta pode ser atendida por algum dos fornecedores parceiros e gerado um orçamento específico.

#### 4.2. Resultados esperados e recursos necessários

As Tabelas 4 e 5, elaboradas pelos autores deste relato, resumem, respectivamente, os resultados esperados e os recursos necessários para o atingimento desses resultados.

#### 4.3. Análise de riscos

Alguns riscos foram mapeados (Figura 2) e classificados pelos autores deste relato, como de impacto baixo possuem ações de mitigação em andamento por parte da empresa.

Tabela 4

##### Resultados Esperados

Estratégia Definida	Beneficiados	Resultados Esperados
Revisar o portfólio de serviços ofertados:  - Inserção de novas ofertas de serviços profissionais  - Contratação de novos parceiros/ fornecedores  - Melhoria na descrição do escopo e precificação  - Implantação de canal de autocontratação	Organização	- Aumento na rentabilidade  - Maior controle dos custos e resultados  - Melhoria na reputação da marca
	Fornecedores	- Crescimento de vendas para mercado de PME  - Maior transparência sobre regras da parceria
	Clientes	- Redução de custos na contratação de serviços especializados  - Melhora no entendimento do escopo contratado

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Tabela 5

##### Previsão de Investimento Plano de Ação

Escopo	Recurso	Valor hora	Total Horas	Valor Total
Revisão dos contratos	Escritório de Advocacia	R\$ 200,00	12	R\$ 2.400,00
Canal de Autocontratação	Desenvolvimento	R\$ 80,00	25	R\$ 2.000,00
Treinamento	Aluguel de Sala	R\$ 250,00	4	R\$ 1.000,00
Revisão de Portfólio	Consultoria	R\$ 350,00	180	R\$ 63.000,00
Total de Investimentos: R\$ 68.400,00				

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Probabilidade	Alta	1. Problemas oriundos da vulnerabilidade da rede/ ambiente dos clientes	4. Aumento inesperado dos custos	7. Não atendimento de determinados serviços devido à falta de profissionais/ demora na alocação
	Média	2. Demora na formação da equipe de Sucesso do Cliente	5. Queda na contratação	8. Perda de informação devido à falta de monitoramento e controle de acessos ao ambiente dos clientes
	Baixa	3. Necessidade de substituição de parceiro durante um atendimento	6. Cliente contratar parceiro de forma direta	9. Quebra de contrato com fornecedores atuais
		Insignificante	Moderada	Catastrófico
<b>Impacto</b>				

Figura 2. Matriz de Risco.

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

A mitigação dos riscos de severidade alta (itens 4, 7 e 8) está diretamente atrelada a implantação do processo de gestão de parcerias.

O contrato de parceria deve prever cláusulas claras sobre a política de segurança da informação e proteção de dados, além de prever critérios claros para reajuste e para alocação de profissionais, incluindo prazos para comunicação de alteração e substituição.

A mitigação do risco referente a problemas oriundos da vulnerabilidade da rede e ambiente dos clientes pode ser incluída como parte do escopo da oferta realizada pelo consultor responsável pela conta. Para isso, é fundamental que este profissional mantenha um relacionamento próximo com o cliente. A atenção aos controles internos e análise adequada dos indicadores de qualidade são ações importantes para mitigação dos riscos relacionados a necessidade de substituição de um parceiro e de contratação direta. Este último, também é mitigado pela atuação próxima do consultor responsável pelo cliente.

### 5. INTERVENÇÃO E AVALIAÇÃO DA MUDANÇA

A visão da Workey Digital contempla ser o maior provedor de pré-vendas e vendas de empresas de TI para PME. A empresa busca se diferenciar pela expertise e ofertas acessíveis de soluções para pequenas e médias empresas perante clientes e fornecedores. Para crescer e atingir sua missão, a estratégia escolhida pela empresa é revisar o portfólio de serviços e criar estrutura de gestão para possibilitar ganho de escala.

A condução da mudança prevê um processo em três grandes etapas: definições; ações estruturais e implantação. Na etapa de definições, prevista para as primeiras duas semanas, serão realizadas interações com os dois sócios para definição da lista de serviços; perfil e objetivos das parcerias pretendidas; e estabelecimento das métricas de sucesso para os resultados esperados. A etapa de ações estruturais contempla as atividades de seleção de novos parceiros; revisões contratuais e desenvolvimento dos canais e materiais de comunicação. Como o projeto ainda não foi implantado, este capítulo apresenta as metas previstas para cada um dos indicadores de sucesso definido.

A Tabela 6, organizada pelos autores deste relato, apresenta as metas para um ano (curto prazo), três anos (médio prazo) e cinco anos (longo prazo).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo buscou analisar alternativas e propor um plano de ação para que a consultoria Workey Digital possa realizar a reestruturação necessária para possibilitar atender a demanda crescente de empresas de pequeno porte por serviços e soluções de tecnologia. Este trabalho cria valor ao acionista ao apresentar e detalhar a estratégia para condução da migração do modelo de negócio, esclarecendo os riscos envolvidos e especificando os recursos necessários para o projeto.

O caráter de inovação é alcançado tanto da perspectiva do serviço quanto do processo desenhado

Tabela 6

Metas de curto, médio e longo prazo

		1 ano	3 anos	5 anos
Metas de Qualidade	NPS	> 75	>80	>90
	Cumprimento SLA	>90%	>93	>95%
	Renovação 12 meses	>80%	>70%	>65%
Metas de Resultado	Ticket Médio (em R\$)	>3 mil	>5 mil	>10 mil
	Quantidade de Clientes	>100	>350	>500
	Margem Líquida	>50%	>50%	>45%

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

para o negócio, com a otimização da utilização de profissionais e recursos entre as diversas empresas clientes. Além disso, o caso analisado refere-se a uma empresa provedora de gestão como serviço, dentro do contexto do mercado XaaS, viabilizado pela adoção da tecnologia de computação na nuvem.

Uma vez implementadas, as ações propostas pelo presente trabalho irão gerar impactos positivos para a rede de fornecedores, como a recorrência de receita para profissionais autônomos e oportunidades de negócio para novos profissionais. Além disso, fornecedores de grande porte se beneficiarão com um novo canal dedicado ao atendimento do mercado de empresas de pequeno porte. O método utilizado para a proposta de condução da revisão do modelo de negócios é passível de ser replicado para outras empresas de prestação de serviços B2B.

No entanto, apesar da complexidade de execução do presente caso ser considerada média dada a disponibilidade de parte dos recursos e pela experiência da Workey Digital, empresas com níveis diferentes de maturidade demandarão esforços diferenciados. A empresa está realizando rodadas de investimentos e este plano de expansão proposto será utilizado como material de apoio pelos atuais sócios neste processo, confirmando a relevância e aplicabilidade prática do trabalho.

Considerando a complexidade de implantação, ainda existe um desafio cultural referente a gestão da mudança interna e a necessidade de desenvolvimento da cultura de gestão baseada em dados. Considerando-se os demais stakeholders, parceiros e clientes atuais precisam de um acompanhamento especial no processo de migração do modelo.

O diagnóstico e plano de ação propostos pelo presente trabalho foram utilizados pela empresa durante negociações realizadas em rodadas de investimentos, confirmando a relevância e aplicabilidade prática do trabalho. O plano de ação foi considerado factível e as métricas sugeridas para mensuração da criação de valor estão sendo incorporadas pela organização.

Sob o ponto de vista da prática gerencial, este trabalho devido seu compartilhamento poderá contribuir com outros gestores para a sua aplicação.

**REFERÊNCIAS**

ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. *Mercado brasileiro de software: panorama e tendências, 2021*. Recuperado em 18 de março de <https://bit.ly/3uPTEJ2>, 2021.

ABDI; FGV. *Maturidade digital das MPes brasileiras*. Recuperado em 18 de março de <https://bit.ly/30h2S95>, 2021

ALMEIDA, F., ONUSIC, L., & LESCA, H. Criação de sentido e criatividade no monitoramento estratégico do ambiente. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – Rausp*, v. 42, n. 4, pp. 405-413, 2007.

BRANDENBURGER, A.M., & STUART, H. Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, n.5, pp. 5-25, 1996.

CAROLI, P. *Lean Inception: como alinhar pessoas e construir o produto certo*. 1ª edição. São Paulo: Editora Caroli, 2018.

- CERVO, A. L., & BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, v. 58, n. 4, pp. 37-52, 1994.
- FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., & GARDIAL, S.F. Exploring the phenomenon of customer's desired value change in a business-to-business context, *Journal of Marketing*, v. 66, n. 4, pp. 102-117, 2002.
- GLASSDOR. *Salário: técnico de informática em São Paulo, Brazil* | Glassdoor Recuperado em 15 de junho de 2022 de <https://bit.ly/3OqiF4Q>, 2022.
- HUPFER et al. *Deloitte Enterprise IT: Thriving in disruptive times with cloud and as-a-service*. Recuperado em 18 de março de <https://bit.ly/3jMyHIJ>, 2021.
- JANISSEK-MUNIZ, R. Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. *Revista inteligência competitiva*, v. 6, n. 2, pp. 147-180, 2016.
- MARCONDES, R.C.; MIGUEL, L.A. P.; FRANKLIN, M.A., & PEREZ, G. *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de Recuperado de <https://bit.ly/3uOr6zO>, 2017.
- MARTINS et al. A Medida de Confiar é Confiar Sem Medida? Estudo sobre o Efeito da Confiança na Criação e na Captura de Valor na Relação Comprador-Fornecedor. In: *XXXVII Encontro da ANPAD - ENANPAD 2013*, Rio de Janeiro, 2013.
- MIGUEL, L.A.P; MARCONDES, R.C., & CALDEIRA, A. Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal. *6th RSEP International Multidisciplinary Conference*, Lisboa, 2018.
- OECD. *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3 ed. Paris, 2005.
- PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, pp. 219-235, 2007.
- ROTENBERG, H. A era do “as a service” e os potenciais desse modelo de negócios. *Exame*. Recuperado em 01 de março de 2022 de <https://bit.ly/3jLnRmA>, 2021.
- SOBRAL, F., & PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, pp. 509-533, 1997.
- ZUBAC, A., HUBBARD, G., & JOHNSON, L. W. The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review*. v. 22, n. 5, pp. 515-531, 2010.

# Behavior intention in coping cloud adaptation

Intenções comportamentais no uso de estratégias de  
coping voltadas para adoção de plataformas de nuvem

**ALAMIR COSTA LOURO**

*Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)*  
[alamirlouro@gmail.com](mailto:alamirlouro@gmail.com)

**MARIANA MELO**

*Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)*  
[mariramos.melo@gmail.com](mailto:mariramos.melo@gmail.com)

**MARCELO BRANDÃO**

*Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)*  
[Mollmkt@gmail.com](mailto:Mollmkt@gmail.com)

## ABSTRACT

This study investigates the indirect impact of perceived technology complexity on the adoption of cloud platforms by data scientists in Brazil. Specifically, it examines the mediating role of perceived work-related opportunities and behavioral intentions, as well as the use of exploration-to-innovate coping strategies. The research employs an online questionnaire survey and uses Confirmatory Factor Analysis, SEM, and OLS to analyze the data. The findings suggest that a serial mediation effect focused on behavioral aspects can better explain the adoption of cloud computing technology. The study identifies the need for further investigation into the potential moderating effects of voluntariness and self-efficacy on the relationship between perceived technology complexity and cloud platform adaptation. Moreover, incorporating other exogenous constructs such as new adaptation strategies, job outcomes, and job satisfaction may provide a more comprehensive understanding of the factors influencing technology adoption in the context of data science. The study highlights that reducing technology complexity can lead to increased adoption, better user experience, better retention rates, more innovation possibilities, and better competition position. However, additional training and support requirements for data scientists can increase the cost and time required for onboarding and maintenance. A cloud platform that is easy to use can enable remote work and collaboration, opening up opportunities for job growth and flexible work arrangements. This can be particularly beneficial for Brazilian professionals who have strong innovation skills but limited training and support. By transcending geographic barriers and infrastructure limitations, a user-friendly cloud platform can help bridge the digital divide. On the other hand, a complex cloud platform can widen the digital divide, particularly in developing countries, exacerbating existing inequalities. The research contributes to theory building by providing a serial mediation framework that better explains technology adaptation phenomena by combining coping theory and technology acceptance model.

**Keywords:** Cloud. Data Scientists. Technology Adaptation. Coping Theory.

## RESUMO

Este estudo investiga o impacto indireto da complexidade percebida da tecnologia na adoção de plataformas de nuvem por cientistas de dados no Brasil. Especificamente, examina o papel mediador das oportunidades percebidas relacionadas ao trabalho e das intenções comportamentais, bem como o uso de estratégias de coping voltadas para a inovação. A pesquisa utiliza um questionário online e emprega Análise Fatorial Confirmatória, SEM e OLS para analisar os dados. Os resultados sugerem que um efeito de mediação em série focado em aspectos comportamentais pode explicar melhor a adoção da tecnologia de computação em nuvem. O estudo identifica a necessidade de investigação adicional sobre os possíveis efeitos moderadores da voluntariedade e da autoeficácia na relação entre a complexidade percebida da tecnologia e a adaptação à plataforma de nuvem. Além disso, a incorporação de outros construtos exógenos, como novas estratégias de adaptação, resultados no trabalho e satisfação no trabalho, podem fornecer uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam a adoção de tecnologia no contexto da ciência de dados. O estudo destaca que a redução da complexidade da tecnologia pode levar a uma maior adoção, melhor experiência do usuário, melhores taxas de retenção, mais possibilidades de inovação e melhor posição competitiva. No entanto, requisitos adicionais de treinamento e suporte para cientistas de dados podem aumentar o custo e o tempo necessários para integração e manutenção. Uma plataforma de nuvem fácil de usar pode possibilitar o trabalho remoto e a colaboração, abrindo oportunidades para crescimento profissional e arranjos de trabalho flexíveis. Isso pode ser particularmente benéfico para profissionais brasileiros que possuem fortes habilidades de inovação, mas treinamento e suporte limitados. Ao transcender barreiras geográficas e limitações de infraestrutura, uma plataforma de nuvem amigável pode ajudar a reduzir a desigualdade digital. Por outro lado, uma plataforma de nuvem complexa pode ampliar a desigualdade digital, especialmente em países em desenvolvimento, exacerbando desigualdades existentes. A pesquisa contribui para a construção teórica ao fornecer um quadro de mediação em série que explica melhor os fenômenos de adaptação tecnológica, combinando a teoria de coping e o modelo de aceitação de tecnologia.

**Palavras-chave:** Nuvem. Cientistas de Dados. Adaptação Tecnológica. Teoria coping.

## INTRODUCTION

The proliferation of new digital technologies and increased touch points throughout the consumer journey have resulted in an abundance of disposable customer data (Grewal, Roggeveen, & Nordfalt, 2017), making proper data-driven decision-making a significant challenge for organizations (Acito & Khatri, 2014).

In the context of abundant customer data, data science on cloud platforms refers to the provision of advanced computing services via the internet, enabling companies to effectively manage this data. As a result, data science has become one of the most critical factors in modern decision-making (Davenport & Patil, 2012).

Cloud-based data science services offer advanced computing provided as a service via the internet, assisting companies in managing this customer data. However, not all data science professionals prefer cloud platforms over on-premise computing (Louro, Brandão, & Sincorá, 2020), which raises concerns about how the degree of complexity of new technologies affects qualified workforce technological adoption.

Previous studies have shown that individuals' acceptance of more complex technologies is explained when job-related opportunities are perceived, resulting in a more proactive and innovative mindset known as an exploration-to-innovate coping strategy. Nonetheless, attitudes towards specific behaviors also explain the relationship between complexity and the tendency to adopt technologies.

In this context, the paper compares Bala & Venkatesh (2013) and Bala & Venkatesh (2015) constructs based on the coping theory with the new one, aiming to understand the conditions that better explain the indirect impact of technology complexity on technology adaptation. It's important to note that behavioral intention is traditional construct studied within the technology acceptance model (TAM) lens (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003; Venkatesh, Thong, & Xu, 2016), but it is not present on coping theory.

Due to the increasing demand for big data infrastructure, data science professionals often need to adapt their knowledge to cloud platforms. In this study, we examined the technological adaptation process using Bala and Venkatesh's (2015) work as a foundation. However, while Bala & Venkatesh (2015) proposed a simple mediation model involving technology complexity, perceived opportunity, and technology adaptation, we introduced behavior intention as an additional construct from TAM.

We delved deeper into the TAM tradition and observed that attitude, affect, desire, and intention are

sometimes intertwined as antecedents to behavior intentions due to their multicollinearity (Bagozzi, 2007). However, other literature suggests that cognition and emotional aspects should be differentiated. Therefore, attitudes toward technology adaptation, coping theory, and behavior intention from the TAM tradition should be considered distinct phenomena and measured as separate constructs.

The research was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) in Mplus for better model comparisons and the SPSS PROCESS macro for a more in-depth analysis of the serial mediation. The survey respondents were Brazilian IT professionals who are new to using Data Science techniques and have little or no experience with cloud computing. The paper covers the hypotheses, confirmatory factor analyses, competing models, methodological underpinnings, and survey findings. The study's main conclusions, along with advances in theory building, practical contributions, and research limitations, are presented.

The research question raised by previous discussions was, "How does perceived technology complexity affect technology adaptation?" The study adapted Bala and Venkatesh (2013) and Bala & Venkatesh (2015) constructs and confirmed the additional role of behavior intention in the original model. The theoretical contribution is the inclusion of an additional construct for a serial mediation model of the coping theory. From an empirical point of view, this adds more explanatory power to the accepted assumption of the link between perceived opportunity and technology adaptation.

We assert that both mechanisms, i.e., career-related opportunities (Bala & Venkatesh, 2015) and positive attitudes towards knowledge-seeking behavior, (Louro, Brandão, & Sincorá, 2020) have a joint impact on the relationship between complexity and technology adoption. This joint impact enhances IT professionals' desire to engage with innovative computing software. Hence, this research contributes to theory building by demonstrating that a serial mediation model that combines coping theory and the technology acceptance model better explains technology adaptation phenomena.

The paper is organized as follows: First, a brief literature review is presented, followed by the development of hypotheses and confirmatory factor analyses. Then, competing models are introduced, and methodological underpinnings are discussed. Survey findings are presented next, and finally, the paper concludes with the main conclusions from the study, theoretical advancements, practical implications, and research limitations.

## LITERATURE REVIEW

### Literature Review

Coping is defined as cognitive or behavioral efforts used by individuals to deal with stressful or problematic situations that occur in the environment (Lazarus & Folkman, 1984). When it is adapted to the technological environment, the coping theory proposes that the professional has a cognitive appraisal related to the opportunities related to technological changes (Beaudry & Pinsonneault, 2005).

Coping theory suggests that individuals adopt various coping strategies to manage stressors or challenges they face in their environment (Lazarus & Folkman, 1984). In the case of cloud computing, complexity can be seen as a stressor that data scientists need to cope with to effectively adopt this technology. Simplifying the cloud computing environment can reduce the perceived complexity, thus making it easier for data scientists to adopt it.

Coping theory suggests that individuals experience stress when they face situations that exceed their ability to cope effectively (Beaudry & Pinsonneault, 2005). In the context of big data investments, these situations can arise due to the complexity of the technology involved, the need for specialized skills, and the rapid pace of change in the field.

The implementation of big data technology can be a significant stressor for organizations and individuals. For instance, data scientists may struggle with adapting to new software or tools, integrating data from disparate sources, and managing large volumes of data. In turn, this can lead to feelings of frustration, overwhelm, and burnout. Specially on organizations, or even countries, with less investments on support and training

A literature review has shown that reducing complexity can lead to increased adoption rates of cloud computing, this relationship is especially important for developing countries (M'rhaouarh et al., 2018). Data scientists are more likely to adopt a technology that they perceive to be easier to use and manage, as this reduces the stress and uncertainty associated with learning and implementing new technologies. This can result in better user experience and retention rates, as users are more likely to continue using a technology that they find easy and useful.

When data scientists have a positive attitude towards using cloud platforms, they are more likely to invest time and effort in learning how to use the platform effectively, even if it initially seems complex (Louro, Brandão, & Sincorá, 2020). Providing data scientists with comprehensive training on how to use a cloud platform and offering ongoing support can help to minimize the perception of complexity and increase their positive behavior intention towards using the technology

By simplifying the technological environment, for example for big data solutions, data scientists can devote more time to exploring new features and capabilities. This not only reduces complexity but also enhances innovation possibilities. As a result, creativity is promoted, and new solutions can be developed that benefit both the organization and its customers. Brazilian data scientists possess a natural inclination towards creativity and aim to minimize stress and uncertainty in the learning process (Louro, Brandão, & Sincorá, 2020). These qualities can increase Brazil's competitiveness in the rapidly evolving landscape of data-driven organizations.

The original theoretical model is presented in Figure 1. It shows a simple mediation, meaning that Technology Complexity (Bala & Venkatesh, 2013), understood as the

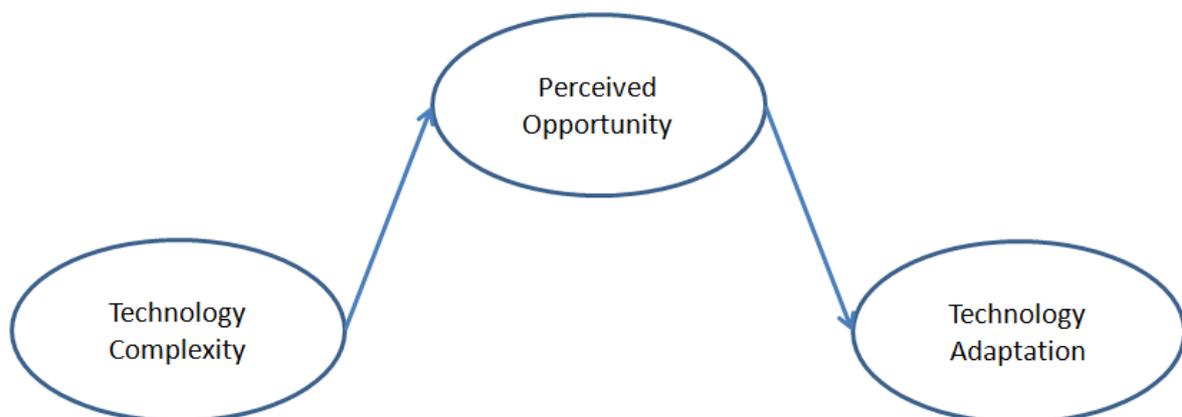


Figure 1. Original Theoretical Model (Model 1)

Source: Adapted from Bala & Venkatesh (2013) and Bala & Venkatesh (2015).

stressful factor, has an indirect impact on technology adaptation thru Perceived Opportunity, the coping cognitive appraisal.

Originally, there are four different adaptation strategies, which are: exploration-to-innovate, exploitation, exploration-to-revert, and avoidance (Bala & Venkatesh, 2015). The present work choice for technological adaptation is exploration-to-innovate, which is characterized as an individual's strategies for finding or altering resources to accomplish their tasks in new ways (Bala & Venkatesh, 2015). The coping literature emphasized that adaptation is contextual because individuals need multiple efforts to deal with different and specific situations (Folkman, Lazarus, Gruen, & DeLongis, 1986). Here, the stressful specific situation is the technology complexity.

In conclusion, we propose that organizations simplify their cloud computing environment to achieve a positive impact on adoption, user experience, retention rates, and innovation possibilities. Companies can leverage these benefits by providing their data scientists with the necessary resources and support to overcome the challenges associated with adopting new technology. This is particularly relevant for creative data scientists who thrive in simplified environments.

### Hypotheses Development

Data scientists face frequent technological transformations that require them to continuously adapt their knowledge and skills (Louro, Brandão, & Sincorá, 2020). As a result, they perceive opportunities but also intend to overcome stressful situations with determination, thus behavior intention is also an important construct for data scientists.

Based on the coping theory, individuals in organizational contexts use primary appraisal to evaluate the consequences of an IT event. If they perceive adopting a complex system will bring benefits to their work, they can perceive it as an opportunity and evaluate the situation positively (Beaudry & Pinsonneault, 2005). Once an opportunity is perceived, such as professional growth or formal recognition, the individual tends to maximize it by using the IT solution (Bala & Venkatesh, 2015). This, in turn, shapes their behavioral intention and leads to exploration-to-innovate behaviors, which involve discovering, learning, and applying IT resources (Bala & Venkatesh, 2015). Therefore, the serial mediation hypothesis can be stated as follows:

The principal hypothesis (Hp) is tested after the models comparison. But to check the primary hypothesis, it is necessary to test three previous statistical hypotheses:

"H1- Technology Complexity impacts positively on Perceived Opportunity",

"H2- Perceived Opportunity impacts positively on Behavior Intention" and

"H3- Behavior Intention impacts positively on Technology Adaptation (Exploration-to-innovate)".

And finally:

"(Hp) - Technology Complexity impacts positively on Technology Adaptation thru a serial mediation of Perceived Opportunity and Behavior Intention."

Serial mediation is an important technique in structural equation modeling because it provides a powerful tool for understanding the complex relationships among multiple variables. By identifying the underlying mechanisms that link variables, we can gain a deeper understanding of the phenomena related with data scientists to develop future effective interventions to improve data science, or big data, outcomes.

## METHODOLOGY

### Research Model

Based on the findings of Louro, Brandão, & Sincorá (2020), we made one improvement to Model 1 to account for the importance of intention in the work of data scientists. Specifically, we incorporated the serial mediation of Behavior Intention, as illustrated in Figure 2, to enhance the original model.

### Data Collection Procedure and Measurement Instrument

A survey was executed to test the hypotheses with Brazilian data scientists present on LinkedIn and a data science slack group. It was sent a google docs form. Upon opening the questionnaire link, a filter question asking about the respondent's profession was performed to ensure that only data professionals (e.g., data scientists, big data architect, and machine learning professionals) were included in the sample. Further, individuals answered about their demographic and professional profile (i.e., gender, age, education level, time working as data professional, experience with cloud computing, and organization size), followed by exposure to a cloud platform (i.e., BLUEMIX/WATSON). This choice is justified because it is a service offered by a world-famous company that has only a small market share part of the cloud platform industry, potentially diminishing related previous respondent platform experience.

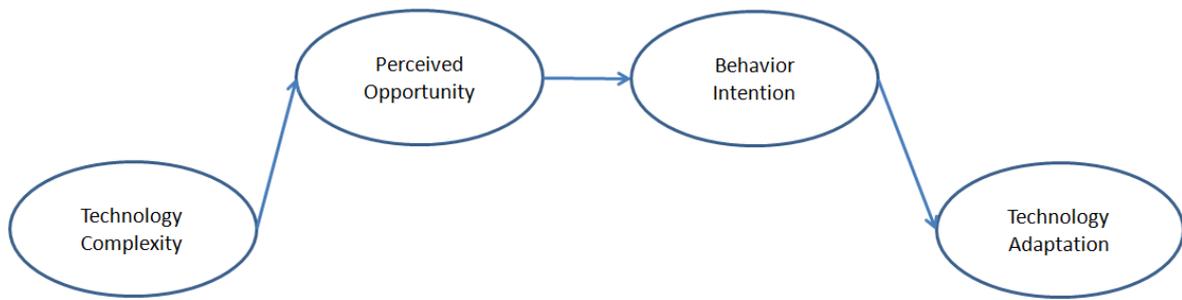


Figure 2. Proposed Theoretical Model (Model 2).

Source: Prepared by the authors.

To test our hypotheses, we conducted a survey targeting Brazilian data scientists who were members of a data science Slack group and LinkedIn. Participants were then asked to provide information about their demographic and professional profile, such as gender, age, education level, time spent working as a data professional, experience with cloud computing, and organization size.

Subsequently, respondents were asked about their exposure to a cloud platform, specifically BLUEMIX/WATSON. We selected this platform because it is offered by a renowned company that holds only a small market share within the cloud platform industry. This choice helped to reduce the potential influence of previous respondent platform experience on our results.

The initial construct was derived from Bala & Venkatesh's (2013) research, while the subsequent two primary constructs were derived from their 2015 study. These constructs include technology complexity, perceived opportunity, and exploration to innovate, which are all measured using a four-item scale. The behavior intention construct, which is also based on social psychology, was adapted from the technology acceptance and use tradition and utilizes a four-item scale originally developed by Venkatesh, Morris, Davis, & Davis (2003).

All modified items can be seen in Table 1.

Based on the rule of thumb of 10 times the number of arrows or items (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017), the sample size of 102 respondents was deemed sufficient for scale validation, item purification, and model validation (MacKenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011). The survey was conducted without any additional treatments. Of the total sample, 93 respondents (91.20%) were male, with ages ranging from 20 to 54 years ( $M=35.95$ ;  $\sigma=13.12$ ). On average, respondents had 6.23 years ( $\sigma=6.74$ ) of professional experience with data.

### Statistical technique

We collected information about the respondents' years of experience in data science, years of experience in IT, and their expertise in various IT domains to conduct multi-group analyses using the non-parametric equivalence analysis technique, Partial Least Square - Multi-Group Analysis (PLS-MGA) (Henseler, 2009). The analysis revealed no significant differences. Additionally, we conducted another PLS-MGA and Permutation algorithm to evaluate differences between early and late respondents, but again found no significant differences when dividing the sample using the mean.

Our survey design style ensured that there was no missing data. After scale purification and refinement (MacKenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011), all questions were deemed suitable for use except for two. We confirmed the possibility of pooling the data using the MICOM process (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016) after ensuring configural invariance and compositional invariance. Finally, we executed the permutation algorithm with 5000 subsamples, which indicated no significance and measured invariance.

Covariates such as age, data experience, and cloud experience profiles were included but showed no significance on the endogenous construct. The inclusion or exclusion of these covariates did not affect the effects and  $R^2$ . To assess common method bias, Harman's single-factor test (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) was used as a precautionary measure.

The PLS algorithm was executed with default values following the guidelines of Hair et al. (2017). All constructs used had at least three variables and were reflective based on content definition or a priori specification. The CTA-PLS tests using Gudergan, Ringle, Wende, and Will (2008) procedures about tetrads vanishing were also conducted for all latent variables of both measurement models.

Table 1

## Questionnaire items

Construct	Indicator	Item	Reference
Perceived Technology Complexity (PTC)	PTC1	I find it time-consuming to get from Bluemix/Watson services what I want to do.	Bala & Venkatesh (2013)
		Working with the Bluemix/Watson services is complicated because it's hard to understand what's going on.	
		Interacting with the Bluemix/Watson services requires a lot of my mental effort.	
		In general, the Bluemix/Watson services are more complex than the ones I used to work with	
		I can change some settings of the Bluemix/Watson services to meet my requirements.	
		IBM can make specific changes to the Bluemix/Watson services to meet my requirements.	
Behavior Intention (BI)	BI1	I intend to use the Bluemix/Watson services in the next 12 months	Venkatesh et al. (2003)
		I predict i would use the Bluemix/Watson services in the next 12 months	
		I plan to use the Bluemix/Watson services in the next 12 months	
Perceived Opportunity (PO)	PO1	I am confident that the Bluemix/Watson services will have positive consequences for me.	Bala & Venkatesh (2015)
		I feel that the Bluemix/Watson services will open new avenues for success in my job.	
		The Bluemix/Watson services will provide opportunities to improve my job performance.	
		The Bluemix/Watson services will provide opportunities to gain recognition and praise	
Technology Adaptation (TA)	TA1	Explore the Bluemix/Watson services for potential new application to my work context.	Bala & Venkatesh (2015)
		Explore the Bluemix/Watson services to find new ways of accomplishing my tasks.	
		Discover new ways of using the Bluemix/Watson services to accomplish my tasks.	
		Experiment with the Bluemix/Watson services to find features to accomplish tasks in novel ways.	

Source: the authors.

Univariate skewness and kurtosis showed some values outside the interval from -1 to 1, indicating non-normality for the sample. This was confirmed after executing the Shapiro-Wilks and Kolmogorov-Smirnov tests, which rejected the hypothesis of normality for all variables (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Therefore, Confirmatory Factor Analysis was conducted using SmartPLS software (version 3.2.4).

## DATA ANALYSES AND RESULTS

Both models underwent scale purification and refinement, which resulted in the exclusion of two questions due to cross-loading tests. The measurement model was then assessed for validity and reliability. Cronbach's alpha and composite reliability were both found to be greater than 0.7, and AVE was greater than 0.5, indicating acceptable reliability and convergent validity. Additionally, external loads met the criteria for convergent validity, with values greater than 0.7.

According to the results of the structural equation modeling, it can be inferred that Model 2, as proposed, is robust. This is demonstrated by the satisfactory

values of indicator and construct reliability presented in Table 2, as well as by the Fornell-Lacker criterion indicating discriminant validity (as shown in Table 3). Convergent validity was also confirmed, as only two indicators (PTC1 and PTC4) had outer loadings below the acceptable threshold of 0.7 and were thus removed. Similar results were observed for Model 1.

To assess collinearity in the structural model, we used the VIF indicator, with a threshold of less than 5, with model 1 having the highest value (Hair et al., 2017). Following this, we evaluated the coefficients using the Bootstrapping procedure, with 5000 subsamples and the option "no sign changes". The statistical test results indicated that the coefficients were not significant ( $p$ -value < 0.05) for the direct-effects relationship, highlighting the importance of indirect-effects in both models. The SmartPLS bootstrap results are presented in Figures 3 and 4.

Covariates were tested on SmartPLS using endogenous construct and presented no significance. The models were also tested with a confounder, a special kind of

Table 2

### Reliability tests Model 2

	Cronbach alpha	Composite Reliability	AVE
PTC	0.746	0.756	0.563
PO	0.908	0.910	0.785
BI	0.915	0.946	0.854
TA	0.922	0.923	0.811

Source: the authors.

Table 3

### Fornell-lacker criterion Model 2

	TA	BI	PO	PTC
TA	0.901			
BI	0.897	0.924		
PO	0.822	0.833	0.886	
PTC	0.590	0.553	0.652	0.751

Source: the authors.

covariate: Brand Image, that needs to be tested with all constructs and will be better explained later.

The present paper’s suggestion is to increase Behavior Intention, a serial mediation construct, as presented in Figure 4, bootstrap results.

Both models could be accepted, but we need to compare them from empirical and theoretical points of view.

**Models Comparison**

Regrettably, SmartPLS does not provide any tools for comparing models. As a result, we conducted an additional phase of model comparison using MPlus.

To compare the original and proposed models, we used the full-information maximum likelihood approach to run a Structural Equation Model (SEM) in MPlus 8. Table 4 shows all of the best-fit indices for the proposed model based on the present sample. In the last column, parameter information is displayed according to Byrne’s (2012) guidelines.

According to Byrne’s (2012) recommendations, AIC and comparative indices are the most suitable indicators for SEM, as traditional chi-square based statistics have certain limitations in this context. Therefore, we considered the proposed model to have the best fit

based on information criteria (absolute indices), CFI/TLI (incremental/comparative indices), and RMSEA.

For a more detailed mediation analysis (see Table 5), we utilized the SPSS PROCESS macro, which confirmed the Hp serial mediation. The tool provided comprehensive information using Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis with summed items. We followed the procedures and parameters outlined by Hayes (2013), and the results of the bootstrap with 10,000 resamples are summarized in Table 5. The table includes R2, F statistics (with degree of freedom 1 and 2), and p-values. It also presents the unstandardized regression coefficients of the direct and indirect paths, along with the significance level for bias-corrected 95% confidence intervals and standard error (SE).

Table 5 also provides a crucial discussion on confounders. By including confounders in our statistical model, we could eliminate shared variance that might influence the association we are attempting to identify. This, in turn, may lead to false negative findings or inaccurate interpretations of our results downstream. However, the confounder we tested, Brand Image, was only significant as a perceived opportunity antecedent, and it had no significance for other constructs. As a confounder, it should not only be tested with exogenous constructs, as other covariates were tested. This is a minor distinction when dealing with a variable that

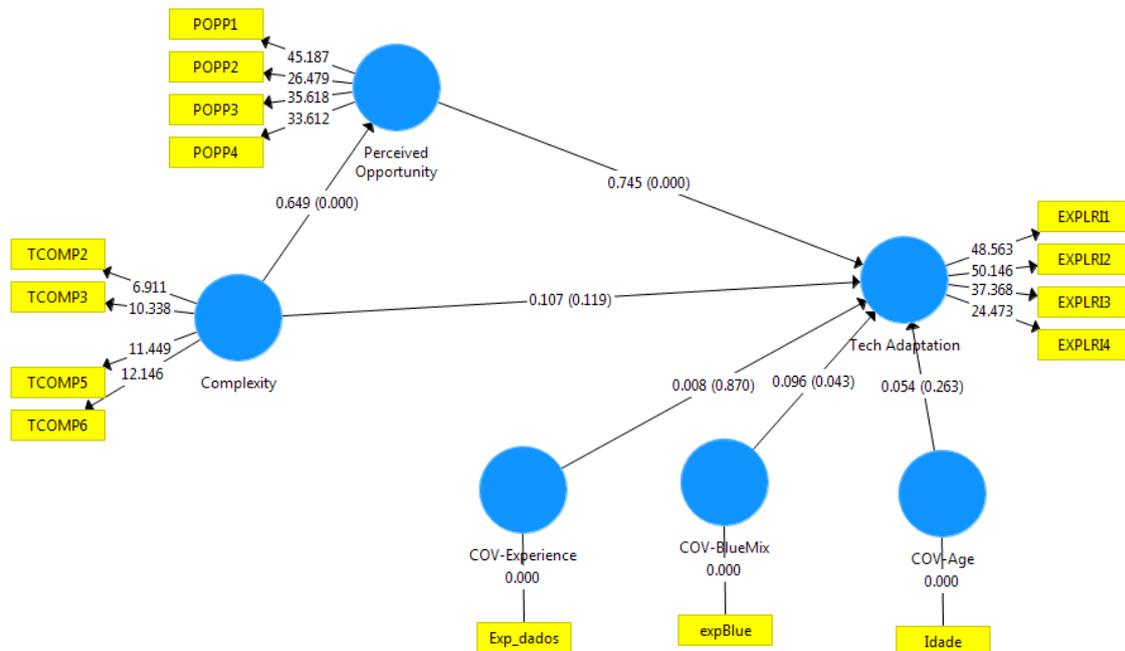


Figure 3. Original Theoretical Model Test (Model 1).

Source: Prepared by the authors using SmartPLS.

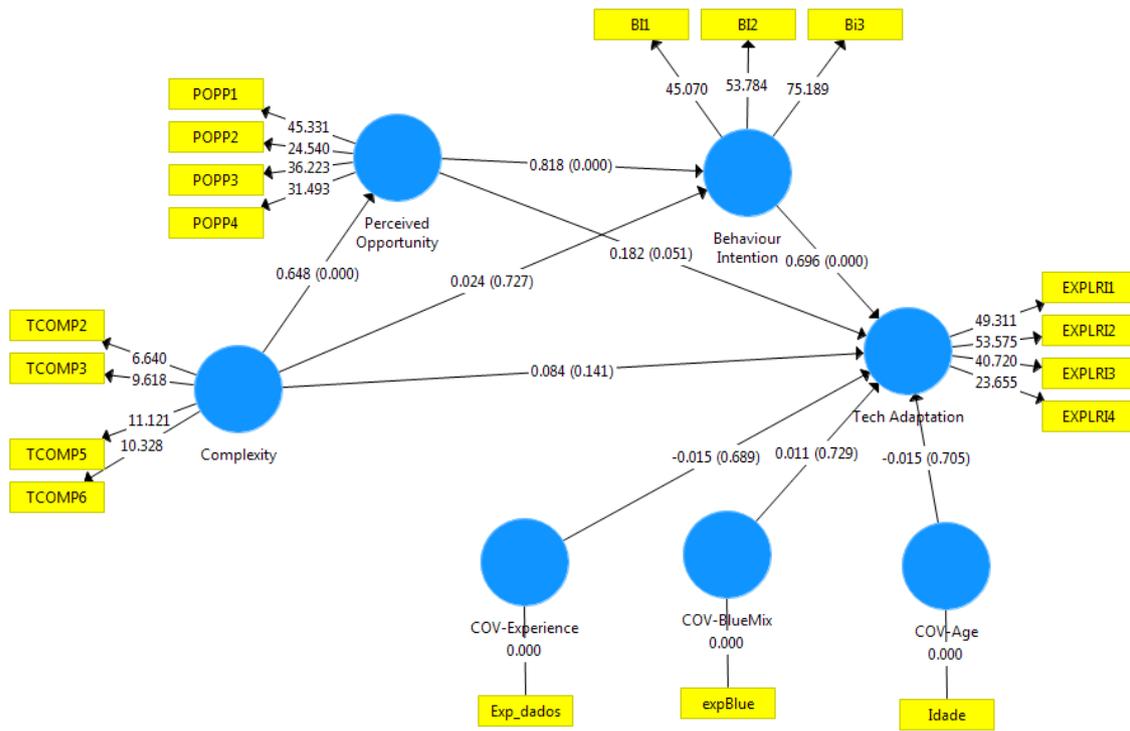


Figure 4. Proposed Theoretical Model Test (Model 2).

Source: Prepared by the authors using SmartPLS.

Table 4

Models comparison - Goodness-of-Fit statistics

		Proposed Model	Original Model	Parameter
Information Criteria	Akaike (AIC)	4015.45	4913.47	Smallest
	Bayesian (BIC)	4117.82	5044.72	Smallest
	Sample-Size Adjusted BIC	3994.64	4886.79	Smallest
Chi-Square	Value	47.74	130.91	Biggest
	Degrees of Freedom	51	85	
	p-Value	0.600	0.001	Significant
RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)	Estimate	0.00	0.07	Smallest
	90 Percent C.I.	0.00 : 0.05	0.04 : 0.09	
	Probability RMSEA <= .05	0.91	0.07	
CFI/TLI	Comparative Fit Index(CFI)	1.00	0.96	Biggest
	Tucker-Lewis Fit Index(TLI)	1.00	0.95	Biggest
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	Value	0.06	0.05	smallest

Source: Prepared by the authors.

Table 5

PROCESS OLS mediation results

Antecedent	M1 (Perceived Opportunity)			M2 (Behavior Intention)			Y (Technology Adaptation)		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (Technology Complexity)	a1 .679	.133	<.001	a2 .091	.123	NS	c' .065	.088	NS
M1 (Perceived Opportunity)	—	—	—	d21 .904	.083	<.001	b1 .229	.088	<.05
M2 (Behavior Intention)	—	—	—	—	—	—	b2 .626	.072	<.001
Confounder (Brand)	.313	.102	.002	.087	.088	NS	.063	.088	NS
Constant	i1 .284	.755	NS	i2 -1.637	.621	<.01	i3 .131	.460	NS
	R2 = 0.405 p<.001 F(3,98) = 22.241			R2 = 0.703 p<.001 F(4,97) = 57.506			R2 = 0.826 p<.001 F(5,96) = 91.113		

Source: Prepared by the authors (2022).

could be theoretically related to both endogenous and exogenous constructs.

The first three hypotheses were confirmed (see respectively a1, d21, b2), and they gave responses to the existing literature and introduced Behavior Intention as a possible statistical antecedent Technology Adaptation.

About the primary test, mediation, the serial indirect effect (Technology Complexity -> Perceived Opportunity -> Behavior Intention -> Technology Adaptation) resulted in a coefficient value of .385 using bootstrap confidence interval (Hayes, 2013). Different path (Technology Complexity -> Perceived Opportunity -> Technology Adaptation) has a smaller but also significant coefficient value of .156, and the latter indirect path (Technology Complexity -> Behavior Intention -> Technology Adaptation) and the direct effect (Technology Complexity -> Technology Adaptation) -has no significance.

In summary, the Model 2 serial indirect effect is the best explanation mechanism for how Technology Complexity impacts Technology Adaptation for Brazilian data scientists. The serial indirect effect confidence intervals robustness is the central thesis of the present paper. Thus, another test procedure was executed

using a simulation-based method, Monte Carlo using the MCMED macro (Hayes, 2013). MCMED showed the same value with confidence intervals ranging from .3572 and .8588 (Preacher & Selig, 2012), i.e., not passing thru zero. Thus serial mediation was confirmed with no direct significant effect using OLS.

#### CONCLUSIONS, IMPLICATIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RECOMMENDATIONS

The present paper helps to explain the advent of cloud platforms technology adaptation for data scientists, a new and emerging trend for data-driven professionals and organizations. The paper better explains the impact of complexity perception on technology adaptation, and it is possible to analyze the serial mediation of perceived opportunity and behavior intention, presenting a more complex phenomenon than coping theory assumes.

According to Louro, Brandão and Sincorá (2020), big data infrastructure investments go beyond individual self-efficacy issues, thus big data approach is also dependent on organizations and countries infrastructure investments. The big data approach is revolutionizing the way data is processed and utilized across industries, and Brazilian data scientists can be at the forefront of this trend.

To address the challenge of investing in big data infrastructure, Brazilian data scientists are increasingly adopting cloud platforms designed to simplify and streamline big data analysis. These platforms reduce technology complexity and enable data scientists to focus on creative problem-solving, leading to more effective and innovative solutions.

In addition to facilitating analysis, an easy-to-use cloud platform enables remote work and collaboration, creating opportunities for job growth and flexible work arrangements. This is particularly beneficial for Brazilian professionals with strong innovation skills but limited training and support. By transcending geographic barriers and infrastructure limitations, a user-friendly cloud platform can help bridge the digital divide. On the other hand, a complex cloud platform can exacerbate existing inequalities, particularly in developing countries, widening the digital divide.

The complexity perception can influence perceived opportunity, behavior intention, and finally, adaptation. It is interesting findings both from academic and practical points of view. The academic relevance is that behavior intention can be inserted into coping theory as a predictive element in high technology scenarios. Thus, the results of the research contributed to clarifying the complex mechanism in which the construct operates.

This research effort has provided valuable insights for managers in understanding how cloud platform complexity influences adaptation. While the study did not measure self-efficacy, it is possible that data scientists have higher levels of self-efficacy compared to other professionals, which may explain the positive impact of platform complexity on adaptation. In future studies, self-efficacy can be explored as a potential moderator in the relationships between perceived opportunity, behavior intention, and technology adaptation.

Additionally, cloud platform owners can use the findings to better understand how their platforms compare to competitors in terms of complexity and how it may affect data scientists' adoption. Louro, Brandão, and Sincorá (2020) identified various characteristics of data scientists that could be further explored to predict investments in platform improvement. Furthermore, future studies should give more attention to the confounding variable of brand image, which was found to be significant only as a perceived opportunity antecedent.

The empirical evidence on cloud platform complexity is still limited and inconclusive. This study aimed to contribute to the literature by developing a serial mediation model that includes constructs not commonly moderated in the Technology Acceptance Model

(TAM) literature. However, future studies may yield different results if additional moderators are included.

The cornerstone models of this study, Bala & Venkatesh (2013) and Bala & Venkatesh (2015), produced weaker statistical results compared to the new study. This may be attributed to the context of the present study and further replications are needed.

Furthermore, there is a future opportunity to investigate the moderating effect of voluntariness on technological adaptation theory, as this construct may alter the way individuals cope with technology. A more in-depth investigation is required to fully understand the role of voluntariness in the TAM framework.

One limitation of this study is that it only tested one adaptation strategy, "exploration to innovate," using the construct proposed by Bala & Venkatesh (2015), while there are three other strategies that could be explored in future experiments. However, this delimitation presents an opportunity for further research to confirm the causal relationship between the other constructs and adaptation strategies. Additionally, Bala & Venkatesh (2015) proposed that adaptation strategies impact job results and satisfaction, which were not tested in this study.

Despite these limitations, this study provides valuable insights into the human factors that influence data scientists' activities. The introduction of quantitative psychological measures in the data science context, as recommended by Louro, Brandão, and Sincorá (2020), is an important contribution of this research.

Ultimately, the combination of big data approaches and the creative characteristics of Brazilian data scientists has the potential to drive advancements across industries. By utilizing user-friendly cloud platforms, Brazilian data scientists can continue to innovate and overcome technological complexity, contributing to the country's growth and development.

## REFERENCES

- Acito, F., & Khatri, V. (2014). Business analytics: Why now and what next? *Business Horizons*, 57(5), 565–570. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.06.001>
- Bagozzi, R. P. (2007). The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift. The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(7), 244–254. <https://doi.org/Article>
- Bala, H., & Venkatesh, V. (2013). Changes in employees' job characteristics during an enterprise system

- implementation: A latent growth modeling perspective. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(4), 1113–1140. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/374.06>
- Bala, H., & Venkatesh, V. (2015). Adaptation to Information Technology: A Holistic Nomological Network from Implementation to Job Outcomes. *Management Science*, 61(1), 156–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2111>
- Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation. *MIS Quarterly*, 29(3), 493–524. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/25148693>
- Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus : basic concepts, applications, and programming* (1st ed.). New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2012). Data Scientist : The Sexiest Job of the 21st Century. *Harvard Business Review*, pp. 8–12.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571–579. doi:10.1037/0022-3514.50.3.571
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- 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, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Bookman.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: The Guilford Press. <https://doi.org/978-1-60918-230-4>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3). Henseler, 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)
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company, NewYork.
- Louro, A. C., Brandão, M. M., & Sincorá, L. A. (2020). Understanding the self-efficacy of data scientists. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(2), in press.
- 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>
- M'rhaouarh, I., Okar, C., Namir, A., & Chafiq, N. (2018). Cloud Computing adoption in developing countries: A systematic literature review. *2018 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions, ICTMOD 2018*, 73–79. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2018.8691295>
- 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>
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo Confidence Intervals for Indirect Effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77–98. <https://doi.org/10.1080/19312458.2012.679848>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: A Synthesis and the Road Ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328–376. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2010.10856507>
- Wang, N., Liang, H., Jia, Y., Ge, S., Xue, Y., & Wang, Z. (2016). Cloud computing research in the IS discipline: A citation/co-citation analysis. *Decision Support Systems*, 86, 35–47. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.03.006>

# O consumo de sapatos femininos como expressão do *Self*

The consumption of women's shoes as an expression of the Self

**REGINA PORTO SPACINI CAVALLINI**

*Mestre em Administração de Empresas – ESPM/SP*  
[regina.cavallini@uol.com.br](mailto:regina.cavallini@uol.com.br)

**CRISTINA HELENA PINTO DE MELLO**

*Doutora em Economia de Empresas – FGV/SP*  
*PUC/SP*  
[chpm@pucsp.br](mailto:chpm@pucsp.br)

**RAPHAEL ALMEIDA VIDEIRA**

*Doutor em Economia de Empresas – FGV/SP*  
*ESPM/SP – PUC/SP*  
[raphael.almeida@espm.br](mailto:raphael.almeida@espm.br)

## RESUMO

Com base no uso dos sapatos femininos como ferramenta de autoexpressão, este estudo tem como objetivo compreender como as mulheres escolhem seus sapatos e quais identidades elas buscam representar na sociedade ao escolherem e usarem um determinado par. O eventual impacto da pandemia (COVID-19) no comportamento dessas mulheres também fez parte da análise. Este estudo foi desenvolvido por meio do uso da teoria do *Self* (BELK,1988) e da teoria da Identidade Social (TAJFEL,1978). Foram entrevistadas 22 mulheres, com idades entre 25 e 69 anos, classe social A, por meio de uma abordagem qualitativa, método de entrevista em profundidade (*Long Interview*) e com uso de roteiro semiestruturado como suporte. Por meio das entrevistas e da captação das fotos dos sapatos selecionados pelas entrevistadas, pôde-se estabelecer uma conexão entre os diferentes *selves* representados por cada uma, assim como a distinção entre o *self* real e o *self* social. Os sapatos demonstraram possuir um papel relevante na construção da identidade das entrevistadas, mesmo ainda sendo submetidos às exigências e expectativas sociais. Conforto, beleza e qualidade foram destacados como fatores muito importantes na escolha dos sapatos. O conhecimento do cliente, principalmente em um momento pós-pandemia, permitirá uma melhor gestão e tomada de decisão sobre os produtos ofertados.

**Palavras-Chave:** Comportamento do Consumidor. Sapatos femininos; Calçados femininos. Teoria da Identidade social. Teoria do *Self*. *Self* estendido.

## ABSTRACT

Based on the use of women's shoes as a self-expression tool, in this study I aim to understand how women choose their shoes and what identities they seek to represent in society when choosing and wearing a particular pair. The impact of the pandemic (Covid-19) on the behavior of these women was considered part of the analysis. This study was developed using Russell Belk's Theory of Self (1988) and Henri Tajfel's Theory of Social Identity (1978). Twenty-two women, aged between 25 and 69 years, belonging to social class A, were interviewed, using a qualitative approach, in-depth interview method (Long Interview) and a semi-structured script as support. Through the interviews and the capture of photos of the selected shoes by the interviewees, it was possible to establish a connection between the different selves represented by each one, as well as the distinction between their real self and the social self. Shoes proved to have a relevant role in the construction of the interviewees' identity, even though they are still subjected to social demands and expectations. Comfort, beauty, and quality were highlighted as very important factors when choosing shoes. Customer knowledge, especially in a post-pandemic moment, will allow better management measures and decision-making on the products offered.

**Keywords:** Consumer behavior/behaviour. Female shoes. Women's shoes. Social Identity Theory. Self Theory. Extended Self.

## 1. INTRODUÇÃO

As pessoas expressam sua personalidade de diversas maneiras, pela forma como falam, como se vestem, o que postam em redes sociais, por suas atividades de lazer, músicas preferidas e até mesmo pelos sapatos que usam. Assim como as roupas, os sapatos são objetos que se moldam à nossa forma humana e se tornam ferramentas de reconhecimento (STALLYBRASS, 2013).

Desta forma, os sapatos são uma ferramenta utilizada há muito tempo, para representar identidades na sociedade, sendo que sua compra, um ato possivelmente racional, sofre inúmeras influências externas no seu processo de escolha e uso, sejam essas influências culturais, sociais ou psicológicas (KOTLER & KELLER, 2006).

Se os sapatos são considerados uma expressão do indivíduo, provavelmente é porque julgamos os outros em nossa cultura de acordo com seus sapatos (BELK, 2003). A principal questão deste trabalho está fundamentada em Belk (2003) e versa sobre o sentimento que os sapatos transmitem a respeito da personalidade e do modo de agir de quem os calça. Deste modo, este trabalho tem por objetivo compreender a relação entre as mulheres e o os sapatos como forma de representação do seu “Eu”, na forma do *Self* estendido, da autorrepresentação por meio de um objeto, tal como exposto por Beck (2003). Para tanto, o problema de pesquisa está estruturado de forma a responder à questão a seguir: qual o papel dos sapatos na representação do *Self* feminino?

É importante definir os grandes conceitos que irão nortear o trabalho, como é o caso do *Self*. O termo *Self*, tem origem na psicologia e na psicanálise, quando se refere à individualidade e subjetividade do ser humano, isto é, a sua essência. O termo é utilizado pela literatura de consumo como forma de descrever que o indivíduo pode se auto representar por meio daquilo que possui e que pode se tornar uma extensão do seu ser (*Self* estendido), como, por exemplo, pelos bens que consome.

De acordo com Loudon (1993), William James foi reconhecido como o pesquisador que estabeleceu as fundações da teoria do autoconceito, definindo-a como a soma de tudo aquilo que um indivíduo pensa de si mesmo, seu corpo, seu intelecto, suas posses, sua família, reputação e trabalho. A partir deste conceito que Belk (1988) desenvolveu o conceito de *Self* estendido, aplicado ao consumo, pelo qual se busca compreender o consumidor por meio de suas posses especiais, distintas das posses simplesmente importantes para o indivíduo e considerando que essas posses sejam compreendidas como uma extensão do “Eu”.

O *Self* estendido inclui tudo aquilo que tem um significado emocional para o possuidor, ou seja, a soma de tudo o que as pessoas reconhecem como sendo delas (BELK, 1988), enfatiza a forma como as posses, pessoas ou lugares são incorporados e influenciam a expressão da identidade do indivíduo. Partindo-se da análise do *Self* estendido, é possível considerar que as pessoas são, até certo ponto, o que elas possuem (BAUMHAMMER, SILVA & COSTA, 2018).

O consumidor constrói autoconhecimento apresentando-se aos outros por meio de suas escolhas de marcas, com base na congruência entre a associação do usuário da marca e do autoconhecimento. Há uma relação íntima marca-consumidor, na qual há interação, comunicação e compartilhamento das tipificações, como crenças, valores, personalidades, estilos de vida, traços e características individuais (IACOBUCCI & OSTROM, 1996). Estes são adicionalmente influenciados pelo ambiente, fatores culturais, psicológicos e pelas diferenças individuais e consideradas pelo indivíduo, de forma racional ou irracional, no processo de decisão de compra (BLACKWELL, MINIARD & ENGEL, 2006).

Considerando a mudança nos hábitos do consumidor e na análise de tais comportamentos, é importante pontuar que o papel da mulher na sociedade moderna mudou consideravelmente ao longo do tempo. O aumento da importância da mulher no cenário de consumo tem sido registrado em várias esferas e essa tendência vem se acentuando ao longo das últimas décadas, principalmente, após sua inserção no mercado de trabalho e as mudanças ocorridas na estrutura familiar e social (FRAGA & SERRALVO, 2006). Além dos conceitos apresentados por Beck (1988), este trabalho levará em conta a identidade social, tal como apresentado por Tajfel (1978) em que o autor afirma que tal conceito está, por via da autoconsciência que a caracteriza, associada a um significado emocional e avaliativo de pertencimento.

Desta forma, este trabalho possui como objetivo principal compreender como as mulheres escolhem seus sapatos e quais identidades elas buscam representar na sociedade ao escolherem e usarem um determinado par. Além disso, será importante avaliar se existiu algum impacto da pandemia de COVID-19 no comportamento dessas mulheres, visto que o comportamento social foi fortemente impactado pelas restrições de circulação. As análises deste trabalho foram realizadas via abordagem qualitativa, com método de entrevista em profundidade (*Long Interview*) e uso de roteiro semiestruturado como suporte. Além desta introdução, o trabalho ainda conta com mais quatro seções, sendo o referencial teórico, a metodologia, os resultados das entrevistas e as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Self

O consumo é um fenômeno psicológico, passível de ser enfatizado pelas emoções ocorridas durante o consumo (HOLBROOK & HIRSCHMAN, 1982). As mulheres podem mesmo entrar em devaneio quando fazem compras, isto porque se deixam absorver pelo ritual da compra, da comparação, da imaginação e de visualizar os artigos a serem usados (UNDERHILL, 1999).

Segundo IEMI (Instituto de Estudos de Marketing Industrial), em 2011, sobre o mercado calçadista, a maioria das compras de calçados não é planejada pelo consumidor e acontece pela proximidade com o produto e pelo encantamento despertado pela vitrine e atendimento das lojas. Em resumo, a emoção é o principal fator que leva à compra de um calçado na maioria dos casos.

É nítida a diferença da representação dos sapatos para o universo feminino em comparação ao universo masculino. Os sapatos masculinos precisam ser funcionais e confortáveis, permitindo que seus donos executem diversas atividades, enquanto os sapatos femininos são criados e usados, majoritariamente, por razões estéticas, adornando o corpo feminino, mesmo que dificultem a mobilidade ou até mesmo a impeçam (MCNEIL & RIELLO, 2011).

O conforto e a proteção deixam de ser os principais atributos associados aos sapatos femininos, que estabelecem uma conexão de amor com as mulheres, que, independentemente de qual seja, está diretamente associada à identidade ou *status* social. De acordo com Seferin e Van Del Linden (2012), apesar de haver duas distintas relações com os sapatos, em ambos os casos, há características em comum, associadas ao fetiche e ao simbolismo dos sapatos, mesmo que uma relação possa se demonstrar mais emocional do que a outra.

Com relação à posse de sapatos por partes das mulheres, podemos relacionar este conceito ao *Self* definido por Beck (1988). O autor leva o conceito oriundo da psicologia para as relações de consumo, sugerindo que o *Self* estendido não está limitado a “mim”, mas atua também no “meu”, nas minhas posses. De acordo com a abordagem predominante na literatura sobre comportamento do consumidor, até os anos 1980, o consumidor era um tomador de decisões racionais de compra. Após esse período, a tomada de decisão passa a ser também caracterizada por um fluxo de fantasias (sonhos, imaginação, desejos inconscientes), sentimentos (emoções como amor, ódio, raiva, inveja e divertimento) e diversão (prazer hedônico derivado de atividades divertidas, alegres e prazerosas),

associados ao consumo (ADDIS & HOLBROOK, 2001; HOLBROOK & HIRSCHMAN, 1982). A partir daquele momento, essas outras variáveis foram incorporadas ao processo de compra do consumidor, enfatizando que os bens podem exercer outros papéis, além dos visíveis e racionais, podendo descrever identidades, posição social, pertencimento a um grupo, falar de gênero ou etnia, celebrar ou superar passagens, afirmar ou negar a relação do usuário com os outros.

Quando as posses servem a um propósito simbólico, tornam-se parte do “Eu” estendido e deixam de serem imaginadas como algo “Meu”, passando a ser reconhecidas como “Eu”, como parte do próprio indivíduo (BELK, 1988). É inegável que muitas mulheres têm uma ligação complexa com os sapatos, considerando-os um emblema mágico do “Eu” (*Self*), um veículo para a autotransformação, assim como a de Cinderela e seu sapatinho de cristal (RICHINS, 1994; SCHIFFMAN & KANUK, 2000).

Primeiramente, por meio de uma metáfora, que estabelece que há um “Eu” central e, em volta dele, diversas camadas de *Self*. Quanto mais distante o objeto estiver do corpo da pessoa (o “Eu” central), mais distante ele estaria na camada da extensão do *Self* (BELK, 1988). Dessa forma, os sapatos podem ser compreendidos como uma das posses mais próximas do “Eu” central. De acordo com Solomon (2016), há quatro níveis do Eu estendido ou *Extended self*.

- 1) Nível individual – Você é o que você usa.
- 2) Nível familiar – Abrange a casa e os bens da família como representações simbólicas.
- 3) Nível comunitário – Pertencimento a um lugar ou região.
- 4) Nível grupal – Subculturas de consumo, time de futebol, grupos sociais etc.

Este estudo será direcionado de forma a identificar em quais níveis as mulheres entrevistadas se enquadram. Ainda em Solomon (2016), verificam-se três vertentes do *Self*, de forma a explicar e prever o comportamento humano:

- 1) *Self* real (“Como eu sou”). A percepção individual de como uma pessoa se vê, refere-se a uma avaliação mais realista das qualidades que o próprio tem ou não.
- 2) *Self* ideal (“O eu bom”). Como uma pessoa gostaria de se ver / de ser. Conjunto de atributos que uma pessoa gostaria de ter.

- 3) *Self* social ideal. Como pessoa deseja ser reconhecida pelos outros.

Serra (1986) cita que o *Self* real e o *Self* ideal podem estar próximos ou afastados; a diferença entre ambos é apenas um indicador de aceitação. O *Self* é também influenciado pela cultura e diferenças educacionais e entre homens e mulheres. Para este estudo, analisa-se a relação entre o *Self* real e o *Self* social ideal e sua interferência na escolha e uso de sapatos.

Belk (1991, 2003, 2006, 2013) identifica que as mulheres são muito mais ligadas aos simbolismos dos sapatos do que os homens, inclusive, por estar associado ao rito de passagem da menina à idade adulta. Os sapatos afetam sua percepção sobre os outros, assim como a sua autopercepção. Esses acessórios possuem o poder mágico de transformar as mulheres em outras pessoas. A pesquisa de Belk também reforça a distinção entre homens e mulheres nesse quesito. As mulheres reconhecem muito mais as implicações simbólicas dos sapatos do que os homens. Outra importante constatação foi a de que, além de exercerem esse simbolismo de extensão do *Self*, os sapatos exercem também o papel de repositores de memória e significado nas vidas dos entrevistados. Por fim, o consumidor constrói seu autoconceito, apresentando-se aos outros por meio de suas escolhas de marcas, com base na congruência entre associações do usuário da marca e associações do autoconceito (SIRGY, 1982).

## 2.2. Identidade Social

A vida em sociedade e suas influências no comportamento humano também foram estudadas pela lente da Psicologia Social, por meio da Teoria da Identidade Social, desenvolvida por Tajfel (1978). Essa teoria sugere que as pessoas se identificam com os grupos de tal maneira a aproveitarem ao máximo o seu caráter distintivo positivo (esses grupos conferem identidade e autoestima).

Na Psicologia Social, a Teoria da Identidade Social (TIS) foi uma teoria fundamental para o campo, e serviu de precedente para o desenvolvimento de novas pesquisas e correntes teóricas ligadas ao comportamento do grupo e às relações interpessoais. Esta teoria enfatiza a dimensão social do comportamento individual e grupal e defende que o indivíduo é moldado pela sociedade e pela cultura. O autoconceito é proveniente da identificação e pertencimento a um grupo. Quando se associa essa definição a este estudo, identificam-se as conexões estabelecidas por meio de determinados comportamentos sociais, de inclusão e exclusão, de discriminação e de categorização, por meio da escolha e uso de determinados sapatos pelas mulheres.

Nos dias atuais, a mulher desempenha outros papéis tão importantes quanto os anteriores, o que faz com que essa identidade sofra mutações, inclusive com relação à maneira de vestir-se, fazendo com que roupa e identidade social estejam associadas à posição e ao *status*, sendo que, buscando o coletivo, a mulher o atinge individualmente (BAUDRILLARD, 2008).

Desta forma, Tajfel (1978) propõe que as pessoas têm uma tendência inata de se categorizarem em grupos exclusivos (endogrupo), construindo parte de sua identidade com base em sua participação nesse grupo e forçando limites de exclusão com outros grupos fora do seu, os exogrupos. Sugere também que as pessoas se identificam com grupos para “maximizar sua distinção positiva”, grupos que lhes oferecem identidade cultural (os grupos nos dizem quem somos) e autoestima (eles nos fazem sentir bem conosco mesmos).

## 3. METODOLOGIA

A abordagem selecionada para este estudo foi a qualitativa, de caráter exploratório, a qual permitiu uma compreensão mais ampla e profunda do fenômeno. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Os principais procedimentos qualitativos, segundo Creswell & Creswell (2021), também focam em amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos ou de imagens e interpretação pessoal dos achados.

O caráter exploratório do estudo também se dá em função da necessidade de recebermos *insights* e conteúdo, por meio das entrevistadas, de forma que tenhamos mais insumos e maior clareza na geração e conclusão dos achados.

Foram realizadas entrevistas em profundidade (*Long Interview*), já que o objetivo era levantar insumos e atributos sobre o consumo e uso de sapatos femininos pelo grupo de entrevistadas, com análise das motivações de escolha por um determinado par. A longa entrevista é um dos mais poderosos métodos de pesquisa qualitativa, permitindo acessar a mente do entrevistado, ver e experimentar o mundo assim como ele (MCCRACKEN, 2000). Foram entrevistadas mulheres, sem restrições de idade, e residentes na cidade de São Paulo. A seleção das entrevistadas foi feita por julgamento e as indicações por meio da técnica bola de neve. Essa amostra foi definida pela saturação do conteúdo. Foi utilizada uma análise positivista do conteúdo e duas teorias, a Teoria da Identidade social (TAJFEL, 1978) e a Teoria do *Self* (BELK, 1988), garantindo assim as exatas declarações de cada entrevistada, sem interpretações ou conclusões.

### 3.1. Procedimentos na coleta de dados e análise de conteúdo

Para atender aos objetivos do estudo, inicialmente, foi realizada uma entrevista pré-teste, individual, de forma a testar a compreensão da entrevistada e efetuar eventuais ajustes no roteiro semiestruturado.

Em sequência ao pré-teste, deu-se início ao campo, no qual foram realizadas entrevistas individuais (*Long Interview*) de forma virtual, já que ainda existem questões relacionadas à pandemia da COVID-19. Foram entrevistadas 22 mulheres, com idades entre 25 e 69 anos e pertencentes à classe social A. As participantes foram selecionadas por julgamento e por meio da técnica bola de neve. Os grupos de redes sociais (*I love Shoes* e Loucas por sapatos), inicialmente previstos como fontes, não trouxeram voluntárias, como previsto de início, possivelmente pelo fato de ser uma entrevista longa e sem nenhum benefício oferecido às participantes. A quantidade de entrevistas foi definida pela saturação do conteúdo.

Para atender aos objetivos do estudo, cada uma das participantes foi convidada a levar dois ou três pares de sapatos, selecionados pelo seguinte critério:

- 1) O sapato que eu mais uso.
- 2) O sapato que eu mais gosto, que é a minha cara.

A ferramenta virtual utilizada em todas as entrevistas foi a plataforma Zoom, dada sua qualidade de imagem e som e facilidade das entrevistadas em utilizá-lo. As entrevistadas receberam *emails* com o link para a reunião e senha de acesso.

Todas as entrevistas tiveram áudio e vídeo gravados com a autorização das participantes, atendendo às exigências da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) e do Comitê de Ética da ESPM. Os consentimentos, assim como as gravações, foram arquivados e o sigilo das participantes resguardado, atendendo também às exigências da LGPD. Todas as entrevistas foram transcritas e estão disponíveis mediante solicitação ao autor.

### 3.2. Tratamento dos dados

Assim como descrito na literatura, Yin (2016) sugere que sejam estabelecidas cinco fases no tratamento dos resultados: compilação dos dados, decomposição, recomposição, interpretação e conclusão.

Todas as entrevistadas cumpriram a solicitação e levaram à entrevista ao menos dois pares de sapatos. Todos os calçados foram exibidos ao longo da entrevista e fizeram parte da análise, por meio das fotos extraídas

das gravações. Todas as imagens estão disponíveis no Apêndice C deste trabalho.

De posse do material, as entrevistas foram integralmente transcritas e armazenadas em arquivos protegidos e seu conteúdo foi utilizado para a decomposição e a análise dos dados, que, posteriormente, foram classificados e interpretados, gerando as conclusões que virão a seguir.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Percepções das entrevistadas

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados obtidos por meio das 22 entrevistas (*Long Interview*) individuais, realizadas entre os dias 29/03/2022 e 10/05/2022, e sua contribuição para os objetivos gerais deste estudo.

As entrevistadas possuíam idades e profissões diversas. Essa diversidade garantiu contribuições de mulheres em diferentes momentos de vida, com distintas rotinas pessoal e profissional.

Foram atribuídas siglas para a identificação de cada uma das entrevistadas, garantindo assim sua privacidade. Essas mesmas siglas estarão presentes em todas as citações ao longo deste trabalho.

Como recurso adicional e para garantir a correta interpretação dos dados obtidos nas entrevistas, a análise foi complementada com a utilização da ferramenta Atlas TI, que, além de permitir a codificação dos dados, gerou nuvem de palavras, recurso que demonstra graficamente o número de citações de cada palavra.

Os códigos são: Autorrepresentação (*Self ideal*), Exigência social (*Self social*), Fatores de decisão, Identidades, Impacto Pandemia, Julgamento e Significado. O conteúdo de todas as entrevistas foi inserido na ferramenta Atlas TI, que gerou uma nuvem de palavras, recurso que permite que as palavras mais citadas tenham maior evidência e saibamos quantas vezes cada uma foi citada pelas entrevistadas, conforme a seguir.

Por meio da nuvem (Figuras 1 e 2), foi possível a confirmação que o atributo mais citado foi a palavra tênis, que foi associada diretamente pelas entrevistadas ao conforto, palavra que também foi muito citada (confortável).

As entrevistadas demonstraram ter um apreço especial por sapatos, em grau e com significado distintos, mas sempre com carinho, emoção e nostalgia. Isso já era esperado, dado que todas participaram de forma

Tabela 1

## Perfil das entrevistadas

Número	Entrevistadas	Idade	Pares declarados - nº aproximado	Profissão
1	BD	40	117	Dentista
2	BV	43	50	Executiva
3	CR	46	30	Executiva
4	CK	53	30	Dona de casa
5	DB	58	200	Empresária
6	DO	56	40	Executiva
7	DD	56	20	Empresária
8	FN	67	40	Aposentada
9	FE	58	50	Corretora de Imóveis
10	EO	59	40	Consultora Investimentos
11	IR	26	30	Executiva
12	JC	38	20	Finanças
13	KF	69	50	Aposentada
14	LE	59	15	Consultora
15	MG	43	20	Executiva
16	PF	25	10	Enfermeira
17	RE	58	30	Publicitária
18	RD	38	40	Administradora
19	RE	50	70	Dentista
20	SE	57	10	Professora
21	YV	66	40	Aposentada
22	JB	25	100	Executiva

Fonte: Elaboração Própria

espontânea e por meio da técnica bola de neve, tendo sido indicadas por amigas e parentes.

As palavras conforto e beleza foram citadas pela quase totalidade das entrevistadas como fatores primordiais na escolha, compra e uso de um par de sapatos, mesmo

pelos mais jovens, que demonstram mais ressalvas ao uso de sapatos considerados desconfortáveis.

A qualidade dos calçados também foi citada por várias entrevistadas. O material deve ser de boa qualidade e durar bastante, sem machucar os pés ou deformar,





Mesmo com esses avanços na indústria e a entrada de calçados bonitos e confortáveis, os sapatos de salto alto ainda são sinônimo de elegância nos eventos sociais, sendo considerados, por algumas, uma forma de respeito e retribuição de elegância aos donos do evento, podendo essa pessoa ser julgada pelos demais, caso não estejam dentro desse *dress code*.

O contrário também pode gerar constrangimento, como apontou o depoimento de uma das entrevistadas, que acompanhou seu marido em um evento corporativo e estava fora do *dress code*. Só que, nesse caso, ela se vestiu de maneira mais formal do que o esperado para o evento.

A pandemia da COVID-19 trouxe mudanças de comportamento entre as entrevistadas, como o uso de chinelos, meias e o andar descalço em casa. Mesmo assim, poucas relataram alguma mudança definitiva de comportamento, só uma ênfase maior aos atributos conforto e qualidade dos calçados.

A pandemia trouxe algumas reflexões e constatações importantes às entrevistadas, como a importância do conforto acima de qualquer outra funcionalidade e a importância da qualidade do calçado. Muitas citaram que os calçados que ficaram guardados ao longo da pandemia tiveram que ser descartados, dado o péssimo estado que ficaram após um longo período, como ressecamento e rachaduras no material, forro escamando e saltos se desfazendo. A qualidade do material passou a ser citada como muito relevante na futura escolha de novos sapatos, mesmo considerando a possível diferença no preço. Uma escolha mais criteriosa e consciente e voltada ao efetivo uso de todos os pares de sapatos passa a ser priorizada.

Goffman (2004) também cita uma frase que representa muito a percepção obtida ao longo das entrevistas deste estudo.

Quando um indivíduo desempenha um papel, implicitamente solicita a seus observadores que levem a sério a impressão sustentada perante eles. Pede-lhes para acreditarem que o personagem que veem no momento possui os atributos que aparenta possuir, que o papel que representa terá as consequências implicitamente pretendidas por ele e que, de um modo geral, as coisas são o que parecem ser. Goffman (2004, p.29)

As entrevistadas demonstraram ter grande preocupação com o ambiente e a adequação ao grupo presente em cada local. Temem destoar desse ambiente, seja ele social ou corporativo, e reconhecem essa preocupação. Em relação aos ambientes sociais, citam a escolha, inclusive, como um “respeito social”, conforme já

descrito. No meio corporativo, receiam ter sua reputação questionada, se não estiverem adequadas às expectativas do perfil do profissional que desempenham, sendo que, inclusive, assumem compor seus *looks* de forma proposital, buscando atender a essa expectativa.

#### 4.2. Relação das entrevistas com as perguntas norteadoras da pesquisa

4.2.1. Entender o que a mulher expressa sobre si ao comprar um determinado sapato e as múltiplas identidades que ela busca representar por meio dele

Os sapatos são, do ponto de vista das entrevistadas, ferramentas tão importantes quanto as roupas na composição do visual da mulher, podendo chegar ao ponto de ser o protagonista em algumas situações, nas quais a roupa é definida de acordo com os sapatos que serão usados.

Essa percepção é proveniente da primeira pergunta feita às entrevistadas, sobre o significado dos sapatos e sua representação. Eles são escolhidos por elas com o mesmo cuidado que a roupa e de acordo com a ocasião. Uma ida ao mercado não merece os mesmos sapatos que um chá com uma amiga, assim como um casamento não merece um sapato sem salto, mesmo que isso custe algumas bolhas e dor nos pés no dia seguinte. Já o ambiente de trabalho, apesar de estar iniciando uma flexibilização em seu *dress code*, ainda se mantém rígido em várias empresas.

De acordo com as entrevistadas existe uma imposição velada e que causa à mulher o sentimento de inadequação, o julgamento e a sensação de não estar à altura do local, das demais pessoas ou do cargo desempenhado. Elas descrevem que podem usar um determinado par de sapatos, considerado inadequado, no deslocamento até o local de trabalho, entretanto, esse é imediatamente substituído por outro par de sapatos, dentro do estilo socialmente aceito, ao chegar ao local de trabalho.

Esse mesmo incômodo foi identificado também nos depoimentos de algumas mulheres, que relataram terem se sentido muito incomodadas ao se perceberem fora do *dress code* de um determinado local, fosse esse social ou corporativo, como se estivessem cometendo uma falha grave.

As mulheres representam diversos papéis na sociedade moderna e, para cada um deles, existem expectativas em termos de vestuário e calçados. Seja no papel de mãe, esposa, executiva, dona de casa, estudante, há expectativas. Essas podem ser mais ou menos flexíveis, dependendo do local e da função desempenhada.

Nas ocasiões sociais informais, a mulher busca se adaptar ao ambiente e ao *dress code* de uma forma mais tranquila, avaliando se vai precisar ficar em pé, andar muito, se o piso será mais adequado a um sapato sem salto. Entretanto, se o evento for formal e dependendo das pessoas que estarão no local, ela se sente pressionada a atender às expectativas sociais para a ocasião, mesmo que essas signifiquem dor e desconforto nos pés.

Os mesmos sapatos que fazem as mulheres se sentirem femininas e sexy podem ser a sua tortura, quando utilizados por imposição social, quando exigidos em locais e situações nas quais são extremamente desconfortáveis e exigem demais do corpo e dos pés. Um exemplo clássico são as empresas de aviação, que, até hoje, ainda exigem de suas comissárias o uso de sapatos com salto.

Esse exemplo demonstra que os sapatos podem ser uma poderosa ferramenta de autorrepresentação (*Self estendido*) e as mulheres o veem como tal. Entretanto, em muitas situações, a mulher acaba por ceder às imposições do *self* social ideal para não frustrar a expectativa social e assim preservar a autoestima, pois, de acordo com a literatura, a autoestima é proveniente do “Eu”, do autoconceito (*Self Concept*) e do “Eu social” (*Social Self*). Ao comprar um par de sapatos, as entrevistadas citaram buscar beleza, conforto e uma certa sensualidade, que pode ser alcançada por meio de diversos modelos, mas, principalmente dos sapatos com salto, mesmo que elas já sejam mulheres altas. O contrário também se mostrou verdade, sendo que as entrevistadas de estatura baixa citaram que não se incomodam com sua altura, mas que usam saltos pela beleza e sensualidade que eles proporcionam, aos seus olhos e aos olhos das outras pessoas.

Esses sapatos, cujo conforto é o principal atributo, normalmente são usados em situações nas quais a entrevistada esteja muito segura do local e do ambiente que a aguardam, seja em eventos informais ou compromissos de lazer e férias. Entende-se que sejam situações nas quais se destaque a expressão do *Self* real e do *Self* ideal, situações e ambientes nos quais a mulher se sinta confortável o suficiente para se expressar sem restrições e julgamentos que possam colocar a sua autoestima em questão.

A despeito das imposições sociais impactarem significativamente o comportamento de escolha dos sapatos, estes se concretizam como incomparável ferramenta de autoexpressão, permitindo que o usuário se defina e depois comunique ao mundo essa informação (GOFFMAN, 2004). Sapatos são distintos do resto do guarda-roupa, porque a escolha das roupas ainda é, em grande parte, ditada pelo código de vestuário e por regras sociais, mas os sapatos, com

a ampla gama de opções perfeitamente aceitáveis, permitem mostrar personalidade até nos ambientes mais inflexíveis (BERGSTEIN, 2013).

#### 4.2.2. Identificar se a pandemia da COVID-19 afetou a relação entre o consumo de sapatos e o *Self* dessas mulheres.

Conforme citado, este estudo foi conduzido ao longo da pandemia de COVID-19, após sua fase mais crítica, mas ainda com as consequências imediatas do grande período de isolamento social e da falta da convivência natural entre as pessoas, principalmente nos âmbitos social e corporativo.

Esse fato é altamente relevante e único, pois causou mudanças de comportamento que ainda não podem ser classificadas como temporárias ou definitivas. Independente dessa conclusão, já é possível identificar que o conforto dos calçados passou a ser muito mais relevante na relação entre as mulheres e os sapatos. A baixa quantidade de estudos envolvendo o isolamento social relacionado ao comportamento em relação aos sapatos torna esta conclusão mais desafiadora.

Muitas das entrevistadas descrevem que, ao longo desse período, estiveram em casa usando pantufas, chinelos de borracha ou descalças. Com raras exceções, de mulheres que descreveram continuar usando sapatos mesmo em casa, a sensação de liberdade e conforto causou uma reflexão sobre a importância do conforto na relação entre os sapatos e os pés. O fato de as empresas ainda permanecerem, na grande maioria, em *home office* parcial, também reforça essa possibilidade da manutenção do conforto em casa.

Serra (1988) cita que o *Self* real e o *Self* ideal podem estar próximos ou afastados. A diferença entre ambos é apenas um indicador de aceitação. O *Self* é também influenciado pela cultura e diferenças educacionais e entre homens e mulheres.

Neste estudo sobre sapatos, notou-se que o *Self* real, muitas vezes, perde para o *Self* social, quando a mulher se sente obrigada a utilizar um determinado par de sapatos que não é exatamente aquele que ela gostaria de usar, seja por questões de saúde ou por questões sociais. Ela sente falta do uso dos sapatos como ferramentas de autorrepresentação. Por outro lado, há situações nas quais a mulher pode escolher o sapato que julga mais adequado e isso lhe traz a satisfação do poder e da sensualidade, transmitidos pela integração do *Self* ideal, do *Self* real e do *Self* social, gerando a efetiva autorrepresentação.

Ao longo das entrevistas, nota-se que o fator preço praticamente não foi citado pelas entrevistadas. Esse fato pode ser mais bem compreendido sob a lente

da Teoria da Racionalização Econômica (HOUTHAKKER, 1961). Deaton (2013) trouxe um novo elemento à discussão, a formação de preferências, que refuta a relação renda *versus* consumo e associa a psicologia à formação dessas preferências. Esta teoria auxilia na compreensão dos motivos pelos quais o fator preço não foi citado inicialmente pelas entrevistadas deste estudo. A compreensão de que não somos seres “tão racionais assim” e de que possuímos vieses psicológicos nos ajuda a compreender melhor as decisões tomadas no âmbito econômico, no que se refere a consumo, racionalidade econômica e do porquê desse conceito receber tanta atenção e crítica nos últimos anos.

Com o uso da ferramenta Atlas TI, o conteúdo das entrevistas foi consolidado de forma a gerar os atributos mais relevantes na relação das mulheres e seus sapatos, de acordo com os objetivos deste estudo. Seguem os itens mais importantes:

Com relação à questão do significado, os resultados compilados remetem à autoexpressão, elegância, beleza, sensualidade, mas também motivo de sentimento de “inadequação”. Além disso, os sapatos podem ser considerados tão importantes quanto a roupa na composição do look. Existe uma clara relação emocional entre as mulheres entrevistadas e os sapatos – Momentos marcantes da vida (infância). Indo além, o atributo funcional (proteção) foi citado por poucas entrevistadas – A citação foi feita somente por 15% das entrevistadas e pelas que declararam possuírem as menores quantidades de pares.

A relação com o julgamento, a percepção é que as mulheres entrevistadas reparam nos sapatos alheios e “criam percepção” ou “julgam” as pessoas por eles. Com relação ao comportamento de compra, as entrevistadas preferem ir sozinhas às compras de sapatos e que essas devem ser feitas em lojas físicas, apesar das facilidades oferecidas pelo comércio online. Escolhem os sapatos de acordo com a ocasião.

Por fim, no que diz respeito aos sapatos analisados, o que mais usam não é o que mais gostam. Isso está demonstrado por meio das fotos de todos os sapatos mostrados pelas entrevistadas, no apêndice deste estudo. Já com relação à pandemia, trouxe uma liberdade conquistada que as entrevistadas não querem mais perder, inclusive na escolha e uso dos sapatos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou avaliar a relação dos sapatos femininos com a teoria de *Self* de Beck (1988) e de Identidade Social construída por Tajfel (1978). A pesquisa foi construída com base em um referencial teórico que estuda o comportamento do consumidor, bem

como o bem-estar com relação à posse dos sapatos e sua inserção social.

O trabalho utilizou uma abordagem qualitativa com uso de entrevistas em profundidade com 22 mulheres, com idades diversas. Os resultados consolidados pela pesquisa apontam para a importância do significado da posse dos sapatos e do pertencimento de cada uma delas à determinados nichos sociais com a utilização de determinados modelos. Além disso, percebe-se um julgamento alheio pela utilização de determinados tipos de sapatos, bem como percebe-se uma influência importante do período da pandemia no comportamento de compras das mulheres entrevistadas.

Uma limitação importante para a pesquisa reside no fato de que todas as entrevistadas pertencerem à classe social A e residirem no estado de São Paulo, fatos esses que podem ter influenciado as respostas. Por fim, os insumos obtidos neste estudo podem ser complementados com a realização de um futuro estudo quantitativo, que poderá complementá-lo, dando maior embasamento à tomada de decisões por parte dessa indústria.

## REFERÊNCIAS

- ADDIS, M., & HOLBROOK, M. B. (2001) On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 50–66. <https://doi.org/10.1002/cb.53>.
- BAUDRILLARD, J. (1995) *A sociedade de consumo*. Edições 70.
- BAUMHAMMER, P., SILVA, M. G., & COSTA, M. F. (2017) Aspectos Simbólicos do Smartphone e o Eu Estendido: Um Estudo do Comportamento do Consumidor Português. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 7(2), 175–190. <https://doi.org/10.4025/rimar.v7i2.34904>
- 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. (2003) Shoes and Self. *ACR North American Advances*, 30, 27-37.
- BERGSTEIN, R. (2013) *Do Tornozelo para baixo: história dos sapatos e das mulheres*. Casa da Palavra
- BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W., & ENGEL, J. F. (2003) *Consumer Behavior*. Cengage.
- CRESWELL, J. W. (2014) *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens. In Passei Direto*. Penso. <https://www.passeidireto.com/>

- livro/investigacao-qualitativa-e-projeto-de-pesquisa-escolhendo-entre-cinco-abordagens-9788565848893
- CRESWELL, J. W., & CRESWELL, J. D. (2012) *Projeto de pesquisa*. 2 ed. Penso Editora.
- DEATON, A. (2013) *The Great Escape : health, wealth, and the Origins of Inequality*. Princeton Univ. Press.
- FRAGA, H., & SERRALVO, F. (2006) Fatores determinantes do comportamento do consumidor feminino: o caso *american girl*. *eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios* (pp. 39–58). <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/54.pdf>
- GOFFMAN, E. (2011) *A representação do eu na vida cotidiana*. Vozes
- HOLBROOK, M. B., & HIRSCHMAN, E. C. (1982) The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- HOUTHAKKER, H. S. (1961) The Present State of Consumption Theory. *Econometrica*, 29(4), 704. <https://doi.org/10.2307/1911816>
- IACOBUCCI, D., & OSTROM, A. (1996) Commercial and interpersonal relationships; Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 53–72. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00034-8](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00034-8)
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2006) *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. São Paulo Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOUDON, D. L. (2000) *Consumer behavior*. David L. Loudon; Albert J. Della Bitta. McGraw-Hill.
- MACCRACKEN, G. D. (1988) *The long interview*. Sage.
- MCNEIL, P., RIELLO, G. (2006) *Shoes : a history from sandals to sneakers*. Berg.
- RICHINS, M. L. (1994) Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 504. <https://doi.org/10.1086/209414>
- SCHIFFMAN, L. G. & KANUK, L. L. (2000). *Comportamento do Consumidor*, 6ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- SEFERIN, M., VAN DER LINDEN, J. (2012) Protection or pleasure: female footwear. *Work*, 41, 290–294. <https://doi.org/10.3233/wor-2012-0171-290>
- SERRA, A. V. (1986) O “Inventário Clínico de Auto-Conceito”. *Análise Psicológica*.
- SIRGY, M. J. (1982) Self-Concept in Consumer Behavior: a Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287–300. <https://www.jstor.org/stable/2488624>.
- SOLOMON, M. R. (2016). *O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Bookman Editora.
- STALLYBRASS, P. (2020). *O casaco de Marx: roupa, memória, dor*. Autêntica Editora.
- TAJFEL, H. (1978) Social Categorization, Social Identity and Social Comparison. In *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relation*. Academic Press.
- UNDERHILL, P. (1999). *Vamos às compras: a ciência do consumo*. Gulf Professional Publishing.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Entrevistas em profundidade – *Long Interview*.

- 1) Qual o significado dos sapatos para você?
- 2) Como é a sua relação com os seus sapatos?
- 3) Você tem lembrança de algum momento da sua vida aonde os sapatos que você usava foram marcantes/ importantes? Por quê?
- 4) Você costuma reparar nos sapatos das outras pessoas? De que forma? Inspiração, Julgamento, Identidade...
- 5) Como e quando você compra sapatos?
- 6) Quais fatores você considera na hora de escolher e comprar seus sapatos? (moda, preço, conforto, beleza, recomendação, influência digital, amigas)
- 7) Você costuma comprar sozinha ou leva alguém com você? Qual a interferência dessa pessoa?
- 8) Como você escolhe os sapatos que vai usar? Você escolhe de acordo com o seu gosto ou existe algum motivo para a escolha?
- 9) Você é profissional, mãe, filha, esposa/namorada. Você costuma usar sapatos diferentes para cada uma dessas ocasiões? Como você escolhe? Poderia me explicar?
- 10) Eu pedi que você trouxesse dois ou três pares de sapatos com as seguintes características:
  - a) O par de sapatos que eu mais uso.
  - b) O par de sapatos que é a minha cara.
- 11) Me fale um pouco sobre cada um desses pares que você trouxe.
  - a) Em que ocasiões você usa cada um deles?
  - b) Como você se sente quando usa o par A?
- 12) Como você se sente quando usa o par B? Como você acha que os outros te veem quando você está usando o par A e quando está usando o par B?
- 13) Isso te agrada/desagrada?
- 14) Você já mudou a sua escolha ou uso de algum sapato que gostaria de usar em função do lugar aonde você ia ou de quem estaria no lugar?
- 15) Você tem um ou mais pares de sapatos que você acha que te transformam, mudam a forma como você se vê? E a forma como os outros te veem?
- 16) A pandemia do Coronavírus causou alguma mudança na sua forma de se relacionar com a compra e uso de sapatos? Qual mudança?
- 17) Essa mudança de hábito foi passageira ou persiste até hoje?

Já estamos caminhando para o fim da entrevista e gostaria de agradecer pela sua participação e pelo tempo disponível. Gostaria de te fazer uma última pergunta. Em uma única palavra, qual a sensação que o par de sapatos ideal desperta em você ao usá-lo?

# A caracterização da marca de uma universidade pública nas dimensões de personalidade da marca sob a ótica de alunos e egressos

Characterization of the brand of a public university in the dimensions of brand personality from the perspectives of current students and graduates

**NAYARA CRISTINA MENDONÇA ZANATA**

*Universidade Federal de Uberlândia, Graduada em Administração*  
[nayaramzanata@gmail.com](mailto:nayaramzanata@gmail.com)

**ALEANDRA DA SILVA FIGUEIRA SAMPAIO**

*Universidade Federal de Uberlândia, Professora da Faculdade de Gestão e Negócios*  
[aleandra@ufu.br](mailto:aleandra@ufu.br)

**THAÍS MOURA MARTINS DOS SANTOS**

*Universidade Federal de Uberlândia, Doutoranda em Administração*  
[thais@ufu.br](mailto:thais@ufu.br)

**VERÔNICA ANGÉLICA FREITAS DE PAULA**

*Universidade Federal de Uberlândia, Professora da Faculdade de Gestão e Negócios*  
[veronica@ufu.br](mailto:veronica@ufu.br)

## RESUMO

O ambiente educacional sofreu diversas transformações nas últimas décadas, dentre elas, o alto índice de competitividade em detrimento do surgimento de novas instituições de ensino superior dos setores privado e público. Um dos possíveis diferenciais da instituição seria o fortalecimento de sua marca perante seus stakeholders internos (alunos, funcionários, professores) e externos (governo, órgãos de fomento, concorrentes). Uma das formas de identificar o comportamento da marca seria atribuir a ela características humanas, posto que o consumidor tomaria sua decisão compatibilizando a mesma com sua própria personalidade. Portanto, o objetivo do trabalho é avaliar a personalidade de marca da Universidade Federal de Uberlândia sob a ótica de seus alunos e egressos dos cursos de Graduação situados nos *campi* da cidade de Uberlândia-MG. A pesquisa tem abordagem quantitativa descritiva e amostragem aleatória simples. A coleta de dados é pautada no método *survey*. O instrumento utilizado é a Escala de Dimensões de Personalidade de Marca proposta por Muniz e Marchetti (2012), os quais moldaram a escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro. Os resultados evidenciam que a personalidade de marca UFU é percebida, precipuamente, pela dimensão Credibilidade, com destaque às afirmações “Eu acredito que a UFU é respeitável”, “Eu acredito que a UFU é responsável” e “Eu acredito que a UFU é confiável”; secundamente, Audácia, com ênfase nas características atualizada, criativa e moderna e, por último, Diversão.

**Palavras-chave:** Educação Superior. Marca UFU. Personalidade de Marca. *Brand Personality*.

## ABSTRACT

The educational environment has undergone several transformations in recent decades, among them, the high rate of competitiveness to the detriment of the emergence of new higher education institutions both in private and public sectors. One of the possible differentials of an institution would be the strengthening of its brand before its internal stakeholders (students, staff, teachers) and external stakeholders (government, development agencies, competitors). One of the ways to identify brand behavior would be to attribute human characteristics to it, as consumers would make their decision compatible with their own personality. Therefore, the objective of this article is to evaluate the brand personality of the Federal University of Uberlândia from the perspective of its students and graduates of undergraduate courses located on the campuses of the city of Uberlândia-MG. The research has a descriptive quantitative approach and simple random sampling. Data collection is based on the survey method. The instrument used is the Brand Personality Dimensions Scale proposed by Muniz and Marchetti (2012), who molded Aaker's scale (1997) to the Brazilian context. The results show that UFU's brand personality is perceived primarily by the Credibility dimension, with emphasis on the statements “I believe that UFU is respectable”, “I believe that UFU is responsible” and “I believe that UFU is reliable”; secondly, Audacity, with emphasis on the updated, creative and modern characteristics; and, finally, Fun.

**Keywords:** Higher Education. UFU brand. Brand Personality.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um contexto dinâmico e altamente competitivo, as organizações precisam se destacar para se manter vigentes no mercado. Uma das formas de diferenciação das organizações seria o investimento em sua marca visando fortalecê-la perante o seu público-alvo. No setor educacional não é diferente, pois a universidade precisa pensar em ações de marketing que objetivem o fortalecimento de sua marca para que atinja os seus objetivos institucionais, dentre eles, pode-se citar: apoio financeiro de órgãos de fomento e empresas, e ainda, atração e retenção de novos e melhores alunos à instituição (KOTLER & FOX, 1994).

Por ser um ativo organizacional (URDAN & URDAN, 2010), deve-se buscar ações estratégicas de marketing que visem a construção e posicionamento de uma marca forte (KOTLER & KELLER, 2012; URDAN & URDAN, 2010). O investimento da marca é oneroso, dispende tempo e exige atuação competente do profissional que irá posicioná-la, pois além da apresentação da marca aos consumidores, deve haver custos adicionais para que a empresa constantemente a posicione na mente dos consumidores (URDAN & URDAN, 2010).

Quanto às organizações universitárias, verifica-se que as estratégias de marketing se fazem cada vez mais necessárias enquanto recurso de diferenciação em prol da manutenção, bem como do desenvolvimento do ambiente educacional. Tal fato assenta-se no incremento, nas últimas décadas, de instituições de ensino e vagas ofertadas tanto da esfera privada quanto pública. No ano de 1991, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2018), computava-se 4.908 cursos de graduação presenciais com 516.663 vagas ofertadas nestes cursos, e no ano de 2010 esses dados foram alçados para 28.577 e 3.120.192, respectivamente.

No entanto, Kotler e Fox (1994) ressaltam que o marketing transcende a ideia de que as instituições devem atrair quantidade de matrículas. A utilização de ações estratégicas de modo eficaz pode contribuir, sobremaneira, para o apoio de ex-alunos e obtenção de recursos financeiros assentado em parcerias, por exemplo, com indivíduos, fundações, grandes empresas e governo.

A atração e retenção de clientes são fatores que preconizam a relevância do uso de estratégias do Marketing no âmbito universitário. Conforme apontam Kotler e Fox (1994), um dos motivos que podem levar o desligamento do aluno com a instituição seria a insatisfação do aluno frente ao ambiente institucional. Nesse sentido, a evasão é uma preocupação no campo educacional que repercute em seus diversos níveis, sobretudo, no ensino superior.

A Universidade Federal estudada também sofre esse fenômeno, implicando assim, em desperdício do gasto público, pois quando o aluno não conclui o curso em que ingressou, as implicações podem ser tanto econômicas quanto sociais. No que tange aos prejuízos econômicos, o gasto anual com os alunos de graduação da instituição no ano de 2017 foi contabilizado por aproximadamente 80 milhões, sendo que, especificamente, com a evasão universitária totalizou no mesmo ano aproximadamente 73 milhões de reais. Concernente às consequências sociais, a evasão escolar universitária frustra a missão de desenvolver e formar cidadãos, quando apresenta índice considerável de evadidos (GAMA, 2018).

Além disso, outro importante motivo para se investigar a percepção dos alunos e egressos dessa Instituição dar-se-á pelo custo do investimento para a formação dos mesmos, em que, o custo anual por cada aluno seria de aproximadamente R\$ 23.000,00 (ALMEIDA, 2018).

Diante dos motivos expostos e da lacuna existente sobre estudos no ensino superior que versem sobre personalidade da marca, e precipuamente, a ausência constatada de trabalhos nacionais que correlacionam a personalidade de marca e universidade pública federal, este estudo objetiva caracterizar as dimensões da personalidade de marca de uma universidade federal sob a ótica de alunos e egressos de cursos de graduação ofertados na cidade de Uberlândia.

## 2. A MARCA E A PERSONALIDADE DA MARCA NO ENSINO SUPERIOR

Diante do mercado competitivo, a marca seria um dos elementos considerado diferencial nas organizações (MUNIZ & MARCHETTI, 2012). A marca é definida como nome, símbolo, desenho ou combinação destes elementos, que identificam bens ou serviços (URDAN & URDAN, 2010; KOTLER & KELLER, 2012). Sob a perspectiva de Klein (2009), os consumidores não compram produtos, e sim marcas. As ligações do consumidor com as marcas podem ser de duas naturezas: cognitiva (ou funcional), assentada nos atributos bem como funcionalidade do produto; e afetiva (ou simbólica), atinentes aos sentimentos e emoções impulsionados pelo pertencimento do produto, podendo reproduzir propriedades humanas à marca (por exemplo, personalidade). Em relação a esta última conexão, quando esses aspectos de cunho sentimental são reforçados positivamente nos consumidores, torna-se um diferencial frente aos concorrentes (URDAN & URDAN, 2010).

Um dos fatores primordiais que influencia o processo de escolha dos alunos frente à Instituição de Ensino Superior (IES) seria o valor do seu diploma no mercado, a marca e a reputação. Portanto, a gestão

universitária deve investir na marca da instituição para que reflita confiança e credibilidade a favor do reconhecimento do seu diploma no mercado (KALIL, 2010). Posto que, a confiança contribui sobremaneira no relacionamento entre o consumidor e a marca ao atenuar a relação de poder entre os envolvidos (SEMPREBON & PRADO, 2016).

A reputação desempenha um papel crucial na marca, em que uma boa reputação pode influir na construção de uma marca de sucesso (CHAPLEO, 2005). O bom gerenciamento da marca deve, ainda, contemplar a aceitação e suporte dos públicos interno e externo sobre a importância e responsabilidade da marca, assim como, aplicar os princípios básicos do marketing que melhor se adequem à realidade universitária (CHAPLEO, 2005, 2007).

Nesse sentido, a administração da marca torna-se relevante quando pode contornar desafios presentes no campo universitário, quais sejam: posicionamento da marca, comprometimento do público interno e a resistência à mudança (RAMEZANALI, SOUZA, & SILVEIRA, 2014). Uma das abordagens que poderia colaborar com a gestão da marca seria a identificação da percepção dos consumidores frente a ela ensejada pelo estudo da personalidade de marca.

Os estudos de personalidade de marca nas instituições de ensino superior, apesar de serem significativos, ainda são incipientes, principalmente no que diz respeito às universidades (Tabela 1).

Internacionalmente, em universidades mexicanas, as dimensões mais representativas foram, respectivamente, Competência, Sinceridade, Sensibilidade, Regionalismo; Cooperação, Sofisticação, Competência e Entusiasmo; e Robustez, Entusiasmo e Competência (BUENO- SOLANO et al., 2018). São dimensões que se assemelham à visão dos estudantes de Psicologia de sete universidades estatais do Chile (CUE), sendo, primeiramente, Competência seguida de Sinceridade e Emocionante (DENEGRÍ et al., 2014a). Ao considerar os traços que constituem a personalidade de marca nas universidades dos setores público e privado, Denegri et al. (2014b) detectaram que, em ambos os setores, as dimensões ressaltadas foram Competência, Excitação e Sinceridade. Todavia, obtiveram médias baixas nas dimensões Sofisticação e Robustez.

No contexto brasileiro, a investigação nas duas esferas universitárias, privada e pública, apresentou resultados semelhantes na visão dos alunos. Na IES privada, as dimensões com mais destaque foram, primariamente, Credibilidade e Sofisticação (GORDIANO, PEÑALOZA, & QUEZADO, 2013; SOUSA, FUENTES, QUEZADO, 2016),

Tabela 1

*Estudos relacionados à personalidade de marca no ensino superior*

<b>Autoria</b>	<b>Ano</b>	<b>País</b>	<b>Análise</b>	<b>Escala</b>
Gordiano, Peñaloza e Quezado	2013	Brasil	Instituições de ensino superior dos setores privado e pública	Muniz e Marchetti (2005)
Denegri et al.	2014a	Chile	Carreiras, psicologia, universidades estaduais	Denegri et al. (2009) baseado na escala Aaker (1997)
Denegri et al.	2014b	Chile	Universidade privada, universidade pública	Aaker (1997)
Sousa, Fuentes e Quezado	2016	Brasil	Faculdade particular, universidade pública	Muniz e Marchetti (2012)
Peñaloza et al.	2016	Brasil, Chile e Peru	Universidades, psicologia	Aaker (1997) adaptado por Denegri et al. (2009)
Bueno-Solano et al.	2018	México	Universidades mexicanas	Aaker (1997)
Patta e Mainardes	2020	Brasil	Faculdade privada	Muniz e Marchetti (2012)
Mizael, Castro e Leme	2021	Brasil	IES	Muniz e Marchetti (2005)

Fonte: elaborado pelas autoras.

seguidas de Audácia (SOUSA, FUENTES, QUEZADO, 2016). Da mesma forma, para os alunos da IES pública, a dimensão principal foi Credibilidade, com destaque ao traço respeitável (GORDIANO, PEÑALOZA, QUEZADO, 2013; SOUSA, FUENTES, & QUEZADO, 2016). No entanto, como segunda dimensão, a IES pública difere-se da IES privada ao apresentar a dimensão Diversão (SOUSA, FUENTES, QUEZADO, 2016).

Outrossim, pesquisa envolvendo alunos brasileiros, chilenos e peruanos, em Cursos de Psicologia de instituições públicas, aponta as dimensões Competência, Excitação e Elitismo como destaque na personalidade de marca. A dimensão Competência foi percebida, especialmente, pelos alunos chilenos da cidade de Temuno, tendo como características centrais: integridade, liderança e honestidade; já, a dimensão Excitação foi enfatizada pelos universitários de cidades litorâneas, Fortaleza (Brasil) e Arequipa (Peru), dando enfoque as características: fascínio e inteligência; e a dimensão Elitismo foi proeminente aos universitários peruanos, com foco em classe alta (PEÑALOZA et al., 2016).

Peñaloza et al. (2016) apresentam uma relação possível da personalidade de marca segundo as cidades, em que, as litorâneas podem apresentar maior pontuação na dimensão Excitação, tendo em vista o seu foco para o turismo, algumas características podem ser salientes na cultura, tais como: amabilidade, hospitalidade e extroversão. No entanto, as pessoas que vivem na cidade de Temuco, podem apresentar valores relativos à competência, por ser uma região voltada ao trabalho e com forte presença de uma universidade.

Recentemente, dois estudos agregaram a personalidade de marca no âmbito do Ensino Superior. O primeiro identificou que as características associadas à personalidade da marca entre diferentes públicos (alunos atuais – graduação e pós-graduação; ex-alunos; funcionários e comunidade) de uma instituição de ensino superior foram Credibilidade e, posteriormente, Audácia (PATTA, MAINARDES, 2020). Já no segundo estudo, os estudantes e professoras percebem a marca da IES segundo as dimensões Diversão e Sofisticação, e os resultados apresentados oscilaram entre as duas (MIZEL, CASTRO, LEME, 2021).

Balaji, Roy e Sadequel (2016) propõem examinar o plano de fundo da identificação universitária e investigar o papel da identificação universitária no apoio a alunos com comportamentos positivos em relação à universidade. Por meio de sua pesquisa, descobriram que os indivíduos que se identificam fortemente com a marca ou organização estão mais dispostos a se engajar em associação com a pesquisa e se relacionam com comportamentos mais fortes em defesa

da universidade, e estão mais dispostos a fornecer sugestões para sua melhoria.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa teve abordagem quantitativa descritiva, pelo método *survey*. As unidades de análises foram alunos e egressos de cursos de graduação de uma Universidade Federal, por amostragem aleatória simples. O instrumento para a coleta de dados foi um questionário online com a escala “Personalidade da Marca” validada no contexto brasileiro por Muniz e Marchetti (2012) e questões sociodemográficas para a caracterização da amostra.

A escala consiste em cinco dimensões – Credibilidade, Diversão, Audácia, Sofisticação e Sensibilidade, totalizando 34 afirmativas. A coleta dos dados foi realizada durante os meses de novembro de 2019 e junho de 2020, obtendo 1928 respostas, sendo 19 não aceites em participar da pesquisa e 1909 questionários preenchidos, totalizando 1871 respostas válidas para a amostra final.

Para a abordagem dos alunos foram utilizados panfletos fixados nos blocos de sala de aula dos campi da Universidade localizados na cidade de Uberlândia; e para os egressos foram divulgadas mensagens em redes sociais como Facebook e LinkedIn. Na divulgação, foi informado sobre o anonimato e o sigilo nas respostas, o objetivo da pesquisa e o link do questionário.

No processo de análise dos dados, para os aspectos de segmentação e caracterização da amostra, foram utilizados métodos da estatística descritiva. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética (CEP) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisar o perfil dos alunos e egressos respondentes da pesquisa, houve predominância do gênero feminino (55%) em relação ao masculino (42%), e 3% optaram por não informar. Observa-se que os cursos das áreas de Linguística, Letras e Artes, Ciências Sociais Aplicadas, Humanas e da Saúde são os que mais contribuíram para a amostra feminina (Figura 1).

Quanto ao número de respostas por curso de graduação nas áreas do conhecimento, importante destacar que todas as áreas foram representadas na amostra válida obtida (Tabela 2). Os cursos de Administração (123), Agronomia (102) e Psicologia (96) foram os que mais tiveram respondentes participando da pesquisa. Importante destacar que foi preciso incluir a categoria “Outros” nas áreas de conhecimento para a classificação dos cursos de Biomedicina, Biotecnologia, Gestão

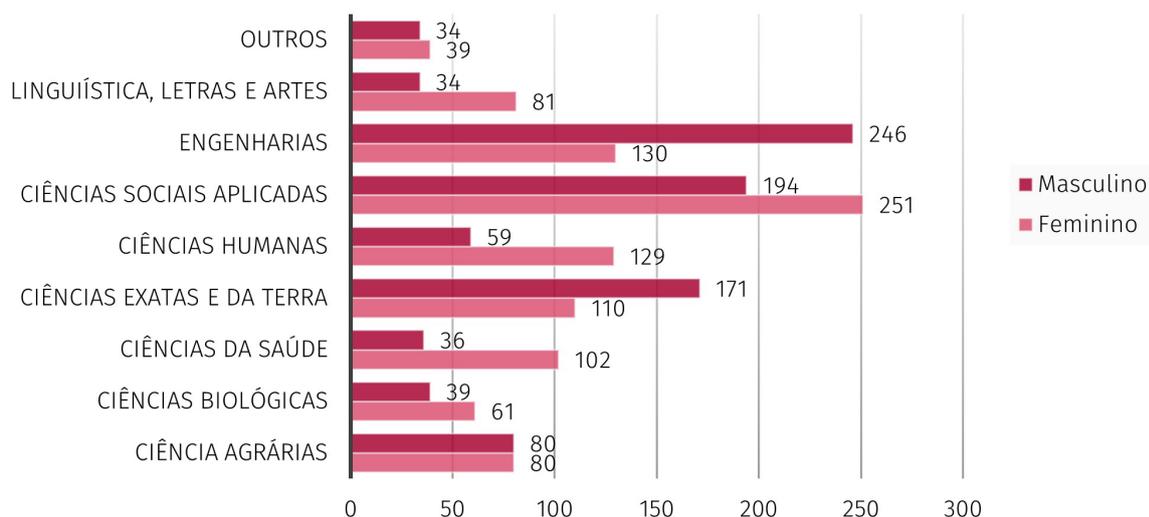


Figura 1. Número de respondentes por sexo versus área de conhecimento

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 2

Número de respondentes por área de conhecimento

Área de Conhecimento	Total de Respondentes
Ciências Agrárias	177
Ciências Biológicas	73
Ciências da Saúde	136
Ciências Exatas e da Terra	292
Ciências Humanas	192
Ciências Sociais Aplicadas	412
Engenharias	392
Linguística, Letras e Artes	120
Outros	77
Total	1.871

Fonte: dados da pesquisa.

da Informação e Gestão em Saúde Ambiental, oferecidos pela UFU, mas não pertencentes a nenhuma das áreas definidas pelo CNPq. Os quatro cursos somaram 77 respondentes.

Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes, quase 90%, é de solteiros(as), e 9,67% são casados(as) ou em união estável. Em termos de faixa etária, verificou-se que a maioria dos respondentes se concentra

nas categorias de 19 a 24 anos demonstrando um perfil extremamente jovem (Figura 2).

No tocante à forma e tipo de instituição de ensino em que os alunos cursaram o ensino fundamental e o ensino médio, mais de 51% dos respondentes cursaram o ensino fundamental integralmente em escola pública; no ensino médio, esse número quase se repete: 50,67% dos respondentes declararam ter estudado



Figura 2. Percentual de respondentes por sexo versus faixa etária

Fonte: dados da pesquisa

integralmente em escola pública. Somando-se a esses números os alunos que declararam ter estudado em escola particular com bolsa, chega-se a 58,6% no ensino fundamental e 62,3% no ensino médio. Dentre os respondentes, declararam ter estudado em escola particular sem bolsa pouco mais de 26% no ensino fundamental e 30% no ensino médio (Figuras 3 e 4).

Ainda caracterizando a amostra obtida, importante destacar que quase 60% dos respondentes pertencem a três das nove categorias / áreas do conhecimento incluídas no estudo: Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias e Ciências Exatas e da Terra (Figura 5).

Quanto aos resultados da pesquisa no tocante à escala de personalidade de marca, sendo a marca estudada uma marca essencialmente do setor educacional, faz sentido que os traços de personalidade mais apontados em nível de concordância sejam Credibilidade, Audácia, Diversão e Sofisticação/Sensibilidade, nesta ordem.

A dimensão Credibilidade foi o construto que apresentou maior significância em relação às demais dimensões, demonstrando um aspecto favorável ao posicionamento da marca da UFU, pois refletiu facetas como Confiança, com foco nos traços responsável (42%) e confiável (41%), e como Sucesso, com foco em respeitável (52%) (Tabela 3). Os respondentes que concordaram totalmente com essas afirmações optaram por cursos das áreas de Ciências Exatas e da Terra, Ciências Sociais Aplicadas e Engenharias.

Em consonância, Sousa, Fuentes & Quezado (2016) também evidenciaram a dimensão Credibilidade como aspecto primordial na visão dos alunos de uma universidade pública investigada caracterizando-a, principalmente, como séria, respeitável e responsável. Para os autores, ter tais características, seria muito profícuo ao setor educacional, pois uma instituição que oferece ensino a outrem, precisa ter uma imagem institucional plausível e confiável.

O resultado supracitado converge, também, com o estudo realizado por Gordiano, Peñaloza & Quezado (2013), em que a dimensão Credibilidade também foi destaque na percepção dos alunos de uma universidade pública pertencentes, precipuamente, aos cursos de graduação, Administração e Ciências Contábeis, os quais são integrados, na pesquisa em questão, na área Ciências Sociais Aplicadas.

Um dos fatores que influencia a personalidade de marca refere-se há quanto tempo uma marca está no mercado (AAKER, 1996). Pautado nisso, uma das suposições sobre a dimensão Credibilidade ter se ressaltado perante os respondentes seria o fato de a instituição estar no mercado há aproximadamente 50 anos. Tal fato poderia contribuir positivamente para a marca, pois, segundo Ramezanali, Souza e Silveira (2014), um dos fatores considerados como diferenciadores da marca seriam tradição em ensino e a credibilidade.

### Ensino Fundamental

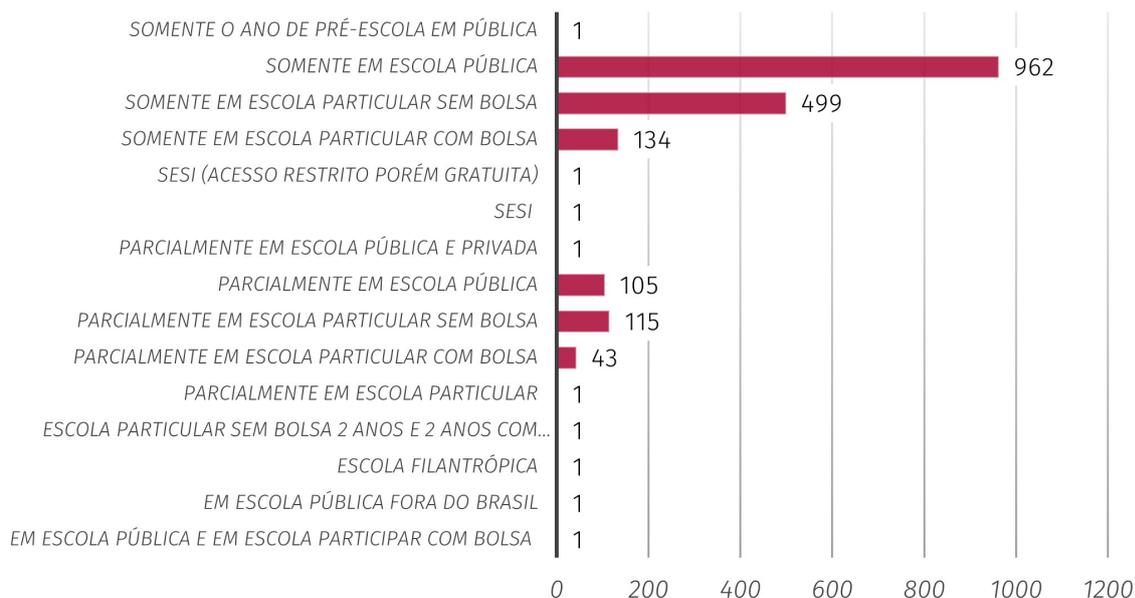


Figura 3 - Número de respondentes pela forma de conclusão do ensino fundamental

Fonte: dados da pesquisa.

### Ensino Médio



Figura 4 - Número de respondentes pela forma de conclusão do ensino médio

Fonte: dados da pesquisa.

A dimensão Audácia, se apresenta de modo secundário à marca estudada. Houve concentração de respostas para concordância parcial. Sendo as características atualizada (43%), criativa (41%) e moderna (38%) com maiores percentuais de respostas (Tabela 3). Assim como na dimensão Credibilidade, há concentração de respondentes nas áreas de Ciências Exatas e da Terra, Ciências Sociais Aplicadas e Engenharias, exceto para

a característica moderna com maioria em Ciências Sociais Aplicadas e Engenharias.

A terceira dimensão que mais se ressaltou foi a Diversão sendo caracterizada, principalmente, com as facetas: feliz, festiva e legal (Tabela 3). Na visão de Muniz e Marchetti (2012), a marca que enaltece tal dimensão denota características que envolvam: simpatia, informalidade

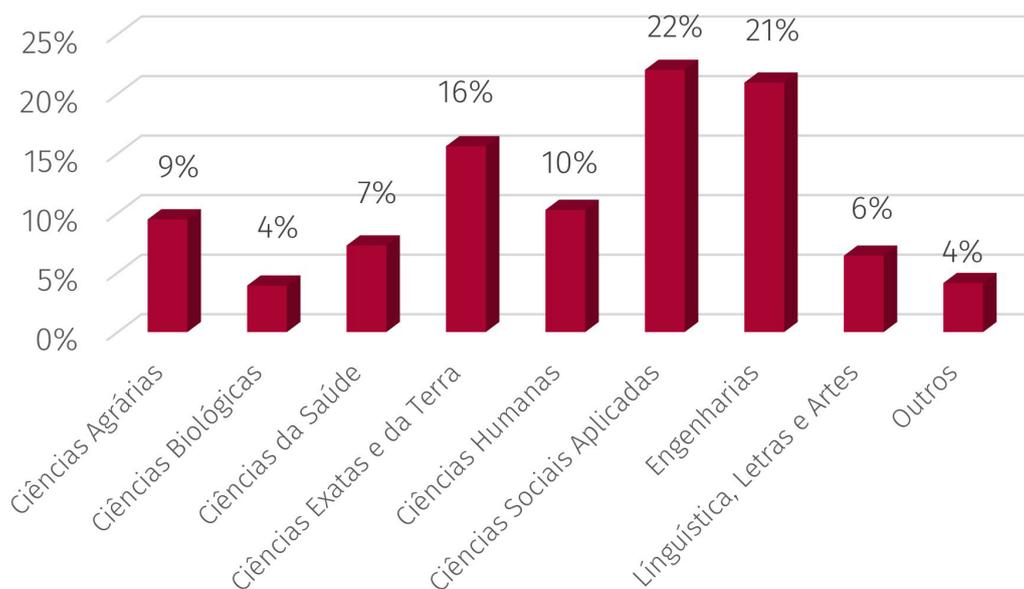


Figura 5 - Percentual de respondentes por área de conhecimento

Fonte: dados da pesquisa.

e descontração na comunicação e autoidentificação. Portanto, os alunos e egressos definem a personalidade de marca UFU como detentora da simpatia dos consumidores, manifestando relação mais informal entre marca e consumidor, contexto em que a comunicação é feita de maneira descontraída e natural.

As dimensões Sofisticação e Sensibilidade apresentaram pouca relevância na identidade da marca educacional (Tabela 3), sendo a instituição considerada pouco requintada e pouco preocupada com o consumidor, não só de motivos utilitários, mas também insuficiente no vínculo emocional com os seus clientes (alunos e egressos).

A característica alta classe obteve 39% de respostas de concordância parcial de alunos dos cursos de Ciências Sociais Aplicadas e Engenharias. Para as demais características, a maioria dos alunos foram indiferentes. A dimensão Sofisticação foi pouco reconhecida também nos estudos propostos por, Denegri et al. (2014b) e Sousa, Fuentes & Quezado (2016), em que os traços menos percebidos pelos alunos das universidades públicas investigadas foram àqueles referentes à dimensão Sofisticação.

Com isso, a universidade deve ficar atenta, pois, a marca se apresenta cada vez mais atrelada à ligação afetiva, uma vez que deve se tornar mais atraente para consumidores que são mais propensos a se afiliar àquela que possui personalidades desejáveis por eles (BALLANTINE, WARREN & NOBBS, 2005), ou seja,

os consumidores avaliam a coerência entre a personalidade que eles desejam ter e a personalidade que eles observam na marca (DE CHERNATONY, 2005). Isso ocorre porque o indivíduo apresenta autoconceitos e sente-se mais confortável ao consumir uma marca que se aproxima de como ele se percebe (AAKER, 1996).

Os alunos e egressos de cursos de graduação da instituição têm, de modo geral, percepção positiva da instituição (Tabela 4).

Em todas as afirmações apresentadas, a maioria dos respondentes concorda que a instituição promove desenvolvimento cultural na comunidade (80%), é inovadora (66%), é internacional (63%), possui boas oportunidades de desenvolvimento fora de sala de aula (67%) e adota um método de ensino eficiente (51%). E quando questionados sobre se a instituição é referência nacional em ensino superior, 84% dos respondentes concordam que sim.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente educacional sofreu diversas transformações nas últimas décadas, dentre elas, o alto índice de competitividade em detrimento do surgimento de novas instituições de ensino superior dos setores privado e público. Um dos diferenciais possíveis para as instituições de ensino pode ser o fortalecimento de sua marca perante seus stakeholders, incluindo alunos, funcionários, professores, governo e órgãos de fomento.

Tabela 3

Percentual dos níveis de concordância para as dimensões de personalidade da marca

Dimensão	Afirmações	Nível de Concordância (%)				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Sofisticação	Eu acredito que a UFU é alta classe	7	19	20	39	15
	Eu acredito que a UFU é chique	15	27	29	22	7
	Eu acredito que a UFU é elegante	11	19	33	26	11
	Eu acredito que a UFU é glamourosa	14	24	31	22	9
	Eu acredito que a UFU é sofisticada	11	22	30	27	10
Diversão	Eu acredito que a UFU é brincalhona	31	19	27	19	3
	Eu acredito que a UFU é bem-humorada	9	18	34	30	9
	Eu acredito que a UFU é divertida	9	17	30	32	12
	Eu acredito que a UFU é extrovertida	9	16	32	30	12
	Eu acredito que a UFU é feliz	8	17	26	34	15
	Eu acredito que a UFU é festiva	9	14	18	35	24
	Eu acredito que a UFU é legal	4	8	17	42	29
Audácia	Eu acredito que a UFU é atualizada	6	17	13	43	22
	Eu acredito que a UFU é criativa	4	13	18	41	24
	Eu acredito que a UFU é moderna	7	20	20	38	15
	Eu acredito que a UFU é ousada	9	22	29	28	12
Credibilidade	Eu acredito que a UFU é confiante	3	10	19	38	30
	Eu acredito que a UFU é confiável	3	8	12	36	41
	Eu acredito que a UFU é consistente	4	9	1	38	34
	Eu acredito que a UFU é correta	3	10	19	39	29
	Eu acredito que a UFU é leal	5	12	29	33	20
	Eu acredito que a UFU é respeitável	2	5	9	32	52
	Eu acredito que a UFU é responsável	3	6	12	37	42
Sensibilidade	Eu acredito que a UFU é segura	13	28	19	30	11
	Eu acredito que a UFU é delicada	11	22	40	19	8
	Eu acredito que a UFU é encantadora	7	12	21	36	25
	Eu acredito que a UFU é romântica	20	19	41	15	5
	Eu acredito que a UFU é sensível	13	21	38	21	8

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 4

Percentual dos níveis de concordância para as afirmações da UFU como instituição de ensino

Afirmações	Nível de Concordância (%)				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
a UFU é referência nacional em ensino superior	3	5	7	36	48
a UFU promove desenvolvimento cultural na comunidade	3	7	11	41	39
a UFU é inovadora	5	11	18	41	25
a UFU é internacional	4	13	20	35	28
a UFU possui boas oportunidades de desenvolvimento fora de sala de aula	5	15	13	36	31
a UFU adota um método de ensino eficiente	10	19	20	35	16

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme exposto na revisão da literatura, uma das formas de identificar o comportamento da marca seria atribuir a ela características humanas, posto que o consumidor tomaria sua decisão compatibilizando a mesma com sua própria personalidade.

Os resultados permitiram alcançar o objetivo proposto e evidenciam que a dimensão Credibilidade é percebida, precipuamente, com destaque às afirmações “Eu acredito que a UFU é respeitável”, “Eu acredito que a UFU é responsável” e “Eu acredito que a UFU é confiável”.

**REFERÊNCIAS**

AAKER, D. A. *Building strong brands*. New York: Free Press, AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), pp. 347-356, ALMEIDA, B. *Custo por aluno na UFU é de cerca R\$ 23 mil por ano*. Globo Notícias, Triângulo e Alto Paranaíba, 09 abr. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/custo-por-aluno-na-ufu-e-de-r-23-mil-por-ano.ghtml>. Acesso em: 19 ago. 2020.

BALAJI, M. S., ROY, S. K., & SADEQUE, S. Antecedents and consequences of university brand identification. *Journal of Business Research*, 69(8), pp. 3023-3032.

BUENO-SOLANO, V. M., WENDLANDT-AMÉZAGA, T. R., & VALENZUELA REYNAGA, R. Personalidad de marca en instituciones de educación superior del noroeste de México. *Clío América*, 12(24), pp. 149-162,

CHAPLEO, C. Do universities have ‘successful’ brands? *The International Journal of Educational Advancement*, 6(1), pp. 54 – 64.

CHAPLEO, C. Barriers to brand building in UK universities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, pp. 23-32.

DENEGRI, M., CABEZAS, D., HERRERA, V., PÁEZ, A., & VARGAS, M. Personalidad de marca de carreras de psicología de universidades estatales en Chile: un estudio descriptivo. *Revista de Investigación en Psicología*, 12(2), pp. 13-23.

DENEGRI, M., ETCHEBARNE, M. S., GELDRES, V., CABEZAS, D., & HERRERA, V. Personalidad de marca de las carreras de ciencias empresariales: un análisis comparativo entre universidad pública y privada. In: Orella C. D., Cabezas G. D. (Org.). *Estudios de personalidad de marca en educación superior y sectores no tradicionales*. Temuco: Ediciones Universidad de La Frontera. pp. 85-108.

- DENEGRI, M., GAETE, D. C., CASTILLO, V. H., SYLL, A. P., ZAPATA, M. V., & TORO, G. M. Personalidad de marca de las carreras de la red de escuelas de psicología del Consorcio de Universidades Estatales de Chile. In: Orella C. D., Cabezas G. D. (Org.). *Estudios de personalidad de marca en educación superior y sectores no tradicionales*. Temuco: Ediciones Universidad de La Frontera. pp. 43-66,
- GAMA, B. B. O. *Determinantes da evasão universitária e impacto no gasto público*. (Dissertação - Mestrado em Gestão Organizacional) - Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 137pp.
- GORDIANO, E. C. S., PEÑALOZA, V., & QUEZADO, I. Alunos de diferentes áreas têm a mesma percepção de personalidade de marca em instituições de ensino superior? In: *XVI SemeAd - Seminários em Administração*, USP, São Paulo.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. *Sinopses estatísticas da educação superior – graduação: série histórica por município*, Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 25 de mar. 2020.
- KALIL, É. F. S. *Comportamento do consumidor: um estudo empírico com alunos de cursos superiores em ciência da computação*. (Dissertação - Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 113pp,
- KLEIN, N. *Sem logo: A tirania das marcas em um planeta vendido*. Rio de Janeiro: Record, KOTLER, P., FOX, F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P., KELLER, K. L., 2012. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012
- MIZAEI, G. A., CASTRO, C. DE C., & LEME, P. H. M. V. Brand personality: assessment of higher education institution's brand, 2021. *Marketing & Tourism Review*, 6(1).
- MUNIZ, K. M., MARCHETTI, R. Z. Brand Personality Dimensions in the Brazilian Context. *Brazilian Administration Review*, 9(2), pp. 168-188, 2012.
- PATTA, R. R., MAINARDES, E. W. Um estudo sobre Brand Personality no Ensino Superior Privado. *Revista GUAL*, 13(1), pp. 251-271, 2020.
- PEÑALOZA, V., DENEGRI, M., QUEZADO, I., SOUSA, E. C., BARREDA, P. V. A., GERHARD, F. Personalidade de marca de cursos de psicologia: um estudo em cidades do Brasil, Peru e Chile. *Estudios Gerenciales*, 32(140), pp. 239- 249, 2016.
- RAMEZANALI, M., SOUZA, M. J. B. DE, SILVEIRA, A. Os desafios da marca na instituição de ensino superior. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(3), pp. 78-89, 2014.
- SEMPREBON, E., PRADO, P. H. M. A influência do poder no relacionamento entre consumidor e marca. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), pp. 389-411, 2016.
- SOUSA, E. C., FUENTES, V. L. P., QUEZADO, I. Q. Personalidade de marca: um estudo comparativo entre Instituições de Ensino Superior pública e privada. *Revista REUNA*, 21(1), pp. 97-120, 2016
- URDAN, F. T., URDAN, A. T. *Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação, estratégias para empresas brasileiras e casos e aplicações*. São Paulo: Atlas.2010.