

Big Data e Ética: aspectos e abordagens contemporâneas em tempos da disrupção e revolução da tecnologia 5G

Big Data and Ethics: contemporary aspects and approaches in times of disruption and revolution of 5G technology

LAURA DE AZEVEDO KNORR

Escola Superior de Propaganda e Marketing
lauraaknorr@gmail.com

MARIANA DOURADO CASTRO

Escola Superior de Propaganda e Marketing
mariana.castro@espm.br

ROBERTO RODOLFO GEORG UEBEL

Escola Superior de Propaganda e Marketing
roberto.uebel@espm.br

PAOLA ZANCHI

Escola Superior de Propaganda e Marketing
pzanchi@espm.br

RESUMO

O advento das novas tecnologias de comunicação, como o 5G, e a consequente geração de dados em Big Data a uma escala e velocidade inéditas, têm suscitado debates profundos sobre ética e proteção de dados, foco central deste artigo. A literatura sobre o tema aponta preocupações crescentes sobre o impacto da coleta e uso de dados em grande escala, especialmente à medida que as tecnologias se tornam mais intrusivas e sofisticadas. No entanto, há lacunas na compreensão do papel dos agentes tecnológicos na proteção de dados e na promoção de uma ética digital alinhada às necessidades da sociedade civil conectada. Este trabalho avança essa discussão ao utilizar o método dialético-crítico e pesquisa bibliográfica para explorar as implicações éticas e os desafios impostos pelo 5G. Os resultados contribuem para o entendimento das novas dimensões e problemáticas emergentes, oferecendo uma reflexão crítica sobre o uso ético do Big Data e o papel das legislações em prol de uma proteção de dados robusta e justa.

Palavras-chave: Big Data. Ética. 5G. Disrupção. Dados.

ABSTRACT

The advent of new communication technologies, such as 5G, and the resulting generation of Big Data at unprecedented scale and speed have sparked profound debates about ethics and data protection, which is the central focus of this article. The literature on the subject highlights growing concerns regarding the impact of large-scale data collection and usage, especially as technologies become more intrusive and sophisticated. However, gaps remain in understanding the role of technological agents in data protection and in promoting digital ethics that aligns with the needs of a connected civil society. This study advances this discussion by employing the dialectical-critical method and bibliographic research to explore the ethical implications and challenges posed by 5G. The results contribute to understanding the emerging new dimensions and issues, offering a critical reflection on the ethical use of Big Data and the role of legislation in fostering robust and fair data protection.

Keywords: Big Data. Ethics. 5G. Disruption. Data.

1. INTRODUÇÃO

A revolução iminente preconizada pela emergência da tecnologia 5G, que levará a conectividade a outros patamares, até então nunca observados, salvo na ficção científica, encontra em seu caminho implicações não apenas tecnológicas e geopolíticas, haja vista o entrave direto entre China e Estados Unidos, mas também morais e éticas.

A chegada da tecnologia 5G marca uma nova era de conectividade que amplia exponencialmente o potencial de coleta, transmissão e processamento de dados. Com dispositivos conectados e sistemas de Internet das Coisas (IoT) integrados ao cotidiano, a capacidade de monitorar e rastrear atividades em tempo real se torna uma constante, levando a sociedade a um cenário de hiperconectividade. Esse avanço tecnológico não apenas facilita o desenvolvimento de cidades inteligentes e a automação industrial, mas também gera novas e amplas oportunidades de monitoramento de dados pessoais. No entanto, a velocidade e escala dessa coleta de dados, facilitadas pelo 5G, revelam vulnerabilidades que evidenciam uma necessidade premente de normas éticas e de proteção robustas para garantir o uso responsável dos dados.

O uso indiscriminado de dados pessoais, cada vez mais disponíveis em diferentes fontes, desde cartões de vacinação a cadastros em lojas on-line, já confere indícios de que a proteção de dados será o grande desafio dos operadores de tecnologia, sobretudo do 5G, e dos analistas de *Big Data*, dada a complexidade dos cruzamentos de dados e das novas possibilidades quanto ao seu uso, análise e exploração por ferramentas de *data analytics*.

A literatura atual sobre ética e *Big Data* concentra-se em temas como privacidade e governança de dados, destacando a necessidade de regulação e responsabilidade das empresas que operam com grandes volumes de informações pessoais. Autores como Martha Gabriel e Fernanda Bruno exploram como as tecnologias de rastreamento e os algoritmos de *Big Data* influenciam a autonomia individual e a privacidade. No entanto, estudos existentes mostram-se insuficientes para abordar a complexidade e as implicações éticas do uso massivo de dados no contexto do 5G, especialmente no que diz respeito ao papel dos agentes tecnológicos na proteção desses dados. Embora haja uma vasta discussão sobre aspectos regulatórios, observa-se uma lacuna em pesquisas que analisem criticamente a ética envolvida, com uma perspectiva mais ampla e atualizada, abordando como a hiperconectividade transforma as dinâmicas de controle e exposição de informações.

Nesse sentido, utilizando uma metodologia do tipo de pesquisa qualitativa, com uma abordagem exploratória, bibliográfica e documental, o presente artigo tem como objetivo discutir o papel da Ética no âmbito do uso e exploração do *Big Data* à luz das implicações trazidas por este no marco legal, especialmente na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, e as suas aplicações nos ambientes de negócio.

O trabalho está dividido em quatro seções e pretende lançar luz sobre os principais debates que correlacionam Ética, *Big Data* e tecnologia 5G, dado o caráter incipiente da discussão sobre estes temas, sobretudo na academia brasileira. Portanto, trata-se de um artigo que propõe reflexões críticas acerca da proteção de dados, *machine learning*, bem como suas aplicações, tarefas analíticas e abordagens.

Este artigo busca, assim, suprir essa lacuna ao propor uma análise crítica e reflexiva sobre o uso de *Big Data* no contexto do 5G, com foco na ética e nas responsabilidades dos agentes tecnológicos. Indo além da proteção de dados, o estudo visa discutir como princípios éticos podem ser aplicados para orientar práticas mais responsáveis no uso de dados, considerando as demandas e os direitos dos indivíduos em uma sociedade cada vez mais digital. A pesquisa emprega uma abordagem dialético-crítica para questionar as implicações éticas e os desafios emergentes, com base na literatura existente e nas novas exigências de uma ética digital adaptada aos avanços tecnológicos.

1.1. Método

Este artigo utiliza uma abordagem qualitativa exploratória para investigar as implicações éticas do uso de *Big Data* no contexto da tecnologia 5G. Para alcançar os objetivos propostos, a metodologia baseia-se em uma análise bibliográfica, que permite uma compreensão aprofundada das principais questões éticas relacionadas à coleta, processamento e utilização de dados em larga escala. A análise crítica visa não apenas identificar essas questões, mas também propor uma discussão sobre como elas podem ser mitigadas ou abordadas com uma base ética robusta.

A pesquisa foi estruturada utilizando o método dialético-crítico, que facilita a investigação das contradições e tensões inerentes ao uso de *Big Data* e 5G, especialmente no que tange aos conflitos entre inovação tecnológica e proteção de dados. Esse método permite explorar, de forma detalhada, as questões que envolvem privacidade e vigilância, discutindo as abordagens atuais e as limitações da literatura. Ao adotar essa perspectiva, o estudo pretende fornecer uma visão crítica dos dilemas éticos enfrentados pelos agentes tecnológicos na era da hiperconectividade.

Para compilar os dados secundários, realizou-se uma revisão sistemática da literatura existente, consultando fontes acadêmicas e relatórios técnicos sobre *Big Data*, ética digital, e a implantação do 5G. As principais referências utilizadas incluem autores como Gabriel (2017), Bruno (2013), e Magrani (2019), cujas contribuições ajudam a situar a discussão ética no campo das ciências da comunicação e tecnologia. A revisão bibliográfica abrange publicações desde 2010 até o presente, visando captar tanto a evolução do debate quanto as implicações emergentes.

Os dados foram organizados de acordo com temas-chave: privacidade, vigilância, ética na utilização de dados e os desafios regulatórios. Essa categorização temática permitiu uma análise aprofundada e facilitou a identificação das principais lacunas e contribuições do estudo. A análise de conteúdo foi realizada manualmente, destacando-se as ideias centrais de cada fonte e identificando conexões entre as perspectivas teóricas e os casos práticos observados.

A abordagem dialética-crítica possibilitou examinar criticamente as implicações do uso de tecnologias de monitoramento e *data analytics*, especialmente no que diz respeito ao 5G. Esse método foi essencial para identificar pontos de convergência entre diferentes perspectivas e para propor um entendimento holístico dos desafios éticos. A análise incluiu o confronto de ideias opostas sobre a inovação tecnológica, colocando em evidência tanto os benefícios quanto os riscos associados ao *Big Data*.

Por fim, a análise dos dados resultou na elaboração de uma discussão sobre os princípios éticos aplicáveis e as possíveis soluções para os desafios identificados. O estudo conclui com recomendações para pesquisadores e formuladores de políticas sobre a importância de desenvolver uma abordagem ética robusta e proativa, que acompanhe o ritmo acelerado das transformações tecnológicas. Essas recomendações se baseiam nos resultados da análise e apontam para a necessidade de legislações e práticas que garantam um equilíbrio entre inovação e proteção dos direitos dos usuários.

2. BIG DATA: ABORDAGENS E APLICAÇÕES

Nessa seção será abordado o tema relacionado a produção e estruturação de dados digitais para que seja possível contextualizar mais um pilar deste trabalho. Para isso, a pesquisa bibliográfica será baseada, principalmente, em três autores que a muito anos já se debruçam na pesquisa e entendimento da tecnologia no Brasil: Gabriel (2017), Bruno (2013) e Provost (2016). E os autores Kotler (2017) e Magrani (2019) apoiarão para a construção dos argumentos de maneira secundária. Além do conceito de *Big Data*, também será

debatido de que maneira ocorre o monitoramento e a mineração dos dados.

“Em 2010, o *Wall Street Journal* (WSJ) lançou uma série de matéria e documentos que revelaram que inúmeros sites da Internet utilizavam quantidades expressivas de rastreadores das navegações e ações de seus visitantes. O *dictionary.com*, de acordo com a reportagem, figura no topo da lista divulgada, utilizando 234 tipos de rastreadores. A série, que recebeu o título de *What They Know* (O que eles sabem), mostrou ainda como várias organizações coletam e organizam os rastros que são deixados pelos usuários na rede, formando a partir dessa coleta, banco de dados com as informações que caracterizam o modo de vida do visitante dessas páginas. Tecnicamente, este rastreamento e arquivamento das ações dos usuários na Internet é possível em função da arquitetura e estrutura desta rede de comunicação distribuída e de seus navegadores (*browsers*, como: *Google Chrome*, *Internet Explorer*, *Safari*, *Firefox*, entre outros), onde toda essa ação deixa um rastro potencialmente resgatável, formando a partir disso, um arquivo robusto que armazena as informações das ações, escolhas, interesses, hábitos, opiniões etc.”. (Bruno, 2013, p. 123).

O relato dessa série do *Wall Street Journal* contribui para contextualizar a maneira que estão dispostos os dados deixados pelos usuários na Internet. A reportagem em um jornal de grande circulação dos Estados Unidos aponta a exposição e falta de entendimento, de certa maneira, de grande parte daqueles que visitam os sites sem perceber que estão deixando seus dados em troca de perfis que podem ser utilizados, posteriormente, por corporações. Este fenômeno da criação de um dossiê do usuário, chamado *Quantified Self*, é o ponto inicial desta seção, pois é um bom exemplo de que maneira a coleta de informações está sendo feita nas redes.

2.1. Rastros e monitoramento digitais

Os rastros deixados pelo usuário possuem uma topologia complexa e a percepção desta coleta não é clara, pois se dá através de uma inúmera quantidade de inscrições ocultas nos navegadores e site. De modo mais explícito do recolhimento das informações estão os dados pessoais e publicações que são compartilhadas pelo usuário, como: postagens em redes sociais, comentários em blogs e dados de login em inúmeros sites. Em contrapartida, há um grande volume de dados que são armazenados durante outras ações como: navegação, busca, simples cliques em *links*, *downloads*, produção ou reprodução de conteúdo, que nem sempre deixam indicativos de maneira clara que estão sendo capturados. “Vestígios que se inscrevem em nosso navegador e nos sites que visitamos (*cookies* e *beacons*), contendo o registro da nossa navegação,

são exemplos dessas outras camadas de rastros, menos visíveis”. (Bruno, 2013, p, 124).

Os *cookies* e *web beacons* são as duas tecnologias de captação de dados de uso mais comum na internet. Os *cookies* são pequenos arquivos de textos que ficam armazenados no navegador web (*Firefox, Safari, Google Chrome, Internet Explorer* etc.) durante a navegação do usuário, seja ao trafegar em uma rede social ou mesmo acessar a página institucional da faculdade.

Inicialmente, a motivação da criação destes arquivos visava a otimização da performance dos sites, pois guardava as interações que o usuário realizava no site. Porém, em função de estas informações ficarem armazenadas no navegador web, que possui a capacidade de gerar um número de identificação para cada usuário, passou a ter a função de monitorar a navegação do usuário nas diversas páginas e sites visitados em cada sessão iniciada.

Já os *web beacons*, por mais que tenham uma estrutura e comportamento similar aos *cookies*, possuem a capacidade de rastrear o comportamento do usuário no interior de uma página específica. A partir dos dados deles é possível saber, por exemplo, quanto de *scroll* o usuário deu na página, em qual botão clicou, onde o cursor se movimenta mais etc. Entretanto, diferentemente dos *cookies*, por serem arquivos muito pequenos e praticamente invisíveis, não é fácil identificá-los e bloqueá-los tendo em vista que não ficam armazenados no navegador. (Bruno, 2013).

Como comentado, as informações dos rastros que ficam armazenadas no navegador web, permite a criação da identidade digital de todo usuário que utiliza a rede quando associadas a outros dados. O Google – que é atualmente a principal ferramenta de busca online – gera seus resultados a partir dos conteúdos publicados na internet, sejam eles publicados pelo próprio usuário ou por pessoas que os mencionam. Estes conteúdos são divididos em três categorias: **Pegadas** (*footprint*) – informações compartilhadas pelos usuários, como posts, comentários, check-ins, fotos etc.; **Rastros** (*traces*) – dados que são disponibilizados de maneira passiva como: IP (Protocol Address – Endereço de Protocolo da Internet), localização, configuração do computador e *browser*, IMEI do telefone celular, hábitos de e-mail, preferências de assuntos, etc.) e **Sombras** (*shadows*): informações sobre um usuário compartilhadas por outros usuários como: fotos, menções, depoimentos, etc. Todo esse conteúdo colabora para a construção da reputação do usuário. (Gabriel, 2017).

Esta abordagem sobre a identidade digital e reputação são relevantes, pois estão intimamente relacionados a diminuição da privacidade nos ambientes digitais.

Quando o usuário compartilha informações nas redes, gozando do seu direito de liberdade de expressão, não tem necessariamente a consciência da situação de hiperexposição e, isso, poderá ocasionar riscos relacionados a sua segurança, tanto agora quanto no futuro. (Gabriel, 2017).

O monitoramento dos dados dispostos na rede estão se tornando uma rotina de serviços, plataformas de produção e compartilhamento de conteúdo, redes sociais e sites. A maioria destes dados são utilizados para o marketing online. Ainda assim, é necessário ressaltar que este monitoramento também é de interesse comum a outros setores como: segurança, entretenimento, saúde, gestão do trabalho e recrutamento pessoal, propaganda política, desenvolvimento e serviços, vigilância e controle, polícia e estatais etc. (Bruno, 2013).

“De um lado, o movimento participativo tem criado alternativas aos modelos tradicionais de produção e partilha de informação, do conhecimento, dos bens culturais (plataformas *peer-to-peer*, softwares livres e aberto, websites *wiki* e de produção colaborativa), assim como ações políticas de contravigilância ou de resistência a sistemas de controle (organizações voltadas para a proteção de dados pessoais nas redes digitais; softwares que burlam o rastreamento das navegações os usuários, grupos de contravigilância ou de vigília de vigilantes). Por outro lado, esta mesma participação vem sendo capturada e capitalizada, seja de modo a reiterar as lógicas comerciais, seja de forma a alimentar processos de vigilância”. (Bruno, 2013, p. 126).

Na lógica comercial já é possível acessar estes dados utilizando várias ferramentas disponíveis para serem utilizadas nas estratégias de marketing digital. Por meio delas é possível monitorar métricas como: impressões (quantas vezes o conteúdo é exibido), visitantes únicos (quantas pessoas veem o conteúdo), lembrança da marca (qual a porcentagem é capaz de lembrar o nome da marca), página por visitante, taxa de rejeição (a porcentagem de pessoas que saem do site após visitar apenas uma página), taxa de cliques, taxa de compartilhamento, taxa de engajamento, entre outras. (Kotler, 2017).

Agora que já foi entendido como ocorre a coleta dos dados no meio digital será possível avançar sobre o entendimento de como as métricas de monitoramento são geradas. Porém, antes de passar para o próximo tópico onde será abordado o que é o *Big Data*, é importante resgatar, brevemente, o caminho das transformações da web e das pessoas que foram impulsionadas pelas tecnologias digitais.

Tim O'Reilly, fundador da O'Reilly Media, classificou as transformações geradas pela chegada das tecnologias digitais em três ondas, conhecidas como Web 1.0, Web

2.0 e Web 3.0. Estes termos não estão relacionados a tecnologia em particular, mas sim nas alterações de comportamento que foram percebidas no comportamento do usuário no ambiente digital.

Para ele, a Web 1.0 é a estatística, onde o usuário se comporta como receptor das informações. A Web 2.0 é a web da participação, no qual o usuário acessa blogs, comenta nas redes sociais, assiste vídeos no Youtube e produz conteúdo. A participação desta onda está fortemente relacionada com a democratização do uso da internet por meio da banda larga, pois isso possibilitou que os usuários pudessem se conectar não somente por meio do desktop quanto mobile. Para ele, a computação da nuvem (*cloud computing*) também faz parte desta segunda onda, tendo em vista que grande parte das aplicações, como Gmail e Facebook, ficam na internet, não mais instalados em programas nos computadores. E por fim, a Web 3.0 ou web semântica, onde documentos, pessoas e objetos estão conectados. (Gabriel, 2017).

“Esse novo contexto, no qual tudo passa a estar conectado à internet, é chamado de “internet das coisas” (originalmente em inglês, IoT – *Internet of Things*) ou “internet de tudo” (IoE – *Internet of Everything*). Da mesma forma que os seres humanos possuem sentidos que captam toda a informação ao nosso redor para serem processados pelo nosso sistema biológico, a IoT se utiliza de todo o tipo de sensores para capturar dados e informações para serem processados por sistemas computacionais. Em outras palavras, as IoT são os sentidos do mundo. Quanto mais sensores (RFID, por exemplo) e dispositivos (celulares, TV, câmeras, carros, geladeiras etc.) se conectam à internet, mas gera dados que quando analisados de forma apropriada, fornecem significados e *insights*, favorecendo um cenário computacional semântico, que é a base da Web 3.0”. (Gabriel, 2017, p. 27).

O entendimento da Web 3.0 se faz necessário tendo em vista que a hiperconexão tende a aumentar cada vez mais. E, quanto maior for a quantidade de dispositivos conectados, maior será o volume de dados disponíveis a serem capturados e capitalizados.

2.2. Big Data

Explorar mais a fundo o conceito que tange o *Big Data* permitirá entender as percepções éticas quanto ao uso dos dados privados, por exemplo. No entanto, inicialmente, é necessário mergulhar no conceito e nas nuances desta nova maneira de “parametrizar” os dados hoje disponíveis. Por isso, esse tópico abordará, além dos conceitos já mencionados do *Big Data* os seguintes temas: as dimensões do *Big Data*, a inteligência artificial e a mineração de dados (*data mining*).

O infinito volume de dados capturados através da IoT, conforme abordado no final do tópico anterior, cria o que é chamado de *Big Data*. No entanto, para que esses dados possuam um efeito prático significativo é preciso associar aos sensores dos objetos sistemas de inteligência aptos a analisar os dados. Dessa maneira, é possível proporcionar soluções como: indicar a melhor rota para ir de casa para o trabalho, traduzir um texto, fazer previsões do tempo etc. Os sistemas de inteligência podem variar de um simples *chatbot* a robustos robôs, o qual são chamados de inteligência artificial. Portanto, o *Big Data* e a inteligência artificial quando separados não possuem capacidade de processamento. Para elucidar essa afirmação, faz-se um paralelo com o cérebro humano: o primeiro é as memórias e o segundo não os neurônios. Se uma das partes não existe, não ocorre a sinapse química, ou seja, não há atividade cerebral. Portanto, quando associado a IoT, com o *Big Data* e inteligência artificial, pode-se dizer, que existe robustez necessária para arquitetar os sistemas semânticos da terceira onda. (Gabriel, 2017).

Logo, à medida que os sistemas de inteligência passam a influenciar tomadas de decisão do ser humano, como no exemplo ao indicar qual o melhor caminho para trafegar até o destino, é imprescindível que haja um debate maior a respeito da utilização dos dados disponíveis na rede. Para isso, torna-se necessário compreender um pouco mais sobre estas tecnologias funcionam.

Segundo De Mauro (2016, p. 122), “o *Big Data* representa os ativos de informação caracterizados por um volume, velocidade e variedade tão altos que requerem tecnologia específica e métodos analíticos para sua transformação em valor”. Diferentemente dos dados que havia antes da era digital, os da *Big Data* não são estruturados e separados por campos, pelo contrário, possuem modelos livres, em linguagem natural e, multiplicidade possível. Para compreender a relevância desses dados basta apontar que algumas das fontes de informação de *Big Data* são

“banco de dados, informações de sensores (temperaturas, velocidade etc.), GPS, conversas de mídias sociais, localizações, imagens, vídeos, transações que ocorrem nos mercados financeiros, câmeras de tráfego e vigilância, a web, mídias, transações de *e-commerce*, entre outros”. (Gabriel, 2017, p. 38).

O conceito que precisa ser compreendido, como comentado acima, é a possibilidade existente no mundo atual de se ter uma quantidade imensa de dados armazenados, com uma variedade infinitamente superior à do passado e podendo ser trabalhados, analisados, cruzados e interpretados com muito mais velocidade

e eficácia. A busca por informação do setor, através de pesquisas de mercado, por exemplo, é fundamental para as empresas atuarem em qualquer mercado. Porém, para que elas permaneçam em uma curva crescente e é extremamente importante coletar e organizar os dados disponíveis, seja nos processos que movimentam o negócio ou mesmo no meio externo a organização. Desde sua popularização, por sua presença em diversas áreas e com variadas funções, o termo *Big Data* tem angariado uma série de definições e explicações. (Gabriel, 2017).

Conforme Laney (2001), *Big Data* tem sido usado para expressar os mais variados tipos de conceito, desde grande quantidade de dados e capacidade de gestão de dados da próxima geração, as análises de mídias sociais e dados em tempo real. Para Tene & Polonetsky (2013), uma das características é que estes grandes volumes não podem ser trabalhados com as tecnologias tradicionais. Não se trata de apenas volumes ou empilhados, o *Big Data* representa dados complexos, que se movem muito rápido ou não se encaixam nas estruturas atualmente utilizadas pelas arquiteturas de dados, precisando do apoio de processos alternativos para que possam ser trabalhados (Erevelles *et al.*, 2016).

Sobre as barreiras tecnológicas, deve-se atentar aos desafios físicos que o *Big Data* provoca. Embora grande parte do processo se dê em termos virtuais, softwares e bancos de dados precisam de equipamentos físicos para que seja feita sua leitura. Toda essa infraestrutura, muitas vezes, se torna custosa e impeditiva para que empresas menores possam trabalhar com grandes quantidades de dados e assim, parametrizar seus dados para contribuir nas tomadas de decisão estratégicas.

O *Big Data* se apoia, então, em novas tecnologias que buscam reduzir custos, *software* específico usado para criar, armazenar, organizar e acessar dados a partir de um banco de dados. A real importância do *Big Data* não está na maneira como ele é feito, e sim como é aplicado. Portanto, a utilização de novos softwares, além de reduzir custos podem facilitar o cruzamento dos dados disponível, e ainda, elevar a eficácia de análise. (Laney, 2001).

Segundo Tene & Polonetsky, (2013, p.1):

“A tendência é impulsionada por custos reduzidos de armazenamento de informações e movimentação em conjunto com o aumento da capacidade de analisar instantaneamente montes de dados não estruturados usando experiências experimentais modernos métodos, estudos observacionais e longitudinais e simulações em grande escala. Os dados são gerados a partir de transações on-line, e-mail, vídeo, imagens, *clickstream*, logs, pesquisa consultas, registros de saúde e interações de redes sociais; extraído de cada vez mais sensores penetrantes implantados em infraestrutura, como redes de comunicação, eletricidade, satélites de posicionamento global, estradas e pontes, bem como em casas, roupas e celulares”.

Claro que não se podem ignorar os avanços tecnológicos necessários para que o trabalho com *Big Data* seja possível. Afinal, trata-se de “alto volume, alta velocidade e alta variedade de informações que exigem formas rentáveis e inovadoras de processamento que permitem melhorar insights, tomadas de decisão e processos de automação” (Erevelles *et al.*, 2016, p. 901). Para aproveitar as possibilidades do *Big Data*, as empresas devem estar dispostas a realizar melhorias

Quadro 1

Os 5 V's do Big Data

Característica	Conceito
Volume	Deve haver uma grande quantidade de dados para que o trabalho possua relevância e eficácia para previsões.
Velocidade	O aumento exponencial do número de fontes de dados faz com que a velocidade com que estes chegam aos bancos seja cada vez maior.
Variedade	Com uma quantidade de fontes gradativamente maior, os dados apresentam-se nos mais variados formatos e estruturas.
Veracidade	Refere-se à qualidade e fidelidade dos dados para que estes produzam resultados que reflitam a realidade.
Valor	Ligada à veracidade e tempo, aqui entende-se a usabilidade do dado para a empresa, de forma que estes sejam transformados em algo empregável.

Fonte: Laney, 2001.

em servidor, infraestrutura e arquitetura da administração das informações.

Conforme já elucidado pelo criador do termo, Doug Laney (2001), o *Big Data* possui certas dimensões que podem ser identificadas em seus grupos de dados. Unindo diversas atualizações desenvolvidas ao longo dos anos, chegou-se à estruturação de cinco principais “V’s”: volume, velocidade, variedade, veracidade e valor no Quadro 1 a seguir.

Para este trabalho, destaque-se as características de volume e velocidade em função do exponencial aumento do monitoramento e coleta dos dados dos usuários no meio digital. Afinal, o emprego dessa tecnologia possibilita a parametrização da informação, “permitindo qualquer tipo de informação digital em tempo real, inclusive os dados não estruturados (como *posts* no Facebook, *tweets* no X etc.) e comportamentos associados a contextos (semântica)”. (Gabriel, 2017, p. 38).

Para Tene & Polonetsky (2013), os grandes dados podem representar um amplo risco à privacidade. A “colheita” de grandes conjuntos de dados pessoais e o uso de análises de ponta implica preocupações crescentes para o uso destas informações.

“A proteção da privacidade se tornará mais difícil à medida que a informação é multiplicada e compartilhada cada vez mais entre várias partes ao redor do mundo. Com mais informações sobre os indivíduos, saúde, finanças, localização, uso de eletricidade e atividade online, surgem preocupações sobre perfil, rastreamento, discriminação, exclusão, vigilância governamental e perda de controle”. (Tene & Polonetsky, 2013, p. 251).

E ainda, alerta para os riscos cada vez maiores e para a necessidade de aperfeiçoamento do marco legal relativo ao assunto. Não somente pela quantidade de dados disponíveis para as empresas coletarem as informações dos usuários, mas também por entender que pode haver consequências na vida das pessoas.

No entanto, como mencionado no início desse tópico, o *Big Data* ganha relevância quando associado à tecnologia de IoT. Essa relação pode ser dividida em três etapas: a primeira consiste em gerir as fontes de dados da IoT que podem ser gerados em diferentes formatos; a segunda etapa são os chamados *Big Data*, que podem ser dados estruturados, semiestruturados ou não estruturados e, por fim, a terceira etapa aplica as ferramentas de análise, como MapReduce, Spark, Splunk e Skytree, que podem analisar os grandes conjuntos de dados de IoT armazenados. (Magrani, 2019).

“Recentemente, tecnologias de *Big Data* como Hadoop, HBase e MongoDB tem recebido considerável atenção da mídia. [...] Como acontece com as tecnologias

tradicionais, as de *Big Data* são utilizadas para diversas tarefas, incluindo engenharia de dados. Ocasionalmente, tecnologias de *Big Data* são, na verdade, utilizadas para implementar as técnicas de mineração de dados. No entanto, com muito mais frequência, as conhecidas tecnologias de *Big Data* são utilizadas para processamento de dados em apoio às técnicas de mineração de dados e outras atividades de *data science*”. (Provost & Fawcett, 2016, p. 8).

A mineração de dados (*data mining*) é um subcampo da ciência da computação. Esta metodologia faz parte da área da Ciência da Computação, que trabalha com o desenvolvimento de máquinas/computadores com capacidade de simular a inteligência humana, denominada de Inteligência Artificial (AI). (Gabriel, 2017).

A mineração de dados tem como finalidade encontrar padrões em grandes volumes de dados, estatística e sistema de dados. O objetivo dessa metodologia de IA é estruturar de maneira clara as informações de uma base de dados brutos. “Com o desenvolvimento das áreas da computação e inteligência artificial (especialmente *machine learning*), associadas com a explosão da disponibilidade de dados não estruturados no mundo (*Big Data*), o campo de *data mining* dá um salto em aplicações e importância”, principalmente no que tange as empresas. (Gabriel, 2017, p. 210).

“O conhecimento extraído pela mineração de dados não segue processos dedutivos ou baseados em hipóteses previamente formuladas, mas sim processos indutivos baseados em algoritmos que extraem padrões e regras de correlações entre elementos”. (Bruno, 2013, p. 158).

No esquema da Figura 1 a seguir é possível compreender a relação entre Inteligência artificial, *Machine Learning*, *Data Mining* e *Big Data*, mencionados anteriormente.

As explicações mais técnicas a respeito do *Big Data* foram necessárias para que fosse compreendido a quantidade de possibilidades de análises possíveis a partir do emprego desta tecnologia. A autora Fernanda Bruno (2013) já havia mencionado que com o crescimento do uso de IoTs é ainda maior o volume de dados circulantes e, somado às tecnologias de rastreio, esses dados não somente são monitorados, como também podem ser estocados e recuperados, e assim é gerado o *Big Data*, abordagem essa reiterada por Gabriel (2017).

“Apensar de isso não ser um fenômeno novo, o que a internet fez foi dar uma nova dimensão, transformando-o. Para bem entender essas transformações, segundo Maïke Wile, precisamos compreender que o *Big Data* somos nós”. (Magrani, 2019, p. 23).

“Iniciando pela pergunta sobre quem ou que instância são hoje capacitadas e/ou autorizadas a coletar dados

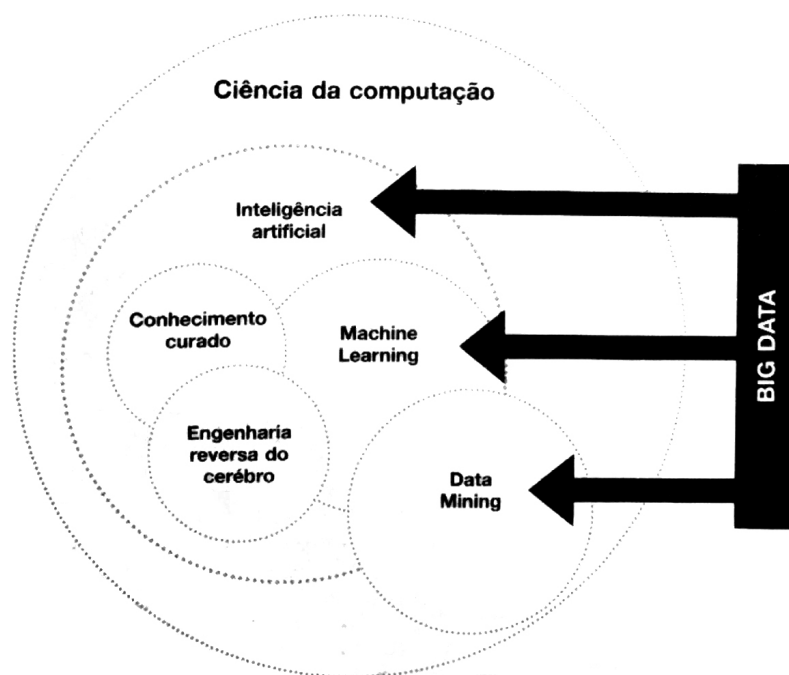


Figura 1 – Esquema do *Big Data*

Fonte: Gabriel, 2017, p. 209.

individuais. A resposta poderia ser, no limite, qualquer um que tenha interesse e recursos técnicos para tanto, sendo estes cada vez mais acessíveis, automatizados e de baixo custo. Hoje é corriqueiro, por exemplo, incorporar a um simples sítio eletrônico um sistema de monitoramento dos seus visitantes e montar um razoável banco de dados sobre eles. Tanto o setor público quanto o privado podem hoje, respeitando regras mínimas de proteção ao que se entende por privacidade neste domínio, coletar, monitorar e estocar dados individuais". (Bruno, 2013, p. 150).

Esta facilidade para efetuar a coleta dos dados é um ponto muito importante, pois impacta diretamente a todos as pessoas que estão conectadas na rede. Por conta disso, é indispensável que seja discutida sobre a perspectiva da ética. Portanto, por conta da falta de clareza sobre a vigilância, a coleta de dados e monitoramento no meio digital, na próxima seção serão examinadas as questões éticas relacionadas a utilização dos dados pessoais na era digital.

3. DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentaremos a discussão do artigo, aproximando as questões de *Big Data* e Ética. Para tal, foram realizadas buscas em repositórios online, bibliotecas e profissionais dos ramos que pudessem dar indicações dos caminhos que essa vertente da comunicação tem seguido.

Por estes motivos, torna-se pertinente entender e investigar quão protegido o usuário das redes online está perante a lei brasileira. E é por isso, que serão resgatados alguns dos conceitos éticos aplicados à comunicação afim de compreender o uso adequado das informações capazes de serem interpretadas por meio da análise dos dados no meio digital.

Nesta discussão os autores Plaisance (2010), Magrani (2019), Gabriel (2017) e Sandel (2011) servirão como referencial principal para esta seção, dentre outros como Bioni (2019), Bruno (2013) e Doneda (2019) que apoiarão para a construção dos argumentos de maneira secundária.

3.1. "Ser" conectado

Na atual Era da Informação, a maneira com que cada pessoa se comporta é cada vez mais influenciada pela tecnologia. Na última década novos termos ganharam espaço no vocabulário não só das pessoas que atuam na área de tecnologia, mas também do grande público. Algoritmos, sensores, conectividade, tratamento de *Big Data*, Inteligência Artificial e computação em nuvem são alguns dos elementos que vêm alterando rapidamente os processos culturais, mercadológicos e políticos. (Magrani, 2019).

Nesse contexto de crescente interação entre humanos e artefatos técnicos, cada vez mais inteligentes,

provoca desafios contemporâneos significativos ao direito de cada cidadão e à ética. A maneira como a legislação deve regular a vasta quantidade de dados que são produzidos consiste em uma questão fundamental na construção de um futuro ao mesmo tempo tecnológico e seguro, a partir de uma base sólida de administração das informações. Além da importância da proteção de dados, há pela frente o desafio de construir bases legais capazes de atender aos impactos da Inteligência Artificial nas próximas décadas, devendo estas serem acompanhadas de perto por novas lentes éticas, propiciando uma regulação justa e eficaz. (Magrani, 2019). No entanto, antes de avançar sobre as questões éticas que tangem o uso dos dados é necessário compreender de que maneira o homem chegou na Era da Informação.

De acordo com Gabriel (2018, p. 15), “se considerarmos a evolução tecnológica, podemos dizer que desde a fala estamos caminhando para uma humanidade cada vez mais conectada”. Antes da fala, o indivíduo não tinha capacidade de repassar o aprendizado e conhecimento adquiridos. A partir da fala, as informações passam a ser compartilhadas entre os homens, aumentando as possibilidades de colaboração, de troca e de disseminação de conhecimentos. A retórica contribui para que as informações fossem preservadas ao longo do tempo através da transmissão das aprendizagens ao longo das gerações. A compreensão da fala propiciou, por exemplo, o domínio do homem sob a agricultura e um controle maior do seu ambiente. Apesar de ser possível considerar a fala como o primeiro grande salto de conexão da humanidade, em função das limitações geográficas e temporais, a propagação de conhecimentos por meio da oratória acabava sofrendo com perdas, confusões e distorções. (Gabriel, 2017).

O segundo grande salto de conexão veio com a escrita que, além permitir que não fosse mais necessário que o indivíduo estivesse no mesmo local que o outro para adquirir o conhecimento, aumentou a confiabilidade das informações que eram transmitidas. No entanto, foi somente através da prensa móvel de Gutemberg, no século XV, que a propagação e descentralização do conhecimento foi possível, sendo considerado um marco tecnológico dentro da evolução da escrita pois, por meio dessa tecnologia, era possível replicar o conteúdo escrito. Em função disso, a prensa móvel foi parte fundamental no desenvolvimento da Renascença, Reforma e Revolução Científica e respaldou a economia moderna baseada na cognição. (Gabriel, 2017).

Desde então, várias outras tecnologias contribuíram para melhorar o fluxo de informações, como o progresso das tecnologias de comunicação e os meios de transporte. Isso permitiu uma conexão maior entre os indivíduos porque deixou de ser necessário estar no mesmo local, seja geográfico ou de tempo, para que

a informação fosse propagada. Somadas essas tecnologias com a escrita a conexão de cérebros foram alçadas a outro grau, pois a troca de ideias passou a ser transmitida para as gerações das épocas seguintes. O livro, fruto da combinação das tecnologias da escrita e a prensa móvel, pode ser considerado a primeira grande revolução cognitiva da história posto que elevou, de maneira inédita, tanto a democratização da informação quanto a sua utilização. (Gabriel, 2017).

O resgate da evolução da fala e da escrita possibilitam a compreensão de como a tecnologia é capaz de revolucionar o comportamento da civilização. É importante ressaltar que através destes avanços tornou-se possível o progresso experimentado nos dias de hoje:

“A internet tem alavancado a segunda maior revolução cognitiva na nossa história, pois além de ter o potencial de permitir a conexão de todos os cérebros humanos entre si, muito mais rapidamente (ampliando aquilo que a fala e escrita propiciaram), ela também nos permite conectar e interagir com cérebros computacionais. Assim, além da descentralização e democratização ainda maior da informação entre os seres humanos, a internet acrescentar outro “ser”, o computacional, nas relações de troca. Em função das diferentes capacidades que o cérebro computacional tem, quando comparado com o humano, essas interações têm o potencial de alçar nossa cognição para um nível totalmente diferente, gerando verdadeiramente uma nova civilização. Quando mudam as tecnologias cognitivas, mudamos profundamente”. (Gabriel, 2017, p. 16-17).

A profusão das tecnologias contribuiu para alcançar um ambiente tecno-info-social - fala, escrita, telégrafo, telefone, carro, satélite, computador pessoal, impressora, fax, internet, telefone celular, GPS -, sendo cada uma delas contribuintes de alguma maneira para a atual maneira de conexão. Porém, de todas estas, a mais importante para a explosão comunicacional da era digital talvez seja a banda larga computacional, que desde os anos 2000 é disponibilizada amplamente em toda a esfera global. Este acesso possibilitou uma importante mudança de “estar conectado” para “ser conectado”. (Gabriel, 2017).

A interação permanente entre diversos aparelhos, sensores e pessoas muda a maneira que o indivíduo se comunica e toma decisões tanto no ambiente público quanto no privado. A cada dia que passa as informações que circulam nas redes não serão de autoria somente de autoria de pessoas, mas também de Coisas e algoritmos capacitados de inteligência artificial que cruzam dados e informações entre si, culminando em um espaço de conexões de rede e de informações cada vez mais automatizado. (Magrani, 2019).

A partir disto, Magrani (2019) observa que essas novas relações entre as máquinas e demais dispositivos

interconectados, como *tablets*, *smartphones*, relógios, entre outros, possibilitam que, através dos dados armazenados, os algoritmos passem a tomar decisões e a determinar avaliações e atitudes que antes eram realizadas por humanos. Ele ainda cita que isto pode ser percebido no meio digital através dos anúncios exibidos nas redes sociais após navegar em um site de uma empresa ou loja.

Por se tratar de uma cultura relativamente recente acarreta considerações éticas importantes tendo em vista os impactos progressivamente maiores da comunicação. A multiplicidade e a grande quantidade de plataformas digitais potencializam duas das habilidades sociais do indivíduo quando associado à exposição da informação: “1) a mensuração, que permite, ao mesmo tempo, tanto o aumento do controle (feito por nós, em função do que mensuramos), quanto a sua dispersão (quando é feita por outros, distribuindo o controle da rede); e 2) a expressão (e exposição) individual, que favorece o espetáculo (do indivíduo) e o controle (pelos outros), e pode, eventualmente, comprometer a sua segurança”. (Gabriel, 2017, p. 61).

O termo que concentra todo esse conjunto de novos serviços e dispositivos é chamado de a Internet das Coisas (*IoT*). Essa expressão engloba ao menos três pontos elementares: conectividade, uso de sensores e capacidade computacional de processamento e de armazenamento de dados. Há mais de uma definição para *IoT*, no entanto, todas elas relacionam-se por compreender que por meio da interação entre computadores, sensores e objetos (artefatos) uns com os outros é possível processar as informações/dados possibilitando em um contexto de hiperconectividade (Magrani, 2019). De acordo com Gabriel (2019, p.28), é “a afinidade de dados capturados pelo *IoT* cria o que chamamos de *Big Data*”.

Para Magrani (2019, p. 20), essa hiperconectividade é fundamentada da seguinte maneira:

“na estreita relação entre seres humanos, objetos físicos, sensores, algoritmos, *Big Data*, Inteligência Artificial (computacional), *cloud computing*, entre outros elementos. O termo hiperconectividade foi cunhado inicialmente para descrever o estado de disponibilidade dos indivíduos para se comunicar a qualquer momento. Esse termo possui alguns desdobramentos importantes. Podemos citar alguns deles: o conceito de *always-on*, estado em que as pessoas estão conectadas a todo o momento; a possibilidade de estar prontamente acessível (*readily accessible*); a riqueza de informações; a interatividade; e o armazenamento ininterrupto de dados (*always recording*). O termo hiperconectividade encontra-se hoje atrelado às comunicações entre indivíduos (*person-to-person*, *P2P*), indivíduos e máquina (*human-to-machine*, *H2M*) e entre máquinas (*machine-to-machine*, *M2M*) valendo-se, para tanto, de diferentes nos meios de comunicação.

meios de comunicação. Há, neste contexto, um fluxo contínuo de informações e uma massiva produção de dados”. (Magrani, 2019).

Todos estes termos trazidos por Magrani possibilitam a percepção de que há muita novidade e novas terminologias que precisam ser apresentadas e compreendidas pelos profissionais que atuam nas áreas de marketing e comunicação. Como já citado anteriormente, a hiperconectividade entre os dispositivos pode gerar riscos também em relação à segurança e privacidade. Isto, tendo em vista, que um volume massivo de dados (*Big Data*) está sendo processado, na escala de bilhões de dados diariamente, possibilitando que cada vez mais sejam conhecidos os hábitos, preferências e desejos dos indivíduos conectados. Tal oportunidade foi bem enxergada pelo mercado, que tem explorado a possibilidade de personalização e customização automática de conteúdo nas plataformas digitais, inclusive capitalizando essa filtragem com publicidade direcionada por meio de rastreamento de *cookies* e processos de *retargeting* ou mídia programática (*behavioral retargeting*). (Bruno, 2013).

Esta conectividade e troca de informação, no entanto, não é um tema novo. Em 1999, a *Federal Trade Commission* iniciou uma investigação sobre o plano de fusão entre duas empresas americanas: “a *DoubleClick* e a *Abacus Direct*”.

“A primeira é uma empresa de publicidade na internet que rastreia os hábitos de navegação online de milhões de pessoas com a utilização dos “cookies”, ou selos de identificação digital, que os anúncios da internet associam aos computadores dos visitantes dos websites. Esses cookies são tradicionalmente anônimos. Eles identificam apenas um computador, não uma pessoa. Porém, em 1999, a *DoubleClick* comprou a *Abacus Direct*, uma empresa de banco de dados de marketing que possuía informações detalhadas de milhões de cidadãos americanos, inclusive nomes e endereços. A *DoubleClick* planejava combinar esses dados para rastrear a atividade online identificáveis na internet. Essas informações seriam o sonho de todos os profissionais de marketing”. (PLAISANCE, 2011, p. 230).

Nota-se que a intenção da empresa *DoubleClick* era fazer o “cruzamento” e troca das informações entre destes dois volumosos bancos de dados: os dados “offline” como os nomes e endereços, oriundo da empresa *Abacus Direct*, com os dados online oriundos do armazenamento das informações guardadas por meio dos *cookies* que possuíam informações dos hábitos de navegações dos usuários relacionados a um computador. O ponto fundamental deste caso, que motivou a investigação da *Federal Trade Commission*, é que a relação destes dados poderia ferir a privacidade daqueles que nem mesmo possuíam o conhecimento desse tipo de prática. É necessário dar luz a questão da privacidade porque a mídia digital está desgastando a

capacidade do indivíduo de controlar a divulgação das suas informações. (Rosen, 2000 *apud* Plaisance, 2011).

Essa falta de controle das informações e aumento da vigilância dos rastros digitais, definido por Bruno (2013, p, 146) como o “monitoramento sistemático, automatizado e a distância de ações e informações de indivíduos no ciberespaço, como fim de conhecer e intervir nas suas condutas”. Isso o fez lembrar do caso da *Cambridge Analytica*, revelado no ano de 2018, que influenciou através da conta do *Facebook* os usuários indecisos na eleição americana? No entanto, em 1999, a *DoubleClick* foi impedida de dar continuidade ao negócio de fusão, pois os grupos defensores da privacidade gritaram mais alto do que o mercado, o que não ocorreu no caso da empresa de dados britânica.

Essa contextualização se faz necessária por se tratar de um tema muito técnico, de nomenclatura específica e ainda pouco discutido entre todas as esferas da sociedade. De certa maneira, ainda está concentrado na academia e em debates *online* para o público que de fato trabalha com a área de tecnologia e, mais recentemente, no meio jurídico.

Quando se aborda a ética e avanço tecnológico uma das discussões mais tradicionais que se costuma trazer primeiramente envolve o embate entre as visões contrastantes do uso/consequência e da deontologia, visto que a corrente adotada é determinante para a discussão de onde se pretende chegar e quais são as prioridades nessa análise. Esse problema se intensifica no cenário do *Big Data*, que traz mais imprevisibilidade para o problema e torna ainda mais difícil, quase inviável, qualquer tomada de decisão que se dê em função apenas do resultado ou da consequência. (Magrani, 2019).

A deontologia enquadra-se no domínio das teorias morais que orientam e avaliam o que devemos fazer e, de modo diverso das teorias utilitaristas, julgam a moralidade das escolhas individualmente, por um parâmetro não orientado pelos resultados. O primeiro grande filósofo a definir princípios deontológicos foi Immanuel Kant, fundador alemão da filosofia crítica do século XVIII e talvez o maior representante dos ideais iluministas. Kant preconizava o lema “atrever-se a conhecer” e, em um ensaio datado de 1784, “*Was ist Aufklärung?*” (“O que é o Iluminismo?”), sugere que o movimento iluminista representa a evasão dos homens do estado de minoridade conceito que para Kant significa incapacidade de servir-se do próprio intelecto. Nas palavras do filósofo:

“O iluminismo representa a saída dos seres humanos de uma tutela que estes mesmos impuseram a si. Tutelados são aqueles que se encontram incapazes de fazer uso da própria razão independentemente da direção de outrem. É culpado da própria tutela quando esta

resulta não de uma deficiência do entendimento, mas da falta de resolução e coragem para se fazer uso do entendimento independentemente da direção de outrem. Sapere aude! (“atreva-se a conhecer”) Tem coragem para fazer uso da tua própria razão!”. (Magrani, 2019).

É importante referenciar Kant e a discussão sobre deontologia, pois os caminhos da evolução tecnológica destes últimos anos transformaram profundamente a percepção da exposição e o controle da informação, alterando o comportamento social de seres disciplinados e analógicos para a sociedade atual digital, que é, uma sociedade do controle e do espetáculo. (Gabriel, 2017).

Como exemplo, cita-se o caso recente que dominou a *Internet* onde o usuário poderia aplicar um filtro na sua imagem para visualizar qual seria sua aparência quando ficasse mais velho. Desenvolvido na Rússia em 2017, o aplicativo *FaceApp* possuía em seus termos de privacidade, aqueles que ninguém lê, a solicitação para coletar e usar não somente as fotos dos usuários, mas também outras informações sensíveis, como identificadores de seu aparelho celular, endereço de e-mail e dados de localização. Ou seja, ao baixar o aplicativo na loja do sistema operacional do *smartphone* (Play Store e Apple Store) o usuário concedia esse direito para acessar seus dados pessoais em troca de uma representação da sua imagem. (Bernardo, 2019).

Os termos Sociedade do espetáculo (Gabriel *apud* Debord, 2013) e Sociedade de controle (Gabriel *apud* Foucault, 1975 & Deleuze, 1990) tem origem no século XX, porém, somente atualmente é que são observadas mais claramente as transformações sociais do qual eles discutiam no século passado. Até aquele momento da história, a conexão estava restrita as instituições, como: governo, empresas de mídias multinacionais etc. Nos anos finais do século XX e no início do século XXI, no entanto, a democratização do uso da internet e das tecnologias digitais fomentou uma grande mobilidade e onipresença comunicacional e informacional no que tange o indivíduo – não somente das organizações –, dinamizando, portanto, tanto o controle e a transparência quanto as variadas maneiras de auto exposição de uma maneira nunca percebida no comportamento social. Essa troca de poder da informação, comportamento e relacionamento entre a sociedade, manifesta em plenitude a sociedade do controle e do espetáculo. (Gabriel, 2017).

De acordo com Marcondes (2009, p 87):

“A ética é parte fundamental do pensamento kantiano, o que fica claro na formulação dos problemas centrais da filosofia, ou se suas “áreas” segundo a Lógica (A25): O que posso saber? O que devo fazer? O que é lícito esperar? O que é o homem? Kant apresenta à seguinte conclusão: “À primeira questão, responde à metafísica; à segunda,

a moral; à terceira, à religião; e à quarta, a antropologia. Mas, no fundo, poderíamos atribuir todas à antropologia porque as três primeiras questões remetem à última". A reflexão ética deve assim, de uma perspectiva filosófica, nos orientar na resposta à segunda questão".

Grande influenciador dos debates éticos do meio médico e jurídico, Kant é dos autores clássicos que mais é citado também pelos pensadores contemporâneos. Ao atribuir a antropologia às questões centrais do dever, ele aponta para o homem a reflexão sobre as motivações para se fazer algo.

Passadas mais de dois séculos, Vázquez (2018, p. 23) aponta a responsabilidade ética para o campo social, colocando que "ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é a ciência de uma forma específica do comportamento humano". Se o comportamento é o tema central da ciência, pode-se dizer que se aplica também aos setores da sociedade como um todo.

Para Plaisance (2010, p. 45), "as pessoas podem achar a ética frustrante, mas também a percebem como algo importante – até mesmo urgente". Ainda para o autor, isto se dá porque a ética é norteada mais por perguntas do que por respostas. Voltando a Kant, são questões relacionados a porque fazemos algo do que efetivamente não fazer por entender que não é adequado ou permitido.

A urgência nas discussões relacionadas à ética como avanço das tecnologias se dá porque ela é a principal virtude que torna possível a convivência do ser humano em sociedade. O aumento do tamanho das redes, por exemplo, faz com que mais indivíduos passem a ser atingidos pelas ações individuais, assim como o aumento da densidade da rede porque quando maior a rede, mais as pessoas podem se aproximar. Outra consequência dos avanços tecnológicos é o aumento da conveniência, aquele post "sem intenção" que propaga as notícias falsas. Outro ponto interessante desta consequência é a permanência da informação na internet possibilitado em função das tecnologias de *cloud computing*. Esse armazenamento na nuvem torna estes dados disponíveis para sempre. E uma das consequências disto é a geração do *Big Data*. "Essa característica do mundo digital faz com que ações antiéticas, que eventualmente poderiam ser esquecidas no passado, não o sejam jamais, criando um impacto permanente no tempo". (Gabriel, 2017, p. 118).

3.2. Implicações morais e éticas

Uma das maiores dificuldades de se debater ética e suas aplicações é porque seu conceito é confundido com moral. A palavra moral vem do latim (*moralis*), que tem como significado "costumes". E a ética, como

já comentado, está orientada ao comportamento do indivíduo no que diz respeito ao outro. (Gabriel, 2017).

A moralidade pode ser entendida como a soma de normas que estabelecem o comportamento do indivíduo em sociedade (costumes). Estes costumes podem ser baseados tanto em uma filosofia, quanto em uma cultura ou religião. Pode-se dizer, portanto, que a moralidade é a "parametrização objetiva de valores e costumes, regionais e temporais, que precisam ser oriundos da ética, cultura ou religião e com caráter normativo, específico, normalmente traduzido em um código de conduta". (Gabriel, 2017, p. 120).

O filósofo John Stuart Mill argumenta que a única fonte de bondade moral é quando o prazer é posto a justificar o resultado atingido. "A abordagem *teológica* de Mill afirma que o valor moral de um ato – isto é, se ele gera prazer ou felicidade para as pessoas afetadas – está nas suas consequências, e desse modo, ele tenta sustentar a teoria moral a uma espécie de prova empírica". (Plaisance, 2011, p. 31).

Ele entendia que era errado obrigar uma pessoa a viver dentro de costumes e convenções pré-determinadas. Para ele, o utilitarismo deveria ser a etapa final das questões éticas, onde o interesse era baseado nos anseios do homem como um ser em constante evolução. "A sociedade que força seus membros a abraçar costumes e convenções está sujeita a cair em um conformismo ridículo, privando-se da energia e da vitalidade que promovem o avanço social". (Sandel, 2011, p. 65).

Torna-se interessante dar luz a abordagem do utilitarismo de Mill, pois ela possibilita um paralelo com a utilização do uso dos dados na internet:

"As especulações de Mill sobre os efeitos sociais salutares da liberdade são bastante plausíveis. Entretanto, não fornecem uma base moral convincente para os direitos do indivíduo por pelo menos duas razões: em primeiro lugar, respeitar os direitos individuais com o objetivo de promover o progresso social torna os direitos reféns da contingência. Suponhamos que uma sociedade atinja um tipo de felicidade de longo prazo por meios despóticos. Os utilitaristas não concluíram, então, que nessa sociedade os direitos individuais não são moralmente necessários? Em segundo lugar, ao basear os direitos individuais em considerações utilitaristas, deixamos de considerar a ideia segundo a qual a violação dos direitos de alguém infringe um mal ao indivíduo, qualquer que seja seu efeito no bem-estar geral. Não seria a perseguição da maioria dos adeptos de determinada crença impopular uma injustiça *com eles*, como indivíduo, independentemente dos efeitos negativos que tal intolerância possa produzir para a sociedade como um todo ao longo do tempo?". (Sandel, 2011, p. 65).

Posto que o debate das liberdades individuais sempre terá uma discussão ampla e delicada, tornou-se necessário estabelecer algumas normas de conduta para que seja possível conviver em harmonia. Na comunicação, área do qual esse trabalho aborda, também se fez necessário a criação de normas para regulamentar a propagando no Brasil.

O estabelecimento de instrumentos regulatórios é um ponto-chave da organização do campo. Os códigos, conselhos profissionais e principalmente as leis, garantem maior autonomia para o setor. Como aponta Bourdieu (1983), quanto maior a autonomia de um campo, menor a sua vulnerabilidade, menores serão as pressões externas sobre ele. Nesse sentido, os organismos de controle são estratégias de conservação de princípios, mantêm a submissão aos limites do campo e ajudam a controlar os antagonismos e conservar a ordem. O próprio campo se organiza para fiscalizar suas condutas e sustentar suas instâncias de consagração. As normas instituídas pelo campo são a concretização de seus sistemas de poder, já que os capitais simbólicos específicos são objetos de competição e disputas (Bourdieu, 1983).

3.3. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

O Estado brasileiro, em função das mudanças percebidas geradas pela inovação tecnológica e suas consequências sobre o direito à privacidade, tanto no cenário nacional quanto internacional, passou a reconhecer, de maneira unânime, que era necessário adequar a normativas já existentes a fim da garantia de direitos fundamentais diante a estas novas tecnologias. Com isso, teve início em 2010, em esforço conjunto entre o Ministério da Justiça e a sociedade, da primeira versão do que viria a ser um dos Projetos de Lei sobre a proteção de dados pessoais. (Magrani, 2019).

É curioso notar que, na primeira versão do anteprojeto de lei posta em consulta pública em 2010, o consentimento era, em termos gerais, a única base legal para o tratamento de dados pessoais. Isto também foi percebido quando ocorreu a segunda consulta, em 2015. No entanto, os termos consultados nestas duas ocasiões havia a possibilidade de ser dispensado o consentimento do uso por parte dos usuários. Diferentemente do que ocorreu anteriormente, a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) possui o consentimento como um dos requisitos para a utilização dos dados. (Bioni, 2019).

O termo consentimento, figura mais de 35 vezes na descrição da lei. Em análise realizada dos princípios de como a LGPD se revela preocupada sobre o papel do indivíduo no trânsito das duas informações, Bioni (2019, p. 133) discorre sobre três aspectos:

Primeiro, por adjetivar extensivamente o consentimento seguindo a linha evolutiva do direito comunitário europeu e da quarta geração de leis de proteção de dados pessoais. O consentimento deve ser livre, informado, inequívoco e dizer respeito a uma finalidade determinada de forma geral e, em alguns casos, deve ser, ainda, específico. [...] Segundo, porque grande parte dos princípios tem todo o seu centro gravitacional no indivíduo: a) de um lado, princípios clássicos, como a transparência, a especificação de propósitos, de acesso e qualidade de dados por meio do quais o titular do dado deve ser munido com informações claras e completas sobre o tratamento de seus dados e, ainda, ter acesso a eles para, eventualmente, corrigi-los; b) de outro lado, princípios mais “modernos”, como adequação e necessidade, em que o tratamento dos dados deve corresponder às legítimas expectativas do seu titular. Isso deve ser perquirido de acordo com a finalidade especificada para o tratamento dos dados, assegurando-se que os dados sejam pertinentes, proporcionais e não excessivos (minimização dos dados). É uma carga principiológica que procura conformar, justamente, a ideia de que o titular dos dados pessoais deve ser empoderado com o controle de suas informações pessoais e, sobretudo, na sua autonomia da vontade. Terceiro, porque há uma série de disposições que dão um regramento específico para concretizar, orientar e, em última análise, reforçar o controle dos dados pessoais por meio do consentimento. Por exemplo: a) consentimento deveria ser extraído por meio de “cláusulas contratuais destacadas”; b) autorizações genéricas (sem uma finalidade determinada) seriam nulas; e, principalmente, c) nas hipóteses em que não há consentimento se deveriam observar os direitos e princípios da LGPD, de modo que haja a possibilidade de o titular dos dados pessoais se opor ao tratamento de seus dados”.

Com relação ao conceito de proteção de dados pessoais, será utilizado neste trabalho a definição teórica de Danilo Doneda (2019), um dos primeiros a discutir sobre privacidade de dados relacionados ao direito no Brasil, que define a proteção de dados pessoais como uma garantia de caráter instrumental, derivada do direito à privacidade, mas que não se limita por esta, fazendo referência a todo o leque de garantias fundamentais que se encontram na constituição brasileira. Sobre este aspecto, Magrani (2019) cita:

“A proteção de dados pessoais é uma maneira indireta de atingir um objetivo último, que é a proteção da pessoa. Ao estabelecer um regime de obrigações para os responsáveis pelo tratamento de dados, bem como de direitos para os titulares destes, não se está meramente regulando um objeto externo à pessoa, porém uma representação da própria pessoa. Os dados pessoais, por definição, representam algum atributo de uma pessoa identificada ou identificável e, portanto, mantêm uma ligação concreta e viva com a pessoa titular destes

dados. Os dados pessoais são a pessoa e, portanto, como tal devem ser tratados, justificando o recurso ao instrumental jurídico destinado à tutela da pessoa e afastando a utilização de um regime de livre apropriação e disposição contratual destes dados que não leve em conta seu caráter personalíssimo. Também destas suas características específicas deriva a consideração que, hoje, diversos ordenamentos jurídicos realizam, de que a proteção de dados pessoais é um direito fundamental — uma verdadeira chave para efetivar a liberdade da pessoa nos meandros da Sociedade da Informação”. (Magrani, 2019, s.p.)

Por esse motivo que a relação ética do uso dos dados é tão pertinente e necessária. Posto isso, na próxima seção apresentaremos as nossas considerações finais sobre o tema e as perspectivas para o debate ético no âmbito do *Big Data* e na emergência da tecnologia 5G.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados desta pesquisa é possível afirmar que as discussões a respeito deste tema ainda são recentes e o mesmo dispõe ainda de poucas referências quando relacionados os termos de ética, *Big Data* e tecnologia 5G. Evidenciou-se que o monitoramento e o rastreamento das informações dos usuários ainda causam muitas dúvidas e questionamentos nas pessoas, principalmente por não entenderem como efetivamente estes dados são coletados.

Percebeu-se também que em função dos últimos avanços tecnológicos tanto consumidores, quanto empresas e governos estão sendo forçados a se adaptar a essa nova era digital, o que ensejará novos desafios não apenas para o campo da tecnologia e da arquitetura de dados, mas também para as Relações Internacionais, a Comunicação e a Política.

Portanto, esse ingresso de novas tecnologias acaba por gerar incertezas com relação às questões éticas do uso e vigilância dos dados que ainda precisam ser debatidas nos níveis da sociedade civil organizada, universidades e, sobretudo, nas esferas políticas legislativas, judiciárias e executivas.

Em síntese, a discussão sobre *Big Data*, ética e tecnologia 5G deverá, segundo o entendimento dos autores, predominar nos debates teóricos epistemológicos e nas aplicações práticas da vida quotidiana das sociedades e nações, o que poderá ser fato gerador de novos conflitos geopolíticos, econômicos e bélicos nas próximas décadas.

Com o rápido avanço da Inteligência Artificial (IA) e suas diversas aplicações, o debate sobre ética e proteção de dados ganha novas camadas de complexidade.

Ferramentas de IA, especialmente aquelas que utilizam *Big Data* para aprendizado e tomada de decisões, intensificam as preocupações com a privacidade e a segurança das informações pessoais. A capacidade dessas tecnologias de processar grandes volumes de dados em tempo real amplia o potencial de monitoramento e vigilância, levando a um cenário onde os limites entre conveniência e invasão de privacidade tornam-se cada vez mais tênues. Nesse contexto, a discussão ética não se limita apenas ao 5G, mas se estende também a como a IA deve ser utilizada de maneira responsável e transparente, minimizando riscos e respeitando os direitos dos usuários.

Além disso, o papel dos reguladores e formuladores de políticas torna-se essencial para acompanhar e regular o uso ético da IA em um cenário global. Governos e organizações internacionais terão de enfrentar o desafio de desenvolver legislações que garantam a proteção de dados enquanto possibilitam a inovação tecnológica. A interação entre IA e *Big Data* também sugere a necessidade de uma ética digital robusta, que aborde as novas realidades de um mundo hiperconectado, onde a automação de decisões pode impactar diretamente a vida dos cidadãos. Dessa forma, o debate ético deve se expandir para incluir o uso de IA em diferentes setores, como saúde, segurança e educação, onde os impactos podem ser profundos e duradouros.

REFERÊNCIAS

- Bioni, B. R. (2019). *Proteção de Dados Pessoais: A função e os limites do consentimento*. Editora Forense.
- Bernardo, K. (2019, July 17). *FaceApp: Por Que o app que te Deixa Velho Ameaça Sua privacidade*. TAB. Retrieved May 7, 2022. Disponível em: <https://tab.uol.com.br/noticias/redacao/2019/07/16/faceapp-por-que-o-app-que-te-deixa-velho-ameaca-sua-privacidade.htm>
- Bourdieu, P. (1983). *Questões de sociologia*. Marco Zero.
- Bruno, F. (2013). *Máquinas de ver, modos de ser: vigilância, tecnologia e subjetividade*. Sulina.
- Ciriaco, D. (2008, August 25). *O que é p2p?* TecMundo. Retrieved May 7, 2022. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/torrent/192-o-que-e-p2p-.htm>
- De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2016). A formal definition of big data based on its essential features. *Library Review*, 65(3), 122–135. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/lr-06-2015-0061>
- Doneda, D. (2019). *Da privacidade à proteção de Dados Pessoais*. Revista dos Tribunais.

- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data Consumer Analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>
- Gabriel, M. (2017). *Você, Eu e os Robôs - Pequeno Manual do Mundo Digital*. Atlas.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Editora Sextante.
- Laney, D. (2001, February 6). *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety*. META Group. Retrieved September 10, 2017. Disponível em: <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>.
- Magrani, E. (2019). *Entre dados e robôs: ética e privacidade na era da hiperconectividade* (2nd ed.). Arquipélago Editorial.
- Marcondes, D. (2009). *Textos básicos de ética: De Platão a foucault* (4th ed.). Zahar.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2016). *Data science para negócios*. Alta Books.
- Tene, O., & Polonetsky, J. (2013). Big Data for All: Privacy and User Control in the Age of Analytics. *Northwestern Journal of Technology and Intellectual Property*, 11(5), 239–273. Retrieved May 7, 2022. Disponível em: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1191&context=njtip>.
- Plaisance, P. (2010). *Ética na Comunicação: Princípios para uma Prática Responsável*. Penso.
- Sandel, M. J. (2011). *Justiça: O que é fazer a coisa certa* (35th ed.). Civilização Brasileira.
- Vázquez, A. S. (2018). *Ética* (39th ed.). Civilização Brasileira.

Mapeamento de processo em ouvidoria pública: um caminho para participação cidadã em uma instituição de ensino

Process Mapping in Public Ombudsman: A Pathway to Citizen Participation in an Educational Institution

GIZELLE CHAAR NEGREIROS

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
gizelle.chaar@gmail.com

BIANCCA SCARPELINE DE CASTRO

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
bianccastro2@gmail.com

SANDRO LUÍS FREIRE DE CASTRO SILVA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
sandro@ufrj.br

RESUMO

Propósito: Esta pesquisa propôs mapas de processos para a ouvidoria pública do Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (CMC/IFAM), focando no fluxo de trabalho, procedimentos internos e interações entre os participantes no tratamento das manifestações de usuários. **Design/metodologia/abordagem:** Adotou-se a abordagem teórica da gestão por processos, utilizando-se do método de análise comparativa dos mapas de processos de três Institutos Federais de Educação (IFs), a pesquisa propôs um padrão para os fluxos processuais, fundamentada na aplicação da técnica BPM e no uso da notação BPMN. **Descobertas:** Como resultado, foram construídos os mapas dos processos para cada tipo de manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, elogio e solicitação de providências) alcançando a padronização das condutas e procedimentos com linguagem acessível para tratar com os cidadãos e com potencial aplicação em outras ouvidorias do setor público. **Originalidade:** Os debates e resultados apresentados por este estudo configuram temas poucos explorados e emergentes, pois, reside na análise da disciplina de gestão por processos em ouvidorias públicas de Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia com aplicação de técnicas incipientes, no âmbito da administração pública, para a modelagem dos processos das manifestações dos usuários nas ouvidorias de IF's, visando a identificação de lacunas e oportunidades.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Mapeamento de Processos, Ouvidoria Pública, Instituto Federal de Educação.

ABSTRACT

Purpose: This research proposed process maps for the public ombudsman of the Manaus Centro Campus of the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Amazonas (CMC/IFAM), focusing on workflow, internal procedures, and interactions among participants in handling user complaints. **Design/Methodology/Approach:** The theoretical approach of process management was adopted, using the method of comparative analysis of process maps from three Federal Institutes of Education (IFs). The research proposed a standard for process flows, based on the application of BPM techniques and the use of BPMN notation. **Findings:** As a result, process maps were developed for each type of complaint (report, complaint, suggestion, compliment, and request for action), achieving standardization of conduct and procedures with user-friendly language for interaction with citizens and potential application in other public sector ombudsmen. **Originality:** The discussions and results presented in this study address underexplored and emerging topics, as it involves the analysis of process management in public ombudsmen of Federal Institutes of Education, Science, and Technology, applying nascent techniques in public administration to model user complaint processes in IF ombudsmen, aiming to identify gaps and opportunities.

Keywords: Process Management, Process Mapping, Public Ombudsman, Federal Institute of Education.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Administração Pública brasileira tem se empenhado no desenvolvimento de mecanismos que visam aprimorar os serviços prestados à sociedade. A busca por uma gestão mais eficiente voltada para as necessidades dos cidadãos tem impulsionado a implementação de mecanismos que promovam a participação popular. Nesse contexto, as ouvidorias públicas surgem como um desses instrumentos, viabilizando a escuta, compreensão e consideração mais efetiva dos usuários de serviços públicos na tomada de decisões.

As ouvidorias públicas são espaços que permitem a manifestação do usuário de serviços públicos em forma de denúncia, de reclamação, de sugestão, de solicitação de providências, de elogio e de pedido de simplificação de serviços (simplifique!). Facilitam a comunicação entre os usuários e os prestadores de serviços, proporcionando subsídios para ajustes nas suas ações e projetos (OGU, 2019).

Muito embora as ouvidorias públicas representem um avanço significativo na busca pela melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública, é importante reconhecer que ainda existem desafios a serem enfrentados. Muitas ouvidorias carecem de estrutura física e regimental, de recursos humanos, sofrem com a resistência cultural e não possuem uma regulamentação ou padronização dos seus processos internos (Silva, 2020; Amorim, 2022; Gomes, 2019). Essas deficiências podem comprometer o pleno funcionamento e a efetividade desse mecanismo de participação cidadã, dificultando o tratamento adequado das manifestações recebidas, a resposta tempestiva aos usuários e a tomada de decisões embasadas em evidências.

A ouvidoria local do Campus Manaus Centro (OL/CMC) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é uma das ouvidorias que enfrenta desafios, pois, apesar dos doze anos de atividade, ainda se encontra em processo de estruturação e regulamentação. O IFAM faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal) criada em 2008, com a unificação dos Centros Federais de Educação Tecnológica da época, das escolas Agrotécnicas, do Colégio Pedro II, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e das Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais.

O IFAM possui uma ouvidoria-geral e ouvidorias locais espalhadas por seus 17 *campi* sediados em diferentes municípios do Amazonas. Sendo o Campus Manaus Centro a unidade mais antiga, com maior número de alunos e servidores, contabilizando, em 2021, 48 cursos, 4.576 alunos, 242 professores e 173 técnicos-administrativos,

de carreiras diversas, conforme informações disponibilizadas na plataforma governamental “Nilo Peçanha” que provê dados para coleta, validação e disseminação das estatísticas oficiais da Rede Federal (MEC, 2021).

Dado que não há formalização dos processos na ouvidoria local do CMC, este estudo buscou promover justamente o seu mapeamento, com base na experiência de outras ouvidorias de Institutos Federais de Educação (IFs), com foco nos fluxos de trabalho, procedimentos internos e interações entre os diferentes atores envolvidos. Os mapas de processos desta pesquisa podem não só contribuir para o aprimoramento das atividades da OL/CMC do IFAM, mas também para aperfeiçoamento dos processos de outras ouvidorias.

Para alcançar esse objetivo, foi adotada uma metodologia que combina revisão bibliográfica sobre “ouvidoria pública” e “gestão por processos”, além da análise comparativa dos mapas de processos de ouvidorias de IFs das diversas regiões do Brasil. Essa abordagem permitiu um entendimento aprofundado das atividades da ouvidoria, fornecendo subsídios para a identificação de melhorias nos processos e estimulando o aperfeiçoamento institucional para garantir um serviço público eficiente e participativo.

O INSTITUTO DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS E SEU PAPEL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A primeira ouvidoria pública brasileira foi estabelecida pela Prefeitura de Curitiba na década de 1980 (Gomes, 1987). No entanto, foi a partir da formalização de mecanismos de controle e participação social, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que ocorreu a disseminação das ouvidorias em todo o país (CGU, 2015). Desde então, as ouvidorias públicas desempenham um papel fundamental na promoção da participação social e na busca por melhorias na Administração Pública.

O princípio da eficiência, que estabelece a obrigação de desempenhar as tarefas com agilidade, precisão e profissionalismo, garantindo a satisfação das necessidades dos cidadãos também foi relevante para a consolidação da ouvidoria pública no país. Isso porque, ao possibilitar um canal de comunicação direto entre os cidadãos e as instituições públicas, as ouvidorias não se limitam a responder os questionamentos e reclamações dos usuários, mas buscam contribuir ativamente para a otimização contínua dos serviços públicos (Castro, 2006; Meirelles, 2016).

A Lei nº 13.460/2017, em vigor, também aborda a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos. Estabelece que a ouvidoria tem a responsabilidade de identificar falhas e sugerir melhorias na prestação de serviços públicos com base

nas manifestações recebidas, corroborando com os estudos apresentados sobre a função da ouvidoria pública para a sociedade e para a organização pública. Esses estudos afirmam a relevância da atuação da ouvidoria para o aperfeiçoamento da gestão e melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade com vistas a atender as necessidades e anseios do cidadão (Alves, 2015; Costa, 2020; Rocha, 2013; Sandy, 2013).

Ao reconhecer a ouvidoria como instrumento fundamental para a gestão, o governo brasileiro criou, por meio do Decreto nº 9.492 de 2018, um sistema de informação denominado Sistema Informativo de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv). Esse sistema de informação passou a ser de uso obrigatório pelos órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e ainda pelas entidades governamentais, mostrando o interesse público em promover uma cultura de transparência na Administração Pública. Hodiernamente, o sistema está incorporado à plataforma “Fala.BR” que abriga outros sistemas do governo federal que tratam sobre o acesso à informação.

Para fazer uso dessa plataforma do governo federal, é necessário aderir à Rede Nacional de Ouvidorias (RNO) que fornece os sistemas, permite a capacitação dos ouvidores por meio de cursos de formação e dá acesso direto à Ouvidoria-Geral da União (OGU), gerenciada pela Controladoria-Geral da União (CGU), para esclarecimento de dúvidas.

A RNO permite um único cadastro por órgão. De tal modo que a reitoria do IFAM, por exemplo, é titular do acesso à plataforma de serviços do Fala.BR, mas seus demais *campi* espalhados pela capital e interior do Amazonas não tem acesso, contando cada uma apenas com uma ouvidoria local ligada à ouvidoria-geral do próprio órgão. Em levantamento¹ realizado em 2023, havia 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia cadastrados na RNO.

Apesar de o Regimento Geral do IFAM, formalizado pela Resolução nº 2, de 28 de março de 2011, ter criado as figuras da ouvidoria-geral e da ouvidoria local, não há regulamentação própria das ouvidorias, com a definição das competências, deveres e procedimentos de funcionamento. Dessa forma, cada unidade setorial adota suas medidas para o desenvolvimento das atividades de ouvidoria. Isso levou a OL/CMC a adotar seus próprios procedimentos, bem como outros meios de comunicação com os usuários, como e-mail, telefone, fale-conosco, formulários enviados através do sistema de protocolo (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC) e atendimentos presenciais.

Por conta da ausência de padronização, não há hodiernamente no IFAM, em nenhum de seus campi, o mapeamento dos processos de ouvidoria, com a definição dos procedimentos a serem seguidos em cada tipo de manifestação ou demanda.

A GESTÃO POR PROCESSOS COMO MECANISMO DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O princípio da eficiência desafiou a Administração Pública a buscar o aprimoramento contínuo de seus serviços, a fim de melhorar a qualidade de atendimento aos cidadãos (Paludo, 2013; Meirelles, 2016; Costa, 2020). Nessa perspectiva, a gestão por processos pode ser utilizada, visando alcançar resultados a partir dos menores custos, promover e facilitar a transparência e participação social, além de melhor a qualidade de serviço oferecidos (Ferreira, 2013; Carvalho & Souza, 2017). É uma abordagem que vai desde a análise, modelagem e redesenho dos processos existentes na organização, até a avaliação e o monitoramento do desempenho dos processos, a fim de que possam ser constantemente aprimorados (Baldam, 2008).

A disciplina de *Business Process Management* (BPM) surgiu nos anos 2000, focando na melhoria contínua dos processos por meio da notação gráfica *Business Processes Modeling Notation* (BPMN) (ABPMP, 2013; Baldam, 2008). O BPM aborda “o que”, “onde”, “quando”, “por que”, “como” e “por quem” o trabalho é realizado. Ele envolve atividades como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos, gerando um ciclo de *feedback* (ABPMP, 2013).

A metodologia do BPM busca a transformação do estado atual para o estado ideal dos processos, culminando na proposição de implementações adequadas. A implementação da gestão por processos geralmente começa com a modelagem da estrutura organizacional, usando mapas de processos para identificar e resolver problemas comuns. A modelagem é a representação lógica da estrutura e funcionalidade, construída a partir da observação do mundo real, permitindo ajustes e melhorias para atingir os objetivos estabelecidos (Almeida Neto; Oliveira, 2009).

Em síntese, a gestão por processos enxerga as organizações como conjuntos de processos, buscando aprimorar sua eficiência, qualidade e transparência, utilizando técnicas como o BPMN, suportado por software como o Bizagi. Essa abordagem é aplicada nas ouvidorias públicas dos Institutos Federais, como evidenciado nos casos do Colégio Pedro II, IFPR e IFSertãoPE. Essa prática visa continuamente melhorar os processos, promovendo eficácia e agregando valor aos cidadãos.

¹ Informações obtidas na página oficial do governo (2023): https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/lista-de-ouvidorias/instituicoes-de-ensino?b_start:int=0.

PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa possui natureza aplicada, pois possibilita “a resolução de problemas e/ou questões de investigação” (Prodanov & De Freitas, 2013, p. 14). Assim, ao propor a padronização dos processos relacionados à manifestação dos usuários da ouvidoria local do Campus Manaus Centro do IFAM, buscou-se interferir na realidade com vistas a melhorar o fluxo de trabalho, a redução do tempo de resolução de demanda e maior fluidez, sendo possível utilizar esse mesmo processo em outras ouvidorias locais.

No tocante à finalidade trata-se de pesquisa descritiva (Vergara, 2016), uma vez que pormenoriza as características de um fenômeno observado (fluxo processual das manifestações de usuários em ouvidorias públicas), registra e analisa os mapas de processos, bem como estabelece correlações com variáveis estabelecidas (procedimentos estabelecidos em regimento interno de funcionamento e legislações, etapas do processo, atores envolvidos, início e fim do processo). Também é possível classificar a pesquisa como qualitativa, pois permite a investigação dos contextos complexos e multifacetados em que as ouvidorias operam, valorizando a subjetividade e os significados atribuídos aos processos estudados (Creswell, 2010; Lüdke & André, 1986).

No que se refere à coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica relacionada aos temas “gestão por processos” e “ouvidorias públicas”, foi realizada uma pesquisa documental para identificar os processos adotados em diferentes ouvidorias de Institutos Federais de Educação. Para a pesquisa documental, foram levantados, em meados de 2023, os mapas de processos e regimentos internos de funcionamento das ouvidorias disponibilizados nas páginas institucionais eletrônicas dos 37 IFs cadastrados na RNO, ou seja, a busca foi realizada em consulta ao site da reitoria de cada um dos 37 IFs (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

Apesar de se tratar de regiões e realidades diferentes, a legislação base de funcionamento das ouvidorias públicas é a mesma, o que serve de norte para o desenvolvimento das atividades de ouvidorias nas organizações públicas.

Conforme evidenciado na Tabela 1, apenas três Institutos Federais - Colégio Pedro II (CPII), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão de Pernambuco (IFSertãoPE) - apresentaram mapas de processos específicos para cada tipo de manifestação de usuário - denúncia, reclamação, sugestão, solicitação, elogio e simplifique. Esse cenário orientou a pesquisa a direcionar sua análise comparativa para os mapas de processo dessas três

instituições. Cabe apontar que, embora outros oito institutos federais (IFES, IFAL, IFMA, IFPA, IFMT, IFNMG, IFS, IFSulMG) disponham de mapas de processo de ouvidoria em seus sites, estes não foram considerados para fins de comparação, pois consistiam em mapas genéricos, não específicos para cada categoria de manifestação (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

A principal limitação encontrada na presente pesquisa foi a escassez de mapas de processos nas páginas eletrônicas dos IFs. A qualidade das imagens também foi um fator limitador para uma análise mais complexa, sendo necessário utilizar *software* de melhoria da qualidade das imagens (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

Para a análise dos dados coletados foi adotado o método comparativo. León & Garza (2014) apontam que a vantagem da aplicação do referido método é a capacidade de entender o que é desconhecido a partir do que é conhecido. O método comparativo contribui para interpretar fenômenos, realçar aspectos específicos de ocorrências familiares e organizar dados de maneira sistemática, permitindo a distinção de diferenças entre situações similares.

O método seguiu as etapas sugeridas por Schneider & Schmitt (1998): (i) seleção de duas ou mais séries de fenômenos que sejam efetivamente comparáveis (mapas de processos das ouvidorias em IFs); (ii) definição dos elementos a serem comparados (procedimentos estabelecidos em regimento interno de funcionamento e legislações, etapas do processo, atores envolvidos, início e fim do processo) e (iii) generalização dos resultados para fazer afirmações ou inferências mais amplas (semelhanças, diferenças e melhorias/ajustes dos mapas com recomendações de diretrizes para a construção e aperfeiçoamento de mapas de processos de ouvidorias públicas).

Os elementos comparados foram os procedimentos estabelecidos em regimento interno de funcionamento e legislações, as etapas do processo, as interações entre os atores envolvidos, o caminho percorrido do início e ao fim do processo por cada tipo de manifestação. A partir das comparações foi possível organizar os elementos encontrados em categorias pré-definidas, relacionadas aos tipos de manifestações existentes nas ouvidorias: denúncia, reclamação, sugestão, solicitação, elogio e simplifique (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

Entretanto, a categoria “simplifique!” foi omitida, pois, tais manifestações somente podem ser realizadas através da plataforma Fala.BR, tornando-se um obstáculo para o tratamento dessa demanda pelas ouvidorias locais. Esse tipo de manifestação tem seu caráter pautado na simplificação das etapas para acessar um determinado serviço público (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

Tabela 1

Dados encontrados nas páginas dos Institutos Federais de Educação cadastrados na Rede Nacional de Ouvidorias.

INSTITUIÇÃO	DADO ENCONTRADO	LINK CORRESPONDENTE	
Colégio Pedro II, IFPR e IFSertãoPE	Mapa de processo para cada tipo de manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação, elogio e simplifique)	CPII	bit.ly/3OZWjJ0
		IFPR	bit.ly/3EiBTpO
		IFSertãoPE	bit.ly/3EgeDZJ
IFES, IFAL, IFMA, IFPA, IFMT, IFNMG, IFS, IFSulMG	Mapas de processos não específico para cada tipo de manifestação (mapas genéricos dos processos de ouvidoria)	IFES	bit.ly/3YSDKv7
		IFAL	bit.ly/45PLtMM
		IFMA	bit.ly/3R0M6iu
		IFMT	bit.ly/3R1mYYL
		IFNMG	bit.ly/484QlZA
		IFPA	bit.ly/3PfHAv4
		IFS	bit.ly/3YVJQe1
		IFSulMG	bit.ly/3Z2SkjO
CPII, IFAL, IFBaiano, IFG, IFMS, IFMT, IFPA, IFPE, IFPR, IFRN, IFS, IFSertãoPE, IFSP, IFSudesteMG, IFSulMG, IFTO	Regimento interno de funcionamento da ouvidoria	CPII	bit.ly/3qliN9G
		IFAL	bit.ly/3Z3pvDJ
		IFBaiano	bit.ly/3OV3lcl
		IFG	bit.ly/3PkwyVv
		IFMS	bit.ly/3ZbTPMJ
		IFMT	bit.ly/3R7Rn7A
		IFPA	bit.ly/44qH2qA
		IFPE	bit.ly/3qRbyw6
		IFPR	bit.ly/3Ei0tqV
		IFRN	bit.ly/3KZOyBG
		IFS	bit.ly/3PdMokx
		IFSertãoPE	bit.ly/3Ph8By3
		IFSP	bit.ly/44ssEhr
		IFSudesteMG	bit.ly/3Ph8gLN
		IFSulMG	bit.ly/3OVmP6C
		IFTO	bit.ly/3PjuKfs
IFC, IFBA, IFPB, IFB, IFMG, IFRO, IFRR, IFSC, IFAC, IFAP, IFAM, IFCE, IFPI, IFRS, IFTM, IFGoiano, IFSul, IFF	Não foi encontrado mapa e nem regimento da ouvidoria		

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

A comparação se aproveitou de acertos, falhas e lacunas identificadas nos mapas dos processos de diferentes ouvidorias para propor um modelo para a OL/CMC. Importa mencionar que para a aplicação da técnica BPMN na modelagem, foi utilizado o *software Bizagi*, o mesmo utilizado nos mapas de processos estudados nesta pesquisa.

ANÁLISE DOS MAPAS DE PROCESSOS DAS OUVIDORIAS DE IFS

Como mencionado anteriormente, os mapas de processos identificados na coleta de dados foram minuciosamente comparados, visando propor modelos para o tratamento das manifestações recebidas pela Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro (OL/CMC). Nesse contexto, três Institutos Federais (Colégio Pedro II, IFPR e IFSertãoPE) foram selecionados devido à presença de mapas de processos específicos para cada tipo de manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação, elogio), os quais foram analisados em detalhes.

A ouvidoria do Colégio Pedro II (CPII) foi considerada a mais bem estruturada em termos de documentação dentre os IFs analisados: possui os mapas dos processos de ouvidoria, regulamentação própria (Portaria 37/2023 – CPII) e Regimento Interno da Ouvidoria (Portaria 36/2023 – CPII), que define o funcionamento da unidade, desde os trâmites de cada manifestação até as formas de recebimento das manifestações, bem como a estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades.

A ouvidoria do IFPR e do IFSertãoPE possuem mapas com melhor qualidade e com mais instrumentos de análise. Contudo, diferentemente do CPII, não possuem informações em sua página eletrônica institucional sobre a data de criação das unidades de ouvidoria.

Análise das Manifestações de Denúncia

No que se refere à categoria de denúncia, nos três Institutos Federais considerados, existe a realização de uma análise preliminar com o questionamento acerca de sua pertinência. Perguntas como “há requisitos mínimos de autoria, materialidade e relevância?” (CPII), e “existem indícios mínimos?” (IFSertãoPE) foram identificadas antes de dar prosseguimento à manifestação.

Em havendo resposta afirmativa para a indagação sobre os indícios mínimos, o processo é enviado para a autoridade responsável por apurar os fatos narrados.

Sendo negativa, o IFSertãoPE, por exemplo, arquiva o processo. Em contrapartida, o CPII e IFPR retornam ao usuário pedindo complementação de informações, que sirvam de base para o início de uma investigação.

As ouvidorias do CPII e IFPR igualmente questionam a competência para a apurar a denúncia recebida. Se for de competência de outro órgão, o IFPR pergunta se o usuário “sabe qual órgão é competente”. Também verifica se o órgão competente está cadastrado na plataforma Fala.BR e se o denunciante possui dados pessoais na denúncia. Caso existam dados pessoais, o IFPR solicita a autorização do usuário para o seu envio a outro órgão. Se a autorização não é dada, procede-se a ocultação dos dados pessoais para posterior envio ao órgão competente. Todas as etapas são comunicadas ao usuário. Já o CPII, ao constatar que a denúncia não possui indícios suficientes, realiza uma análise sobre a identificação do denunciante, antes da manifestação retornar ao usuário. Em sendo anônimo, o processo é arquivado, valendo-se do que determina o Decreto nº 9.492/2018 sobre denúncias de usuários anônimos.

Havendo a identificação do usuário e o usuário complementando a informação, é realizado a sua pseudonimização. No caso de o denunciado possuir cargo DAS² 4 ou superior, tanto no CPII quanto no IFSertãoPE, uma cópia da denúncia é encaminhada à Ouvidoria-Geral da União vinculada à Controladoria-Geral da União (CGU), ao mesmo tempo, em que segue o fluxo interno na instituição.

Após o envio da denúncia às autoridades competentes dentro da instituição, é feita uma devolutiva ao usuário, informando o encaminhamento dado à manifestação. O CPII esclarece ainda as possíveis áreas competentes de apuração: comissão de ética, corregedoria, auditoria, núcleo de apuração de irregularidades, etc.

Diante do exposto, torna-se evidente a adoção de condutas distintas por cada instituto diante da mesma situação. Os mapeamentos são minuciosos em determinado aspecto do processo e genéricos em outros. Por exemplo, enquanto o CPII se aprofunda na etapa relacionada ao anonimato do usuário e à rede apuratória do órgão, o IFPR concede destaque ao detalhamento da fase em que se verifica a competência da instituição para conduzir a apuração.

Análise das Manifestações de Reclamação

As reclamações são tratadas de forma mais simplificadas quando comparadas com as manifestações de denúncias em ouvidorias. Há pontos em comum nas

² As cargas de Direção e Assessoramento Superior (DAS) foram criadas pela Constituição de 1988 e são cargos comissionados do poder executivo federal sendo ocupados por servidores de carreira ou não, de livre nomeação e exoneração. Os níveis de DAS variam de 1 a 6, sendo o nível 4 geralmente equivalente à coordenador-geral, 5 um diretor e o nível 6 de um secretário nacional ou de um presidente de fundação. (Fonte: <https://infogovenap.gov.br/datastories/cargos-confianca>).

instituições consideradas: a) análise prévia; b) encaminhamento para providências; c) devolutiva ao usuário sobre a conduta adotada para aquela reclamação.

Foi possível notar a importância dada ao pedido de complementação de informação e o prazo legal para resposta a cada ator envolvido no processo. O fluxograma do CPII, por exemplo, detalha as fases do processo, destacando o canal de comunicação pelo qual a manifestação será registrada, a competência do órgão para atuar e os prazos legais determinados. Além disso, incluiu a possibilidade de responder de imediato ao usuário, sem intermédio de outra área interna, no caso de haver resolução padrão para a demanda no banco de dados da ouvidoria.

Vale apontar que no mapa do CPII foi incluída uma etapa em que é feito o registro sobre a percepção do usuário. Essa etapa permite gerar um diagnóstico da situação que levou o usuário a realizar a reclamação, o que permite à ouvidoria fazer recomendações de ações preventivas à gestão. Já o mapeamento das reclamações recebidas através da ouvidoria do IFSertãoPE (Figura 1) não oferece tantos detalhes de procedimentos em comparação aos outros mapas identificados neste estudo.

A simplificação dos procedimentos da manifestação “reclamação” pelas ouvidorias analisadas não indica negligência em relação às normas de anonimato, à competência do órgão, à existência de requisitos mínimos para a reclamação ou à possibilidade de reclassificação da manifestação. A constatação recai sobre o fato de que essas etapas apenas não foram detalhadamente descritas no fluxo do processo. A fim

de evitar prejuízo na compreensão do fluxo processual, considera-se imperativo reestruturar a modelagem desse processo, visando salvaguardar tanto os usuários quanto os colaboradores da ouvidoria.

Análise das Manifestações de Elogio

Em todos os fluxos considerados existe uma análise prévia da manifestação com vistas a identificar “para quem” ou “para o quê” o elogio está sendo dirigido. Essas informações são necessárias para que seja possível encaminhar o registro da ocorrência ao servidor alvo do elogio e ao seu chefe imediato. Ao final do processo, o usuário é informado dos encaminhamentos internos ao órgão. O mapa de processo do IFSertãoPE ficou limitado a essa dinâmica. Contudo, enfatiza o compromisso com o usuário na garantia de que o elogio teve repercussão concreta dentro da instituição, com o conhecimento do elogiado e sua chefia. O CPII realiza diferentes questionamentos ao receber o elogio: “Demanda registrado no Fala.BR?”, “Manifestação compete ao CPII?”, “Registro dentro do prazo?”. Essas perguntas indicam uma preocupação com as etapas do processo a fim de dar celeridade, evitando procedimentos desnecessários.

Destaca-se ainda o item “oferecer uma resposta de incentivo e agradecimento ao manifestante” para estimular a participação social. Da mesma maneira que no CPII, quando o IFPR recebe um elogio, questiona: “É servidor/a do IFPR?” (Figura 2). Em sendo negativa a resposta, o processo retorna ao usuário com a informação de que o servidor elogiado não faz parte do quadro de servidores daquela unidade. Isso é especialmente importante em órgãos descentralizados,

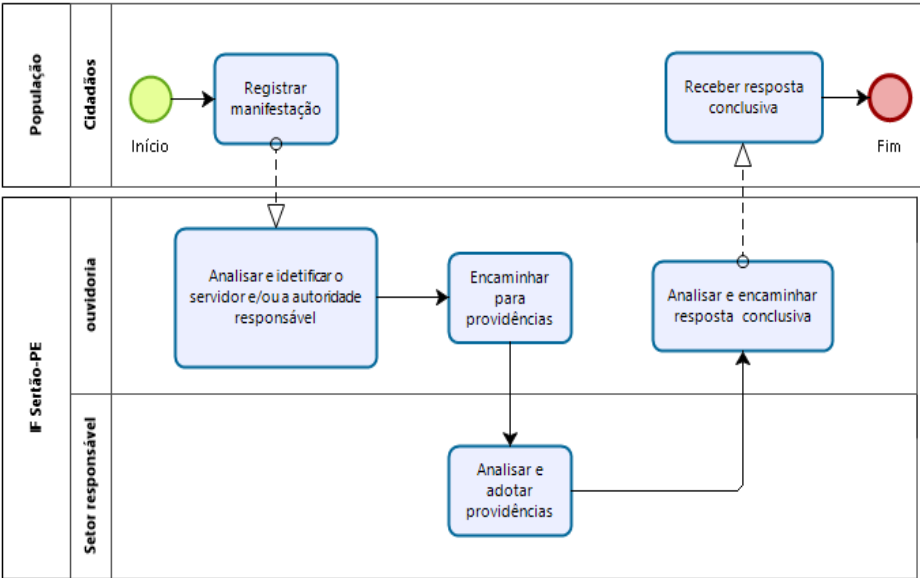


Figura 1. Fluxo de processo da manifestação do tipo “reclamação” no IFSertãoPE.

Fonte: IFSertãoPE (2023).

a exemplo do IFAM, que pode receber manifestações em uma ouvidoria local, relativa a um servidor de um campus diferente. Ressalta-se que manifestações de “elogio” são menos comuns que “Reclamações”

e “Denúncias” na OL/CMC. Entretanto, é relevante considerar esse tipo de manifestação tendo em vista que pode ser muito útil para indicar procedimentos adequados na gestão pública.

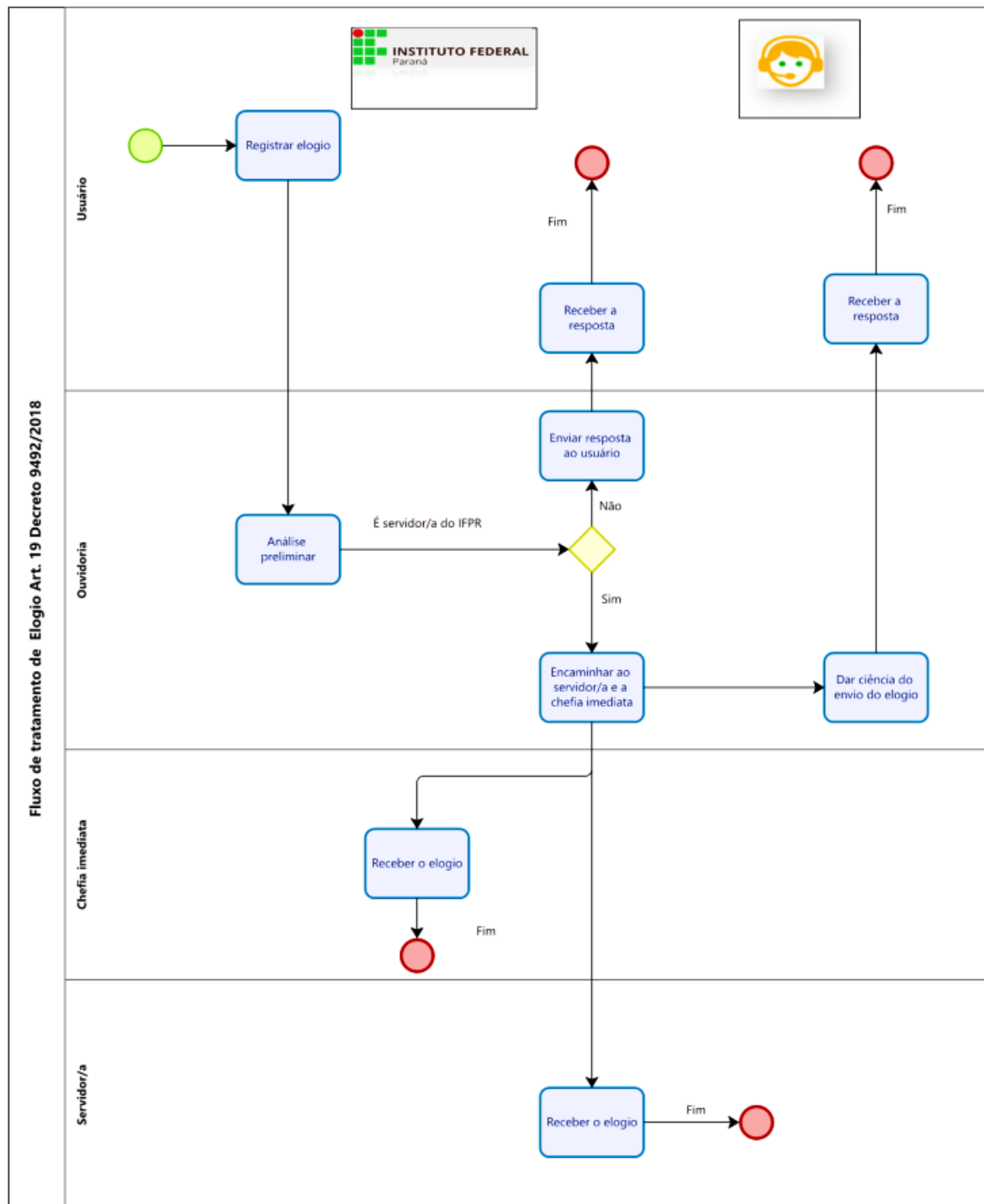


Figura 2. Fluxo de processo da manifestação do tipo “elogio” no IFPR.

Fonte: IFPR (2023).

Análise das Manifestações de Sugestão

A manifestação classificada como “Sugestão” representa uma forma concreta de participação social, pois o usuário desempenha um papel ativo, por meio da apresentação de ideias para o desenvolvimento de serviços públicos mais eficientes e alinhados com as necessidades da sociedade. Esse engajamento cidadão na edificação da Administração Pública fortalece os princípios democráticos e a construção coletiva do Estado.

Na ouvidoria do IFSertãoPE, o fluxo do processo “sugestão” é bastante simplificado. A manifestação é recebida, encaminhada para o setor responsável, que analisa a proposta e fornece um parecer, sendo essa resposta encaminhada ao autor da sugestão. Com essa simplicidade não se pode concluir que a legislação não é observada, mas sim que as etapas do processo foram pouco desenvolvidas.

Por outro lado, os institutos CPII e IFPR apresentaram um fluxo mais detalhado das manifestações de sugestões. No CPII após receber a sugestão, a ouvidoria indaga: “por qual meio de comunicação a manifestação foi registrada? (Fala.Br ou outro)”; “qual órgão possui competência para tratar tal demanda?”; “é possível encontrar no banco de dados uma resposta imediata para o usuário?” Em seguida, após considerar os prazos legais para a resposta, verifica-se a acessibilidade da linguagem utilizada pelo setor responsável para responder ao usuário.

Durante o processo é igualmente evidente a atenção dedicada ao registro da percepção do cidadão, visando construir um relatório com recomendações para a administração. Em outras palavras, a Ouvidoria do CPII elabora um relatório que inclui as percepções do usuário sobre a demanda que o levou a buscar assistência, juntamente com possíveis diretrizes para mitigar o surgimento de manifestações semelhantes no futuro.

É crucial ressaltar que em todos os mapeamentos realizados no CPII, além de serem formuladas recomendações ao gestor com o intuito de aprimorar as ações institucionais, há também um zelo particular pela redação da resposta conclusiva ao usuário. Já a Ouvidoria do IFPR, no contexto das sugestões, realiza uma análise preliminar focada em complementar as informações necessárias, sempre respeitando os prazos estabelecidos pela norma legal.

Análise das Manifestações de Solicitação de Providências

A “Solicitação de Providências” engloba pedidos feitos aos gestores públicos, requisitando a adoção de

medidas para solucionar pendências nas atividades prestadas pela entidade. Essa manifestação permite que os gestores tomem conhecimento de lacunas na prestação de serviços e que direcionem esforços para a resolução do problema, promovendo uma prestação melhor de serviços.

Comparando os mapas dos CPII e IFPR, observa-se que o padrão de análise preliminar se repete. No CPII os questionamentos acerca da necessidade de complementar informações, respeitar prazos, consultar o banco de dados para uma resposta imediata e verificação da linguagem acessível ao cidadão, permanecem. No IFPR são levantados os questionamentos acerca da competência do órgão de receber essa manifestação e os prazos legais.

Proposta de Processos para a OL/CMC do IFAM

Através da análise comparativa foi possível estruturar os processos das manifestações recebidas pela OL/CMC. Optou-se por estabelecer um mapa de processo para cada categoria de manifestação na ouvidoria, uma vez que demandam a implementação de medidas específicas em conformidade com a legislação em vigor. É crucial evitar confusões nos procedimentos adotados para demandas originadas de uma “denúncia” em comparação com uma “reclamação” ou “elogio”, sendo essencial para desenvolver um mapa de processo específico para cada tipo de manifestação na OL/CMC.

Assim, primeiramente definiu-se o mapa dos processos das manifestações de “Denúncia” (Figura 3). O tipo de manifestação classificado como “Denúncia” requer cuidados especiais, sob o ponto de vista legal, uma vez que trata de possíveis condutas delituosas ou passíveis de punição administrativa. O início deste processo, na OL/CMC, é o registro da manifestação via e-mail, telefone, fale-conosco, formulários, SIPAC ou atendimento presencial. Em seguida, a ouvidoria local realiza questionamentos. As indagações levarão a denúncia a rumos diferentes, o que torna esses questionamentos importantes para o processo.

Em todos os mapas propostos para a OL/CMC, o Fala.Br é uma das opções de entrada para manifestações, mesmo que, atualmente, essa ouvidoria não tenha acesso à plataforma. A inclusão se baseia na expectativa de que todas as ouvidorias locais eventualmente obtenham acesso ao sistema governamental. Assim, os mapas já estarão atualizados, caso essa implementação venha a ocorrer.

Por se tratar de um possível ilícito e/ou irregularidade praticado contra a administração pública federal, nesse tipo de manifestação não é possível o uso da técnica de mediação de conflitos, apenas a apuração dos fatos denunciados por parte das unidades competentes.

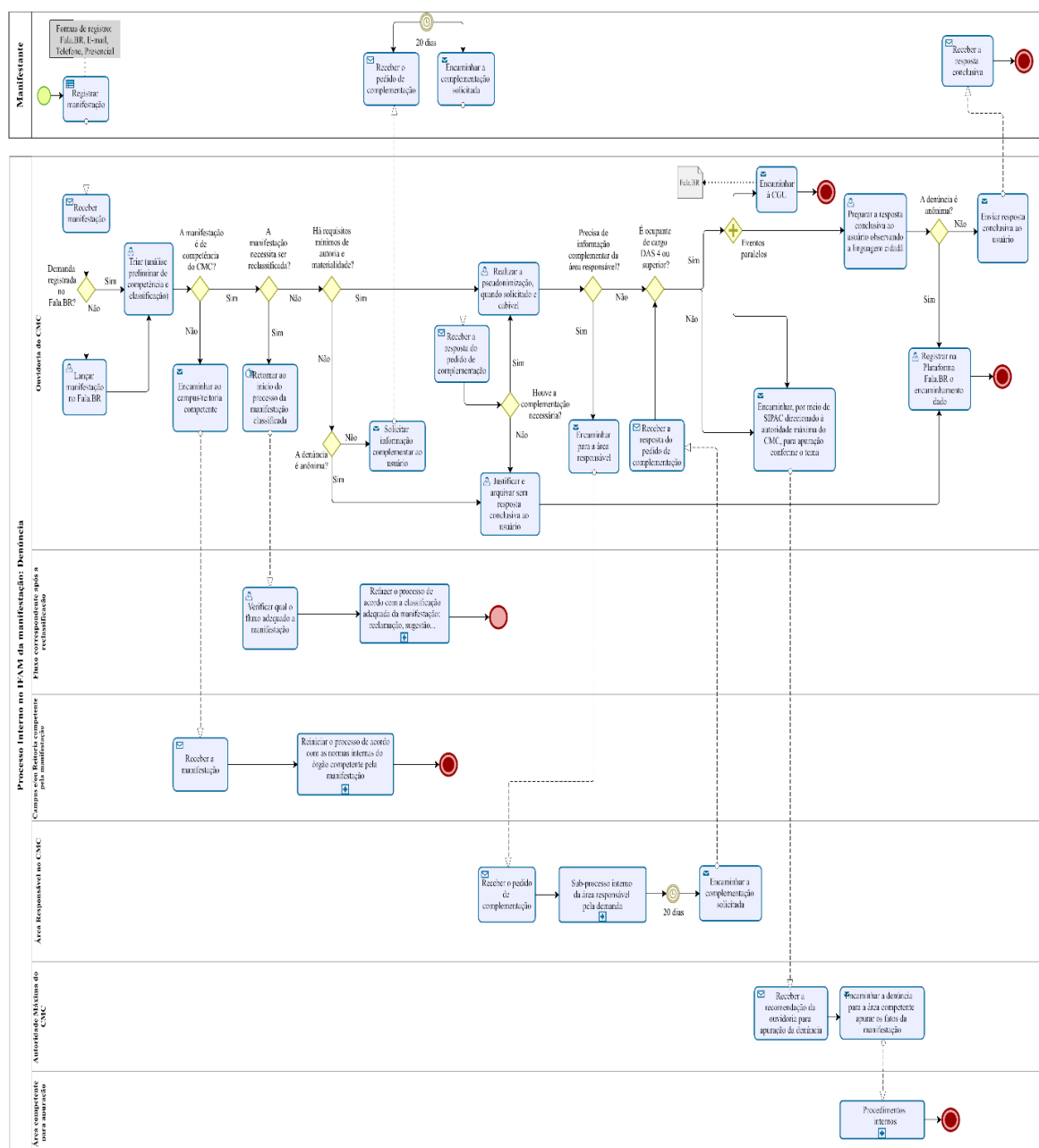


Figura 3. Fluxo de processo da manifestação do tipo “denúncia” proposto para a OL/CMC do IFAM.

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

Contudo, há de se observar a exigência de indícios que permitam a Administração Pública Federal considerar pertinente o prosseguimento da denúncia. Assim sendo, esse é um dos questionamentos significativos incluídos no mapa de processo da denúncia que, conforme a resposta, poderia ser arquivada.

Há ainda há possibilidade de reclassificação da manifestação. Em geral, quando uma manifestação deixa de ser classificada como denúncia, passa a ser uma

reclamação, o que leva a novas etapas no fluxo processual, como a mediação de conflito. Destarte, nota-se a relevância das perguntas ao longo das etapas dos processos, porque sua resposta altera o andamento do fluxo processual, dos atores envolvidos, dos procedimentos adotados e dos prazos legais.

As manifestações “reclamações” são particularmente relevantes, pois revelam as ações organizacionais e administrativas que precisam de aperfeiçoamento. Uma

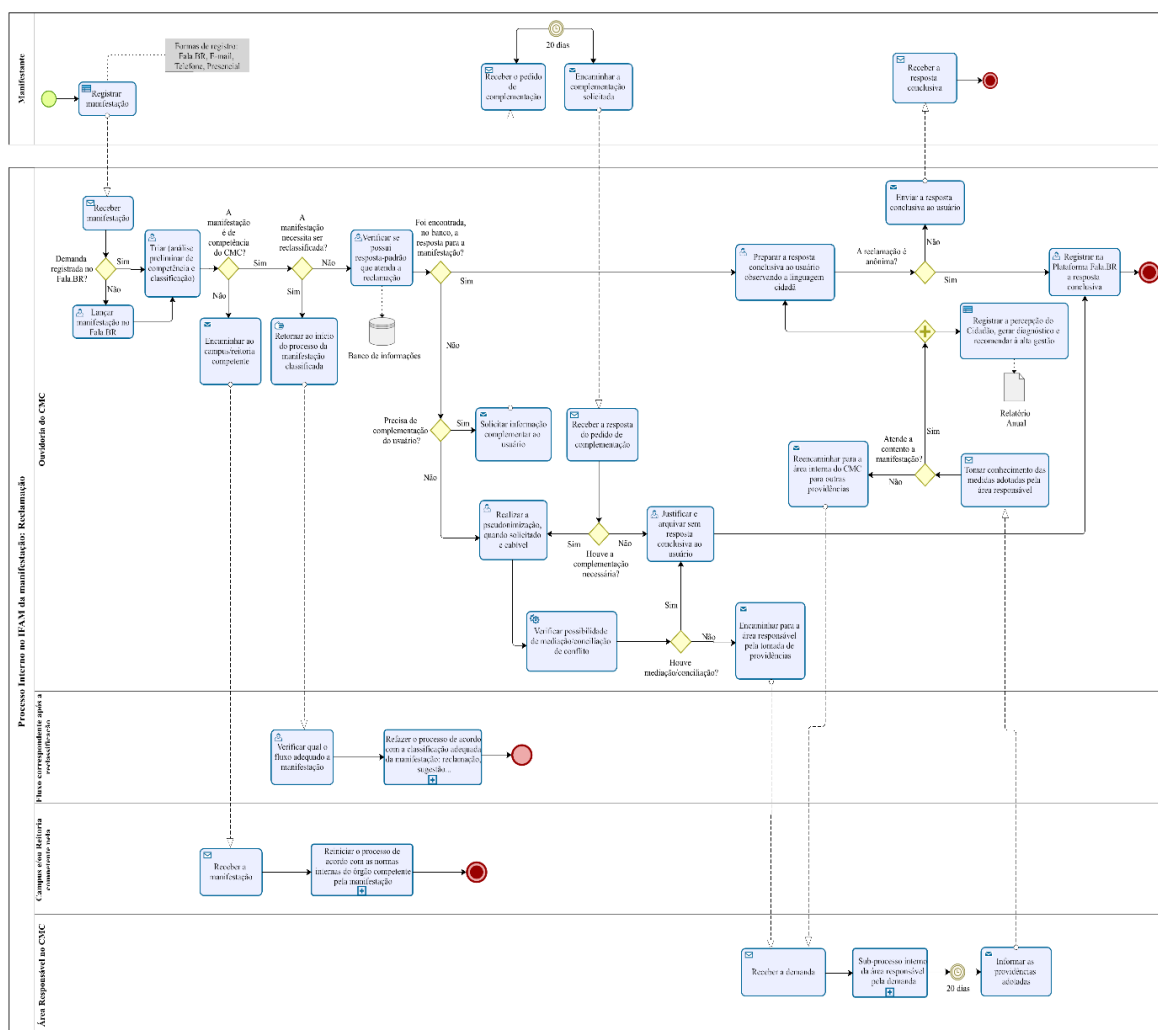


Figura 4. Fluxo de processo da manifestação do tipo “reclamação” proposto para a OL/CMC do IFAM.

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

iniciativa capaz de contribuir de forma positiva nesse caso é a estruturação de um banco de informações. Por meio dessa ação, a OL/CMC consegue dar agilidade nas respostas ao cidadão e acompanhar as ações tomadas, garantindo informações concisas sobre a reclamação.

A pesquisa propõe uma melhoria na “diferenciação” das manifestações recebidas pela OL/CMC quanto à classificação de cada uma, a fim de evitar tratamentos equivocados durante o processo. Para garantir a precisão, os questionamentos são replicados em todos os mapas propostos para a OL/CMC. Além disso, em todos os mapas propostos, exceto no caso de denúncias, que seguem um protocolo rígido de procedimentos, foi incorporado um item encontrado nos mapas do CPII: “Registrar a percepção do cidadão, gerar diagnóstico e recomendar à alta gestão”.

O mapa de processo da manifestação classificada como “Sugestão”, representada pela Figura 5, não escapa das indagações do fluxo processual. Contudo,

por se tratar de uma sugestão do usuário, toma-se o cuidado como a possibilidade de aderência da ideia sugerida pelo manifestante. Neste caso, a ouvidoria local deve analisar a resposta da área responsável para averiguar o cabimento.

Sendo a sugestão adotada ou não, a ouvidoria providencia a resposta conclusiva ao manifestante, sempre observando a linguagem acessível ao cidadão. A linguagem acessível está fundamentada na Lei nº 13.460/2017. Esse dispositivo aborda a forma escrita com que a resposta conclusiva é feita, com o intuito de promover uma comunicação clara com o manifestante.

No mapa de processo proposto para a manifestação “Elogio” é possível notar os questionamentos para o andamento do fluxo de processo (Figura 6), o registro da percepção do usuário, o cuidado com a linguagem acessível, e uma resposta de incentivo e agradecimento ao manifestante, nos moldes do CPII.

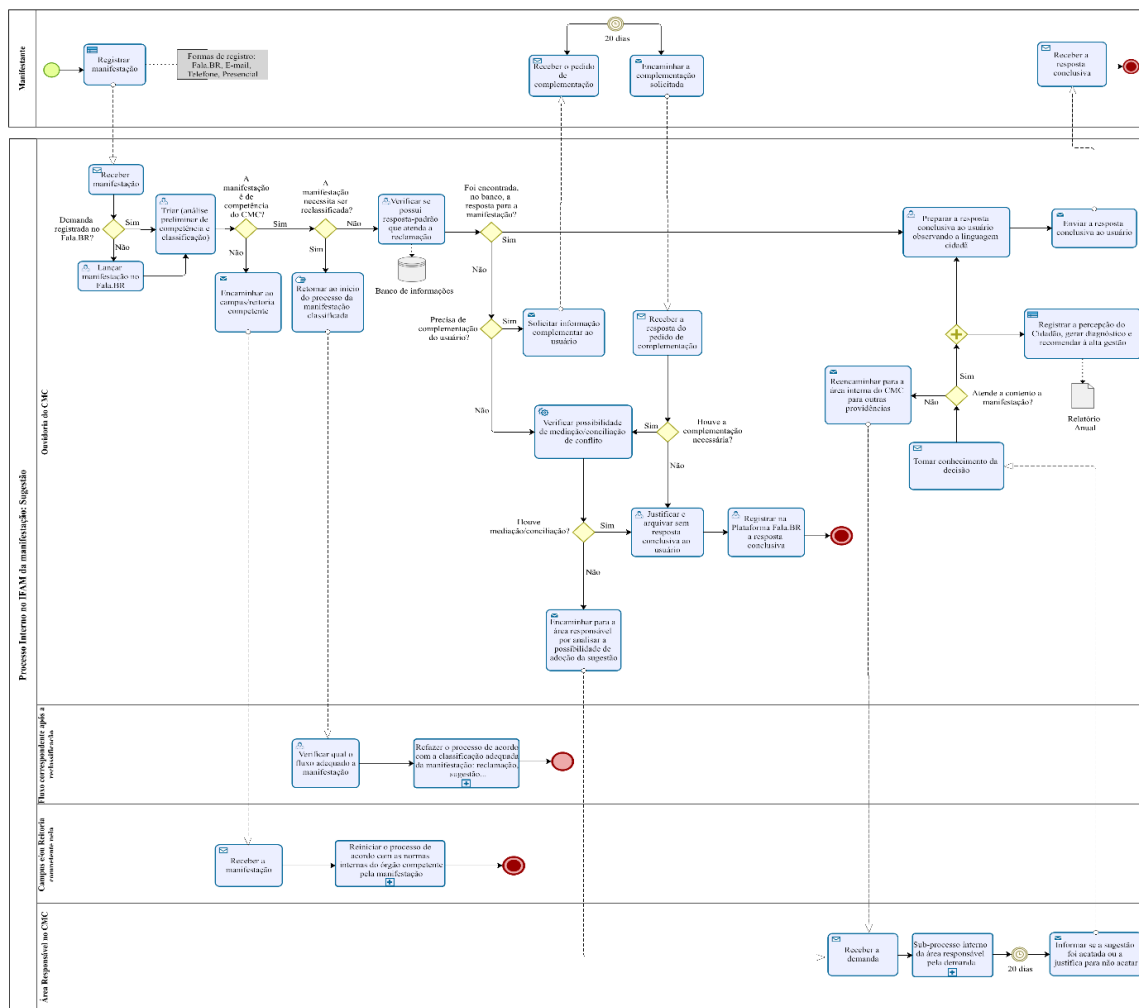


Figura 5. Fluxo de processo da manifestação do tipo “sugestão” proposto para a OL/CMC do IFAM.

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

Conforme o relatório público divulgado pela CGU em 2023, os elogios constituíram 8% de todas as manifestações recebidas pela ouvidoria-geral do IFAM por meio do Fala.BR. Todavia, ao analisar o intervalo de 2016 a 2023, essa categoria passa a representar 3% do conjunto total de manifestações recebidas (CGU, 2023).

Dado o caráter menos frequente das manifestações de elogios, estimular e expressar agradecimento pode servir como um incentivo para os cidadãos manifestarem elogios em situações futuras. Por sua vez, acaba por motivar a equipe elogiada a continuar aprimorando os serviços prestados.

O mapa de processo referente à manifestação categorizada como “Solicitação de Providências” é apresentado na Figura 7. Essa manifestação envolve solicitar ações específicas por parte do CMC quanto à alguma atividade, seja pela ausência, seja pela precariedade da prestação do serviço. Essa manifestação também não é comum na OL/CMC. Por essa razão, o mapa foi

elaborado de acordo com as diretrizes da norma legal vigente e os mapas de processos comparados.

Compete salientar que, nos mapas de processos propostos para reclamação, sugestão e solicitação de providências, foi introduzida uma etapa destinada à análise da viabilidade de mediação/conciliação de conflitos, conforme estabelecido pela Lei nº 13.460/2017 e pela Portaria da CGU nº 581/2021.

Em síntese, a formalização e divulgação, no site, dos mapas de processos da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro são fundamentais, visando otimizar a circulação de informações e procedimentos. Essa regulamentação, junto aos mapas, estabelece um padrão replicável nas ouvidorias de outros campi do IFAM.

A atenção da liderança às dinâmicas da ouvidoria é crucial para embasar o planejamento estratégico, implementar medidas preventivas e aprimorar práticas bem-sucedidas, reforçando o compromisso com

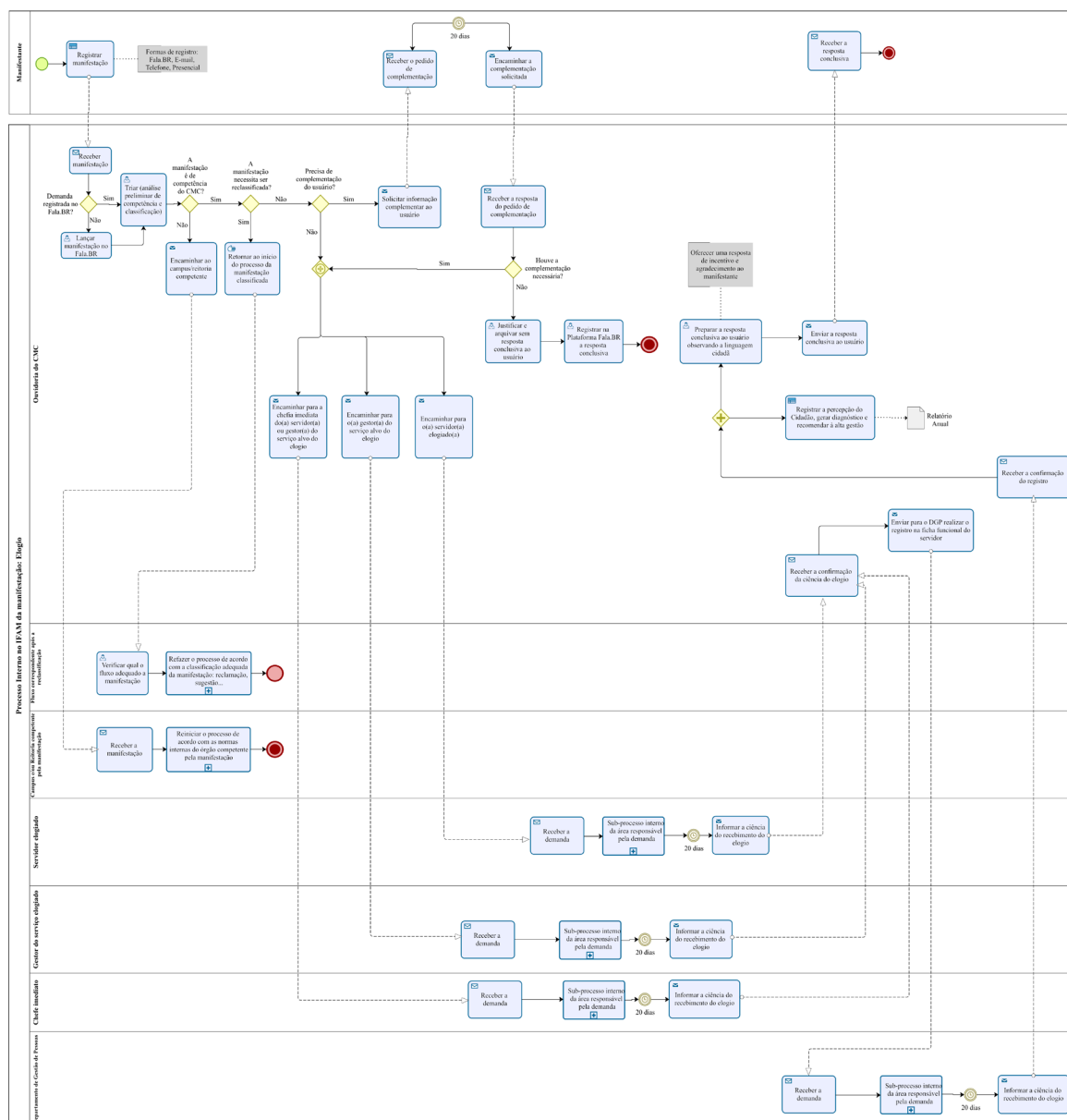


Figura 6. Fluxo de processo da manifestação do tipo “elogio” proposto para a OL/CMC do IFAM.

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

a excelência no serviço público. A capacitação dos servidores é essencial para uma compreensão aprofundada da gestão por processos em ouvidorias públicas (Alvarenga Netto, 2015; Costa, 2020; Vismona, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo científico foi elaborado com base na dissertação desenvolvida no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, de autoria dos mesmos autores. O estudo teve como objetivo principal a criação de mapas de processos para a Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro do IFAM, que até então

não possuía uma estrutura formalizada. A pesquisa concentrou-se na análise dos fluxos processuais, dos procedimentos internos e das interações entre os diversos participantes, com o intuito de aprimorar a prestação do serviço final da instituição: o ensino (Negreiros, Castro, & Silva, 2023).

Para alcançar esse objetivo, foi realizado um levantamento dos mapas de processos para cada tipo de manifestação de usuários disponíveis nas ouvidorias das Instituições Federais de Educação. Em seguida, procedeu-se à comparação desses mapas para analisar semelhanças e diferenças nos fluxos processuais, personalidades e competências envolvidas, bem como

Fonte: Elaboração própria (2023).

uma revisão periódica para o redesenho do processo. Para além disso, a capacitação de servidores também se mostra essencial para promover um melhor entendimento sobre a aplicabilidade da gestão por processos nas ouvidorias públicas.

Igualmente, foi observada a ausência da função de mediação de conflitos nos mapas analisados, apesar de seu papel institucional ser mencionado nos regimentos das ouvidorias e legislação. Essa lacuna evidencia a necessidade de adequação dos fluxos de processos à prática da mediação de conflitos, uma importante atribuição das ouvidorias públicas.

Recomenda-se a realização de estudos para verificar a efetividade desses mapas na prática institucional

das ouvidorias, a avaliação dos processos por meio de indicadores apropriados e a revisão dos mapas visando melhorias contínuas no fluxo processual, embasado no ciclo BPMN.

Os resultados deste estudo têm o potencial de beneficiar não apenas a OL/CMC do IFAM, mas também de contribuir com outras ouvidorias na elaboração ou aprimoramento do mapeamento de seus processos, utilizando como referência a construção dos mapas desenvolvidos para ouvidoria local nesta pesquisa. Espera-se ainda que este estudo promova o encorajamento das ouvidorias públicas na elaboração dos seus mapas de processos, extrapolando os limites dos IF's e alcançando outras organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- Association Of Business Process Management Professionals (2013). *Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento*. ABPMP BPM Cbok, v. 3.0. Brasília: ABPMP Brasil, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf.
- Almeida Neto, M. de A. (2009); Oliveira, S. B. de. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. DE (org.). *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. 1. Ed. - 2. Reimpressão 2010. São Paulo: Atlas, 2009, p. 37 - 51.
- Alvarenga Netto, C. A. (2015). Proposta definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (coord.). *Gestão integrada de processos e da tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 2015.
- Alves, J. C. (2015). *O instituto da ouvidoria como instrumento para a melhoria da gestão pública universitária: estudo de caso da ouvidoria geral da Universidade Federal do Espírito Santo*. Versão 25, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/handle/10/1260>.
- Amorim, D. A. de (2022). *Adequação das ouvidorias universitárias públicas ao modelo de maturidade da CGU*. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional), Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba-MG, 150p. Disponível em: <http://bdtd.ufmt.edu.br/handle/123456789/1258>
- Baldam, R. de L. (2008). *Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico: proposta de estrutura para implantação*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ. 2008. Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.sage.coppe.ufrj.br/index.php/publicacoes/teses/2008/21-roquemarde-lima-baldam-abril2008/file>, 2008. Acessado em: 12 de maio de 2023.
- Baldam, R. de L., Valle, R. & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de processo de negócios - BPM: uma referência para implantação prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- Castro, R. B. (2006). Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: *XXX Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração*, set. 2006, Salvador/BA. Anais do EnANPAD 2006. Maringá/PR: [s.n.].
- Carvalho, K. A. & Sousa, J. C. (2017). *Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior*. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.
- Controladoria-Geral da União (2015). *Manual de Ouvidoria Pública: Rumo ao sistema participativo*. Brasília/DF, Ascom/CGU2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica.pdf/view>.
- Controladoria-Geral da União (2023). *Dados Abertos - Manifestações de Ouvidoria*. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/arquivos/ouvidoria>.
- Costa, R. F. (2020). *Autocomposição como ferramenta de participação efetiva do cidadão nas decisões administrativas no âmbito da ouvidoria da Universidade de Brasília*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/39139>.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre/RS: Artmed, 2010.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2008.
- Gomes, M. E. A. C. (1987). *A institucionalização no Ombudsman no Brasil*. Revista De Direito Administrativo, 167, 1-21, edição 1987. Biblioteca digital FGV. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45462/43868>.
- Gomes, M. T. da S. (2019). *Ouvidorias no apoio à governança pública: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior*. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei-MG, 133p. Disponível em: <http://www.repositorio.ufop.br/jspui/handle/123456789/12007>.

- Lüdke, M.; André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo/SP: EPU, 1986.
- Meirelles, H. L. (2016). *Direito administrativo brasileiro*. [atualização de] BURLE FILHO, José Emmanuel. 42 ed. São Paulo/SP: Malheiros, 2016.
- Ministério da Educação (2021). Página eletrônica “Plataforma Nilo Peçanha”. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>.
- Motta, C. (2019). *Extinção dos conselhos afeta participação social nas políticas públicas*. Rede Brasil Atual, São Paulo, 12 de abr. de 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/participacao/destaques/163-noticias-destaques-pequeno/1816-extincao-conselhos-politicas-publicas>.
- Negreiros, G. C., Castro, B. S. & Silva, S. L. F. de C. (2023). *Mapeamento de processos em ouvidorias públicas de instituições federais de ensino: Um caminho para o aprimoramento da gestão da ouvidoria no Campus Manaus Centro do IFAM*. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2023, 123 f.
- Ouvidoria-Geral da União (2014). Página eletrônica “História das ouvidorias: Como surgiram as ouvidorias?”. Publicado em 05 abr 2014 e atualizado em 06 set 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>.
- Paludo, A. (2013). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, livro digital.
- Rocha, I. E. (2013). *Um estudo sobre a ouvidoria da Universidade Federal do Pará: contribuições e desafios*. 2013. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Belém, 2013. Programa de Pós-Graduação em Serviço Social. <http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/handle/2011/4619>.
- Sandy, N. C. (2013). *A ouvidoria pública universitária como instrumento de participação popular: o caso da UTFPR*. 01 mar 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/498>.
- Schneider, S. & Schimitt, C. J. (1998). *O uso do método comparativo nas Ciências Sociais*. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.
- Secretaria-Geral da Presidência da República (2023). Página eletrônica “Governo cria Conselho de Participação Social e reabre diálogo com movimentos sociais”. Publicado em 31 de jan. de 2023, atualizado em 17 de abr. de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/noticias/2023/janeiro/governo-cria-conselho-de-participacao-social-e-reabre-dialogo-com-movimentos-sociais>.
- Silva, S. D. da (2020). *Institucionalização da ouvidoria como instrumento de apoio ao controle de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)*. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campos Grande-MS, 123p. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9369760.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- Vismona, E. L. (2011). A evolução das Ouvidorias no Brasil. In: PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (ORGS). *Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas*. Campinas: UNICAMP, 2011, p. 29-42.

Análise das Mudanças na Despesa do Consumidor de Vestuário no Brasil: Uma Abordagem de Elasticidade de Demanda Regional entre 2008 e 2018

Changes in Consumer Expenditure on Apparel in Brazil:
a regional demand elasticity approach between 2008 and 2018

LILIANE MELO DE LIMA

liliane-ml@hotmail.com

VENEZIANO DE CASTRO ARAÚJO

veneziano.araujo@unifesp.br

ANA LÚCIA PINTO DA SILVA

analucia.silva@mackenzie.br

RESUMO

O artigo analisa a mudança na despesa com vestuário nos últimos anos por meio do estudo da variação na proporção de gastos de consumo de vestuário em relação às despesas totais nos domicílios brasileiros entre os anos de 2008 e 2018. Para tanto, foram estimadas as elasticidades de demanda (preço, renda e cruzada) de cinco categorias de roupas e calçados no Brasil e em suas cinco regiões, destacando as especificidades de cada região. O trabalho adota um Modelo de Demanda QUAIDS usando os microdados da POF-IBGE 2018 de 44.686 domicílios. A estimação da elasticidade da demanda ajuda a esclarecer mudanças observadas na despesa do consumidor com vestuário nos últimos anos e categorizar os grupos de bens como essenciais ou bens de luxo e a sensibilidade dos consumidores aos seus preços. Os resultados mostram que a renda é o principal determinante do consumo das famílias e que a demanda é elástica a preço e à renda e as elasticidades cruzadas apresentam certo grau de substituição.

Palavras-chave: Moda; Demanda; Consumo de vestuário; elasticidade-renda; QUAIDS.

ABSTRACT

This paper analyzes the expense on apparel in recent years by evaluating the change in the proportion of clothing consumption expenditure in relation to total expenditure in Brazilian households between 2008 and 2018. To this end, the demand elasticities (price, income and cross) of five categories of clothing and footwear in Brazil and its five regions, highlighting the specificities of each region. The work adopts a QUAIDS Demand Model using POF-IBGE 2018 microdata from 44,686 households. Estimating demand elasticity helps clarify changes observed in the clothing expense in recent years and categorize groups of goods as essential or luxury goods and consumers' sensitivity to their prices. The results show that income is the main determinant of household consumption, and that demand is price and income elastic, and cross-elasticities present a certain degree of substitution.

Keywords: Fashion; Demand; Clothing consumption; income elasticity; QUAIDS.

INTRODUÇÃO

A introdução de novas técnicas de produção, a inserção das mídias sociais e o estabelecimento da internet como relevante canal de compra e venda, provocaram mudanças relevantes nos padrões de consumo de vestuário no Brasil, acelerando o ciclo de vida desse produto, que já é relativamente curto e com menor grau de previsibilidade em relação aos demais, uma vez que é algo desejável e útil enquanto estiver “na moda”. O presente artigo analisa a mudança na despesa com vestuário nos últimos anos por meio do estudo da variação na proporção de gastos de consumo de vestuário em relação às despesas totais nos domicílios brasileiros entre os anos de 2008 e 2018. Para tanto, foram estimadas as elasticidades de demanda (preço, renda e cruzada) de cinco categorias de roupas e calçados no Brasil e em suas cinco regiões, destacando as especificidades de cada região.

O mercado de vestuário suporta hoje uma ampla estrutura produtiva, incomparavelmente mais complexa que a indústria têxtil e que integra cadeias produtivas na agricultura, indústria e serviços. Mobiliza toda a cadeia têxtil, que vai desde a fabricação do tecido, da colheita do algodão, química dos fios sintéticos, passando pela tecelagem e pela confecção, até chegar às passarelas e às lojas de varejo.

Para garantir níveis de competitividade internacional, o setor investe na diferenciação de mercado, que envolve uma dinâmica de inovação tecnológica, gestão e criação. Contudo, sua produção no país é voltada para o mercado interno e possui baixa competitividade internacional. A análise da despesa das famílias com vestuário possui papel fundamental na compreensão do planejamento do orçamento familiar no Brasil e na composição da cesta de bens considerados essenciais pela população de diferentes níveis de renda. O conhecimento dos fatores que definem a escolha do valor gasto em cada subgrupo de vestuário é indispensável para compreender a sua demanda.

Vestuário, em conjunto com alimentação, saúde e moradia, é um dos gastos básicos de uma família, logo, a compreensão mais ampla de como a população aloca seus recursos entre despesas e direciona uma parte de sua renda para este setor é essencial para entender as prioridades dos indivíduos quanto ao consumo e como se comporta a demanda por roupas e calçados nas diferentes classes sociais e regiões do país. O artigo busca contribuir para a análise deste segmento da demanda das famílias devido à escassez de estudos sobre a demanda das famílias por vestuário no Brasil. Os resultados encontrados apontam para

algumas tendências que podem pautar aprofundamentos específicos para o setor. Além disso, o artigo ajuda a determinar tendências regionais da demanda por roupas e calçados no país, criando um panorama do dispêndio com vestuário dentro do orçamento familiar e estimar as elasticidades de demanda (preço e dispêndio).

Para a análise do consumo domiciliar, foram utilizados os microdados da Pesquisa de Orçamento Familiar – POF (IBGE) de 2018. Além disso, foram feitas comparações entre períodos entre as últimas duas edições desta pesquisa comparando os anos de 2008-2009 e de 2017-2018 e para tornar comparáveis, todos os valores foram reportados como de 2018 usando o IPCA para corrigi-los¹. O período foi escolhido por serem as edições mais recentes e completas desta pesquisa. Os dados de consumo do grupo de vestuário, se dividem em subgrupos selecionados: roupas femininas, roupas masculinas, roupas de crianças e calçados, e apetrechos.

Para estimar a elasticidade dos produtos foi adotado o modelo de demanda QUAIDS (*Quadratic Almost Ideal Demand System*). O trabalho apoiou-se também nas revisões da literatura sobre mudança no perfil de consumo de vestuário e a demanda e elasticidade deste setor em outros países, com o intuito de detalhar o comportamento dos consumidores brasileiros em relação ao consumo destes itens nas regiões e com diferentes níveis de renda.

Apesar da relevância do setor, poucos estudos analisaram o consumo para o Brasil, especialmente utilizando os dados da POF-IBGE mais recente. Até o momento, não foi encontrado nenhum trabalho com foco no grupo de despesas de vestuário a partir destes microdados.

O artigo está dividido em seis seções além desta introdução e conclusão. Na primeira seção, discute-se a fundamentação teórica, reunindo pesquisas semelhantes feitas em países (desenvolvidos e em desenvolvimento) e trabalhos sobre a demanda de outros grupos de bens no Brasil que utilizaram a POF. Na segunda, apresenta-se o modelo de cálculo das elasticidades. A terceira apresenta os dados das despesas gerais e despesas com vestuário para o total do Brasil e para cada uma das cinco Grandes Regiões, traçando um perfil de consumo sem distinção de renda. Na quarta seção, os dados são segregados em sete faixas de renda, permitindo uma análise detalhada do consumo conforme o nível de rendimento familiar. A quinta seção, faz uma comparação entre os valores encontrados nas edições da POF de 2008 e 2018, visando compreender a evolução do consumo

¹ Ainda que os dados da POF tenham sido coletados no período 2017-2018, estes dados são coletados em intervalos habituais de 8 a 10 anos e só foram tornados públicos pelo IBGE em 2023. Este atraso reflete a complexidade de tratamento e preparação dos dados, mas também o impacto que os resultados desta pesquisa tem em diversas pesquisas do IBGE.

ao longo do tempo, destacando as especificidades de cada região. A última seção resume os resultados encontrados, por meio da análise dos resultados do modelo QUAIDS. Seguem-se as principais conclusões encontradas e as hipóteses confirmadas.

1. REVISÃO DA LITERATURA

O consumo de vestuário é um tema de grande interesse e tem gerado algumas pesquisas sobre a demanda deste setor, mas sua grande maioria envolve trabalhos da literatura internacional. A principal fonte de informações sobre o setor é oriunda de estudos realizados por consultorias independentes e associações, como SEBRAE e ABIT, destacando a importância desse mercado no consumo mundial de moda, posição no ranking dos países com maior consumo de vestuário e sua produção total em relação ao mercado mundial como o IEMI (2023). Portanto, há ainda uma lacuna na literatura nacional de estudos relacionando aos efeitos causais e mecanismos subjacentes à dinâmica desse mercado, especialmente a partir de microdados.

Entre os principais estudos, destaca-se o trabalho de Cheng (2000), que buscou compreender os gastos com vestuário nos Estados Unidos no século XX, assumindo que os consumidores ajustam o dispêndio conforme seus desejos de longo prazo. Utilizando dados de despesa de consumo no período de 1929 a 1993, o autor propôs um modelo de gasto em função de renda e preço, para analisar as relações entre as variáveis. Os resultados mostraram que existe uma relação entre despesas de vestuário, preço e renda disponível, além de confirmar que a demanda no setor é inelástica à renda e ao preço tanto no curto quanto no longo prazo. Foi constatado que a parcela da despesa em vestuário em relação às despesas totais de consumo tem diminuído constantemente. Os resultados apontaram que consumidores consideram tanto a renda disponível quanto o preço para tomar a decisão de compra de vestuário. As elasticidades-renda estimadas para vestuário são de 0,52 e 0,69 para o curto e longo prazo, respectivamente. O preço tem um impacto negativo significativo nas despesas de vestuário no longo prazo, mas um efeito insignificante no curto prazo. Os gastos com vestuário são afetados por choques na economia apenas no curto prazo.

O trabalho de Siami-Namini (2017), analisa o consumo das famílias norte-americanas no período de 1989 a 2015 usando o modelo LA/AIDS (o modelo linearizado do Almost Ideal Demand System). Por meio da estimação das elasticidades preço e renda (compensadas e não compensadas) para alguns subgrupos de consumo como alimentos e bebidas, moradia, vestuário, transporte, saúde e outros bens e serviços, os resultados mostraram que os parâmetros de preços são homogêneos de grau zero no modelo LA/AIDS, a elasticidade

preço não compensada tem sinal negativo em todos os grupos analisados, estatisticamente significantes, como esperado, exceto para o grupo de vestuário. As elasticidades de despesas calculadas mostraram que saúde e alimentação podem ser consideradas como bens necessários, enquanto vestuário, transporte e outros bens e serviços estão próximos de serem considerados como bens de luxo.

Nos países em desenvolvimento, destaca-se o trabalho de Selvanathan e Selvanathan (2004) que analisa a demanda por vestuário na África do Sul. Foram analisadas as principais características e padrões de consumo do país e compararam com a média mundial, e apresentaram estimativas de elasticidade preço e renda. Os dados usados de gastos anuais de consumo na África do Sul entre 1960 e 1995. Os resultados mostraram que um consumidor sul-africano gasta em média 1/3 de sua renda em alimentação. Quando somados alimentação, moradia e vestuário, o gasto corresponde à metade das despesas. Em comparação com dados mundiais, os sul-africanos gastariam a mesma proporção em alimentos, vestuário, saúde e lazer que a média mundial, porém uma proporção menor em moradia e maior em bens duráveis e transporte. (SELVANATHAN E SELVANATHAN, 2004).

Quanto à evolução dos preços, os autores concluíram que, na média, os preços subiram em torno de 7 a 10%, sendo setor de vestuário o de menor alta nos preços (em torno de 7,3%), e o setor de saúde o de maior variação (10,2% de alta ao ano). Em relação à média mundial, com exceção do setor de vestuário, o consumo cresceu muito mais rápido no mundo do que na África do Sul. Os autores também estimaram a elasticidade preço e renda, concluiu-se que alimentação, moradia e saúde são bens necessários. Vestuário, bens duráveis, transporte e lazer são bens/serviços de luxo, e a demanda de todas as commodities é inelástica a preço. Resultados similares ao do estudo de Siami-Namini (2017). O trabalho de Li, Yao e Hu (1999), analisa os gastos com vestuário e a elasticidade renda dos consumidores chineses utilizando dados de um período de 11 anos. Os dados são segregados pela região onde vivem os consumidores e pela variação de renda das famílias. No período houve aumento na renda, gastos totais e com vestuário, porém, conforme os gastos com vestuário diminuem com o aumento de renda em comparação ao orçamento total das famílias. Um achado interessante é de que renda e clima da região são as variáveis de maior influência no consumo de vestuário das famílias urbanas, enquanto para as famílias rurais da China, renda, clima e PIB influenciam de maneira praticamente igual. Relacionando gastos e ambiente, os autores notam que os gastos com roupas são menores em regiões de maior temperatura, porém, a correlação entre as duas variáveis não é estatisticamente significativa para regiões urbanas ou rurais.

O estudo aponta que famílias de baixa renda têm elasticidade renda maior nos gastos com vestuário do que famílias com renda mais alta, mas as de baixa renda tendem a gastar uma proporção maior de seu orçamento do que as famílias de alta renda. A tendência de que os gastos com vestuário se tornem proporcionalmente menores conforme a renda das famílias aumenta é válida tanto nas regiões urbanas quanto rurais. Para as famílias de baixa renda, a elasticidade é maior que 1 (a demanda por vestuário é elástica) e roupas são consideradas como itens de luxo. Para famílias de alta renda, a elasticidade renda é menor que 1 (demanda inelástica), e os gastos com vestuário são proporcionalmente menores que os aumentos na renda (LI *et al.*, 1999).

Kim (2012) utiliza o modelo AIDS em um estudo que investiga os efeitos das mudanças de preço, gastos totais de consumo e situação econômica sobre a demanda doméstica coreana para roupas e calçados nos anos de 1990 a 2011. A análise indica que preço e gastos totais estão significativamente relacionados ao consumo de vestuário na Coreia. Estimaram-se as elasticidades da demanda para várias categorias de consumo em relação à despesa e preços, mas apenas vestuário foi classificado como elástico, todos os demais foram inelásticos. Com exceção de vestuário, todas as elasticidades-preço da demanda analisadas foram negativas (KIM, 2012).

Os resultados indicam que, quando os gastos em roupas e calçados na Coreia diminuem, a parcela de despesa das famílias em consumo também diminui. Uma alteração de 1% no preço dos itens de vestuário gera uma variação de 0,1382% na despesa das famílias em consumo de vestuário. Quanto à elasticidade da despesa em consumo, entre os segmentos analisados, roupas e calçados tem o maior valor, indicando que uma variação de 1% nos gastos com consumo implica em cerca de 1,5% de variação na demanda.

Os resultados mostram também que um aumento de preço de vestuário gera um aumento na parcela da renda das famílias que é destinada a consumo desses itens. Porém, aumentos no preço de outros itens e serviços geram uma redução nos gastos destinados aos mesmos. Todas as elasticidades-preço cruzadas dos itens da categoria vestuário e calçados possuem valores positivos, o que sinaliza que são bens substitutos. O trabalho de Çaglayan e Astar (2012), propõe uma análise econométrica da curva de Engel para o consumo doméstico de alimentos e vestuário na Turquia, baseando-se em dados de 2009 e utilizando o modelo de regressão LAD para verificar a elasticidade renda de vestuário e alimentos. A elasticidade encontrada para os gastos com alimentação foi de 0,33, e para vestuário 0,76, indicando que embora o valor obtido para vestuário seja maior, ambos são bens

essenciais, e o aumento da quantidade demandada é proporcionalmente menor do que o aumento da renda.

Espera-se que a elasticidade para as despesas com alimentos seja sempre menor que 1, enquanto para vestuário os resultados variem, podendo encontrar um valor menor do que 1 e em outros igual a 1. No caso da Turquia, os valores encontrados indicam que é possível que famílias de baixa renda sejam mais afetadas por impostos em alimentos e roupas, fazendo-se necessárias políticas fiscais consideradas nesses resultados e que sejam feitas de maneira que o impacto nas famílias de renda mais baixa seja menor.

No que diz respeito à estrutura do setor, Majumdar *et al.* (2021), analisa as alterações na cadeia produtiva global em consequência da COVID-19 e enfatiza a dependência econômica do Sul e Sudeste Asiático na produção de têxteis e vestuário, além dos baixos salários do setor e péssimas condições de trabalho na região. Assim como no Brasil, a produção de têxteis na região possui altos níveis de trabalho terceirizado ou irregular, e em pesquisa conduzida através de entrevistas, os autores concluem que o domínio das marcas e o modelo de trabalho são as principais causas da falta de segurança social na indústria de vestuário e estratégias de mitigação de risco precisam ser adotadas.

No Brasil, não foram encontrados estudos que analisem especificamente o setor de vestuário, mas sim estudos que comparam este setor com outros grupos de dispêndio, como no trabalho de Pintos-Payeras (2009), que estima elasticidades-preço, elasticidades-cruzadas e elasticidades-dispêndio para 27 grupos de produtos, utilizando os dados da POF 2002-2003 usando um modelo LAIDS linear aproximado. Os resultados apontam para uma elasticidade dispêndio de 0,919 e uma elasticidade-preço de -0,837 indicando que a categoria pode ser tratada com uma categoria de bem normal de demanda inelástica. Porém, este é um dos poucos trabalhos que abordam o setor de vestuário, mas sem analisar seus grupos de consumo. Em geral, os demais trabalhos que analisam a demanda pelos microdados da POF analisam setores específicos como Pereda (2008) que analisa a demanda por nutrientes ou Menezes (2006) que analisa a demanda por educação.

Em termos internacionais, além dos trabalhos apontados, diversos outros utilizaram a estimação por modelos QUAIDs como Korir *et al.* (2020), Liu (2009) e Xi *et al.* (2004) realizaram a análise da demanda de alimentos no Quênia, em Taiwan e no Japão.

A revisão da literatura sobre o consumo de vestuário e sua relação com a renda e o preço aponta para algumas tendências e características interessantes, que podem ser resumidas da seguinte forma:

Quanto à influência da renda e do preço, a literatura sugere que o consumo de vestuário é, em grande parte, influenciado pela renda e pelos preços. A demanda por vestuário tende a ser inelástica, significando que, embora mudanças na renda e nos preços possam impactar o consumo, esses efeitos não são significativos em termos de variação na quantidade demandada. Isso sugere que os consumidores não mudam drasticamente seus padrões de compra, mesmo quando enfrentam variações de preço ou na renda.

Nos países em desenvolvimento, o vestuário é frequentemente classificado como um bem de luxo ou próximo deste nível (Li, Yao e Hu, 1999; Pintos-Payeras, 2009; Çaglayan e Astar, 2012). A crescente renda pode levar os consumidores a gastarem mais em vestuário, mas isso também está associado a uma busca por status e diferenciação social. Em contrapartida, nos países desenvolvidos, o vestuário é percebido como uma necessidade básica. Com um aumento na renda, a proporção do orçamento familiar alocada para vestuário geralmente diminui, indicando que à medida que os consumidores se tornam mais ricos, a “necessidade” reduz proporcionalmente.

O Brasil apresenta uma lacuna na pesquisa sobre o setor de vestuário. Embora existam alguns estudos que analisam o consumo de vestuário no país, eles são limitados e frequentemente indicam apenas a tendência de demanda inelástica (Pintos-Payeras, 2009). Isso sugere que, mesmo em contexto de variações de preços e rendas, os padrões de consumo podem se manter relativamente constantes, refletindo um comportamento semelhante ao observado em outras economias em desenvolvimento.

Isto implica dizer que a relação entre renda, preço e consumo de vestuário é complexa e varia significativamente entre sociedades em desenvolvimento e desenvolvidas. No contexto brasileiro, novos estudos e análises são necessários para compreender melhor esses padrões e contribuir para o conhecimento sobre o comportamento do consumidor no setor de vestuário.

2. BASE DE DADOS E MODELO

Os dados procedem dos microdados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF). A pesquisa produz informações sobre a composição orçamentária doméstica, a partir da investigação dos hábitos de consumo, dos gastos e da distribuição dos rendimentos, segundo as características dos domicílios e das pessoas. Além disso, aborda também a percepção das condições de vida da população brasileira. As informações da POF são obtidas diretamente nos domicílios selecionados,

por meio de entrevistas junto aos seus moradores. A coleta acontece durante um período de nove dias consecutivos por domicílio com uma média de quatro visitas por parte do agente de coleta do IBGE.

As duas últimas edições cobrem os anos de 2007-2008 e 2017-2018. Os dados agregados de ambas foram usados para comparações e análise gerais, enquanto os microdados da segunda foram usados para a estimação do modelo de demanda. As cinco categorias de interesse utilizadas correspondem a cinco quadros de gastos: 34 - *roupas de homem*; 35 - *roupas de mulher*; 36 - *roupas de criança*; 37 - *armarinho, tecidos e roupas de cama, mesa e banho* e 38 - *bolsas, calçados, cintos e outros acessórios*.

O modelo AIDS (*The Almost Ideal Demand System*), proposto por Deaton e Muelber (1980) ganhou popularidade tornando-se um padrão para análises de demanda. Ao longo do tempo, surgiram versões aprimoradas do AIDS, como modelo linearizado AIDS (LAIDS) e o QUAIDS com função quadrática (*Quadratic Almost Ideal Demand System*). Neste trabalho, adota-se o modelo QUAIDS que foi desenvolvido por Banks et al. (1997). O modelo QUAIDS adota formas funcionais flexíveis que permitem impor e testar propriedades fundamentais da demanda como homogeneidade e simetria e permitem incorporar efeitos não-lineares do dispêndio. O modelo pode ser definido por:

Equação 1

$$w_{ik} = \phi(z'_{ik} \hat{\alpha}_i) \left[\frac{\sum_k \theta_{ik} D_{ik} + \alpha_i + \sum_j \gamma_{ik} \ln p_j + \beta_i \ln \left(\frac{x_r}{a(p)} \right) + \frac{\lambda_i}{b(p)} \left\{ \ln \left(\frac{x_r}{a(p)} \right) \right\}^2 - u_i \hat{v}_k}{\phi(z'_{ik} \hat{\alpha}_i) + \xi_{ik}} \right] +$$

Onde, w_{ik} corresponde à parcela de gastos do k -ésimo domicílio com o i -ésimo bem, p_j corresponde aos preços dos n bens considerados, x_r é o gasto total com os n bens, $\phi(z'_{ik} \hat{\alpha}_i)$ e $\phi(z'_{ik} \hat{\alpha}_i)$ representam a função distribuição acumulada e a função de densidade de probabilidade, respectivamente. D_{ik} é um vetor de variáveis demográficas que caracteriza o k -ésimo domicílio, $a(p)$ se trata de um índice de preços translog de $\ln a(p)$, $b(p)$ é um agregador Cobb-Douglas, e θ_{ik} , α_i , γ_{ik} , β_i , λ_i , u_i e δ_i são os parâmetros a serem estimados. A variável $\hat{v}_k$ é usada para corrigir o potencial problema da endogeneidade do dispêndio. (FERREIRA ET AL., 2017; FERREIRA, 2022)

Como os preços (p_j) explícitos não são disponibilizados na POF, foram obtidos preços implícitos através do cálculo dos valores unitários. O procedimento indireto é bastante intuitivo e envolve calcular os valores unitários dos bens consumidos através da razão entre

o dispêndio dos bem pela unidade de consumo e a quantidade adquirida do respectivo bem².

Além disso, as elasticidades-dispêndio (e_{ij}), elasticidade-preço da demanda (e_{ij}^u) e elasticidade-preço cruzadas (e_{ij}^{uv}) se obtêm da diferenciação da equação (1) mencionada em relação ao logaritmo do dispêndio dos preços como apontado por Ferreira et al. (2017). A estimação deste modelo foi realizada no software Stata 17 com as rotinas descritas e disponibilizadas por Poi (2012). Estas rotinas estimam equações de demanda por meio de um sistema de regressões aparentemente não relacionadas (SUR). Foi adotado como procedimento o IFGNLS (*iterated feasible generalized non-linear least squares*), que equivale a estimações por máxima verossimilhança. Também é utilizado o “método delta” mencionado em Deaton (1997), para fazer inferência estatística dos valores das elasticidades, possibilitando transformar a matriz de variância-covariância dos parâmetros estimados na matriz variância-covariância dos parâmetros de interesse, assim conseguindo realizar os testes de hipótese. Os dados utilizados nas estimações foram os obtidos na POF 2017-2018 e correspondem ao consumo de 44.686 unidades de consumo respondentes da pesquisa.

3. PERFIL DE CONSUMO DE VESTUÁRIO NO BRASIL

A análise do perfil geral de consumo de vestuários no Brasil foi feita a partir de dados da POF IBGE de 2008 e 2018. São analisadas a despesa total, as despesas com vestuário e em cada um dos seus subgrupos.

Como mencionado, o período inclui as edições mais recentes e completas da POF. No período de 2008 e 2018, o Brasil passou por uma série de mudanças econômicas significativas. No início do período houve crescimento do PIB, impulsionado pela alta nos preços das commodities e pelas políticas de incentivo ao consumo, porém a partir de 2014 o país entrou em recessão, resultando na queda do PIB e aumento do desemprego. Segundo o IBGE, a taxa de desemprego passou de 6,8% em 2014 para 12,7% em 2017, enquanto de acordo com o Banco Central, o PIB teve uma redução de cerca de 7% entre 2015 e 2016, implicando na redução da renda média do brasileiro e no aumento da informalidade.

Em 2002 os gastos com vestuário representavam 4,6% das despesas totais das famílias brasileiras, valor próximo da despesa com saúde (5,7%). Para fins de comparação, gastos com moradia representavam 29% do orçamento e alimentação 16,9%, gastos com educação eram em média apenas 3,3% das despesas totais

dos brasileiros, ou seja, enquanto se gastava em média R\$ 83,21 reais com vestuário, se gastava R\$ 59,86 com educação (em R\$ de 2002).

Em 2018, uma família brasileira gastou em média R\$ 160,25 na categoria Vestuário, o que corresponde a 3,45% do orçamento. Comparando a outros gastos, nota-se que o valor é muito próximo do gasto com educação que representa R\$ 175,60, ou 3,78%. As despesas com Saúde representam quase o dobro do total de Vestuário, em média R\$ 302,06, ou 6,5% do total.

A Tabela 1 apresenta as despesas nos itens de vestuário para as duas edições da POF, os valores estão em reais de 2018 para permitir uma comparação entre períodos. Verifica-se que o domicílio médio brasileiro tinha dispêndio em vestuário de R\$ 199,86 no ano de 2008, o que corresponde a 4,5% de todos os gastos familiares. No que diz respeito à distribuição desta despesa entre os subgrupos, “Roupas femininas” apresenta o maior dispêndio, R\$ 60,57 ou 30% do gasto em vestuário, o que corresponde a 1,36% da despesa total. O subgrupo “Roupas masculinas” envolve um gasto médio de R\$ 48,38 o que corresponde a 24,21% da despesa com vestuário e 1,09% da despesa total.

Na análise do dispêndio das famílias brasileiras com roupas infantis, o número médio de filhos por família possibilitou melhor entendimento dos dados e de como a despesa dos consumidores segue padrões diferentes em cada região do Brasil. As famílias têm uma média de 2,73 filhos e gastaram aproximadamente R\$ 22,86 por mês em 2008, o equivalente a 11,44% da despesa com vestuário e apenas 0,51% da despesa total.

A categoria “Calçados e apetrechos” é um subgrupo que não diferencia sexo ou faixa etária do consumidor, portanto apresenta a somatória dos valores deles. Em 2008, para este subgrupo foram gastos aproximadamente R\$ 56,53 por domicílio, 1,27% da despesa total das famílias e 28,29% do dispêndio médio com vestuário.

Verifica-se que o gasto médio das famílias brasileiras em vestuário em 2018 foi de R\$ 160,25, desta vez, 3,45% das despesas totais. Houve uma redução no dispêndio nesta categoria tanto em termo de desembolso quanto em termo de percentual de gastos familiares. Esta redução ocorreu em todos os subgrupos e é compatível com os ganhos de produtividade no setor que implicaram em reduções de preços, como é possível observar na diminuição de preços de itens básicos observadas em outros trabalhos.

De maneira geral, verifica-se que apesar da redução, a proporção de gastos dentro do grupo se manteve

² Como as cinco categorias apresentam diferentes tipos de bens com qualidades distintas, estes preços representam os preços médio implícitos da respectiva categoria, representando, portanto, o custo médio da aquisição de uma unidade típica domiciliar de um bem da respectiva categoria.

Tabela 1

Despesa geral em vestuário e subgrupos para o Brasil - POF 2008 e 2018, em Reais de 2018.

Brasil Tipos de despesa	2008 em reais de 2018			2018		
	Total	Participação (%) da despesa nos gastos totais	Participação (%) da despesa nos gastos com vestuário	Total	Participação (%) da despesa nos gastos totais	Participação (%) da despesa nos gastos com vestuário
Despesa total	4.439,97			4.649,03		
Vestuário	199,86	4,50%		160,25	3,45%	
Roupa de homem	48,38	1,09%	24,21%	38,65	0,83%	24,12%
Roupa de mulher	60,57	1,36%	30,31%	48,67	1,05%	30,37%
Roupa de criança	22,86	0,51%	11,44%	21,58	0,46%	13,47%
Calçados e apetrechos	56,53	1,27%	28,29%	42,93	0,92%	26,79%
Joias e bijuterias	9,26	0,21%	4,64%	6,59	0,14%	4,11%
Tecidos e armarinhos	2,27	0,05%	1,13%	1,83	0,04%	1,14%

*Todos os valores foram inflacionados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IPCA) para R\$ de 2018. Por ser um índice de variação de preços usado no comércio como um todo e, portanto, o medidor oficial de inflação, o IPCA foi usado para corrigir os valores dos dados de 2008 para reais de 2018. O índice é calculado pelo IBGE e é usado pelo Conselho Monetário Nacional para ajustar metas de inflação e pelo Comitê de Política Monetária para revisar a taxa básica de juros da economia.

Fonte: IBGE.

praticamente inalterada. O subgrupo “Roupas femininas” passa em média a R\$ 48,67, o que representa 30,37% das despesas com vestuário e cerca de 1% dos totais, se mantendo como o subgrupo com maior dispêndio. Já as categorias “Roupas masculinas”, “Roupas de criança” e “Calçados e apetrechos” tiveram dispêndios médios de R\$ 38,65, R\$ 21,58 e R\$ 42,93 por domicílio, respectivamente. O que corresponde a 24,12%, 13,47% e 26,79% da despesa com vestuário para cada caso.

Essas informações permitem evidenciar que, apesar da redução da proporção da renda que é destinada a vestuário, não houve alteração significativa nos percentuais de cada subgrupo analisado. Em 2008, as famílias brasileiras gastavam em média 4,5% de sua renda com vestuário, e em 2018 passaram a gastar cerca de 3,45%. Essa redução no dispêndio pode estar relacionada a uma inflação nos vestuários inferiores à média.

4. COMPARATIVO ENTRE REGIÕES

As Pesquisas de Orçamentos Familiares de 2008 e 2018 segregam os dados de consumo dos domicílios brasileiros em sete faixas de renda. Para fins de simplificação, as faixas de renda serão representadas em ordem crescente por números de 1 a 7³.

A Tabela 2 apresenta os dados da porcentagem da despesa com vestuário dos domicílios brasileiros e mostra que em 2018, conforme esperado, as famílias com menor renda são as que comprometem maior parcela do orçamento com vestuário. Enquanto a primeira faixa de renda gasta em média R\$ 63,46 por mês, cerca de 4,2% de seus rendimentos mensais, a faixa mais alta de renda gasta mais de dez vezes (R\$ 655,96), apenas 2,4% de sua renda mensal.

3 Faixas de Renda: 1 - Até 1.908 Reais; 2 - de 1.908 a 2.862 Reais; 3 - de 2.862 a 5.724 Reais; 4 - de 5.724 a 9.540 Reais; 5 - de 9.540 a 14.310 Reais; 6 - de 14.310 a 23.850 Reais; 7 - Mais de 23.850 Reais.

Tabela 2

Despesa mensal em reais e percentual (entre parênteses), geral, em vestuário e subgrupos para o Brasil, POF 2008 em Reais de 2018.

Brasil – 2018							
Tipos de despesa	1	2	3	4	5	6	7
Despesa total	1.500,73 (100)	2.350,74 (100)	3.705,24 (100)	6.326,50 (100)	9.401,98 (100)	14.872,30 (100)	27.866,89 (100)
Vestuário	63,46 (4,2)	91,60 (3,9)	150,44 (4,1)	233,04 (3,7)	296,34 (3,2)	391,55 (2,6)	655,96 (2,4)
Roupa de homem	15,18 (1)	21,85 (0,9)	36,44 (1)	56,20 (0,9)	73,34 (0,8)	93,92 (0,6)	155,70 (0,6)
Roupa de mulher	17,93 (1,2)	26,26 (1,1)	43,67 (1,2)	71,87 (1,1)	93,35 (1)	124,34 (0,8)	226,61 (0,8)
Roupa de criança	10,26 (0,7)	14,17 (0,6)	21,59 (0,6)	30,40 (0,5)	34,17 (0,4)	44,29 (0,3)	73,70 (0,3)
Calçados e ap.	18,11 (1,2)	25,39 (1,1)	42,34 (1,1)	63,20 (1)	78,57 (0,8)	99,72 (0,7)	138,90 (0,5)

Fonte: IBGE. Percentual entre parênteses.

Pode-se observar que o subgrupo roupa de mulher retém a maior concentração de gastos da categoria vestuário, entre as faixas de renda analisadas, a única em que o subgrupo não lidera é a primeira, na qual se gasta R\$ 18,11 com calçados e apetrechos e R\$ 17,93 com roupas femininas. Na maior faixa de renda, gasta-se em média R\$ 226,61, ou 0,8% das despesas totais, sendo quase 35% da despesa com vestuário por domicílio.

A categoria roupas masculinas varia de R\$ 15,18, ou 1% das despesas totais na primeira faixa de renda, para R\$ 155,70 ou 0,6% das despesas na última. Todos os subgrupos analisados seguem o padrão de dispêndio crescente e porcentagem da despesa decrescente conforme aumento da renda. Isso pode apontar uma maior elasticidade-renda para a categoria de roupa de mulher, o que será analisado com maior profundidade posteriormente.

A despesa média e o percentual gasto com vestuário por domicílio em cada macrorregião, são apresentados no Gráfico 1, revelando as diferenças regionais no

percentual do gasto das despesas totais que as famílias destinam à categoria vestuário e o valor médio que cada domicílio direciona a este grupo de consumo. De modo geral, evidencia-se uma heterogeneidade regional no valor do dispêndio com vestuário e do percentual que esse número representa nas despesas gerais.

O Norte foi a região que apresentou o maior percentual de gasto com vestuário (6,22%) neste período, e o Sudeste a região com menor percentual (3,96%). Porém, devido às diferenças de renda média dos domicílios, ambas possuem valores de despesa com vestuário muito parecidos, R\$ 211,12 e R\$ 210,02 respectivamente.

O gráfico 1 mostra ainda que o Nordeste é a região em que as famílias gastam menos com o grupo de despesas analisado, sendo em média R\$ 157,83 mensais, valor que representa 5,49% das despesas totais das famílias da região e reforça a assimetria entre as Grandes Regiões do Brasil.

O contrário observa-se nos dados das famílias domiciliadas no Sul, a região que mais gasta com vestuário no Brasil tem um dispêndio de R\$ 245,79 por mês, mas, por ser a maior renda média desta localidade, representam somente 4,8% de suas despesas totais. Por fim, o Centro-Oeste é a região com segundo menor dispêndio, sendo R\$ 182,14 ao mês, e possui também a segunda menor porcentagem da despesa total, 4,16%.

O Gráfico 2 apresenta o valor médio que os domicílios de cada uma das cinco Grandes Regiões do Brasil gastam com cada subgrupo de vestuário. Já o Gráfico 4, traz o percentual que esses gastos representam na despesa total das famílias nestas mesmas localidades.

O Gráfico 3 mostra que a região Norte é a que destina o maior percentual de seus gastos para roupas de mulher, de homem e de criança, e fica em segundo lugar quando se trata de calçados e apetrechos. Porém, a região Sul é onde os domicílios realizam maior dispêndio em todas as categorias, mais uma vez associado à disparidade de renda e de consumo entre regiões.

O Nordeste, por sua vez, é a segunda região a destinar maior percentual de suas despesas para os subgrupos considerados (calçados em primeiro lugar). Porém, é também a que gasta menos em todos os subgrupos, devido, provavelmente, ao baixo nível de renda nesta região comparada às demais, uma vez que é a que têm o menor valor de despesas totais do Brasil.

Por fim, no que diz respeito aos padrões de consumo regionais extraídos das médias de gastos das famílias com os todos os segmentos (Roupas Femininas, Roupas Masculinas, Roupas de Criança e Calçados, e apetrechos), nota-se que em todas as regiões do Brasil os valores gastos com roupas femininas são superiores à todas as demais subcategorias, expressando que a tendência nacional se replica em cada região do país. Vale destacar que essa tendência continua ao segregar os dados em 7 faixas de renda. Neste caso, quase todos os grupos analisados tiveram despesas maiores com roupas femininas do que masculinas ou infantis, e todos demonstraram uma relação positiva entre renda e gasto com vestuário.

5. EVOLUÇÃO NO TEMPO

Apresentam-se os dados que permitem uma análise da variação do consumo de vestuário no Brasil e suas regiões ao longo do tempo, no caso entre o período das edições de 2008-2009 e 2017-2018 da POF. Para cada categoria, são analisadas as variações com destaque para as especificidades regionais. Estes dados estão resumidos nas Tabelas 9 e 10 abaixo.

5.1. Roupas de Homem

Na categoria de Roupas de Homem, destaca-se a região Norte. Além dos fatores mencionados anteriormente. Na comparação entre 2008 e 2018, nota-se uma expressiva redução nos gastos nominais neste subgrupo, que é acompanhada pela queda do percentual da renda dedicado ao mesmo. Ainda na região Norte houve aumento das despesas totais em todas as faixas de renda, com exceção da faixa de renda 7. Porém, os gastos com vestuário diminuíram em todas as faixas de renda, especialmente nas faixas mais altas, chegando a última faixa demonstrar uma redução de 51%, explicando a mudança nos valores do subgrupo ao longo do tempo.

Com base nos dados de 2008, a região Nordeste também demonstrou redução nas despesas com vestuário em 2018, e consequentemente, também nas despesas com roupas de homem e no percentual dos gastos destinados a esta categoria. Apesar de uma variação de -32% no consumo de vestuário da faixa de renda 7, no consumo de roupas masculinas apenas a faixa de renda 5 se destaca, com queda de 18%, as demais têm valores entre 6 e 11%.

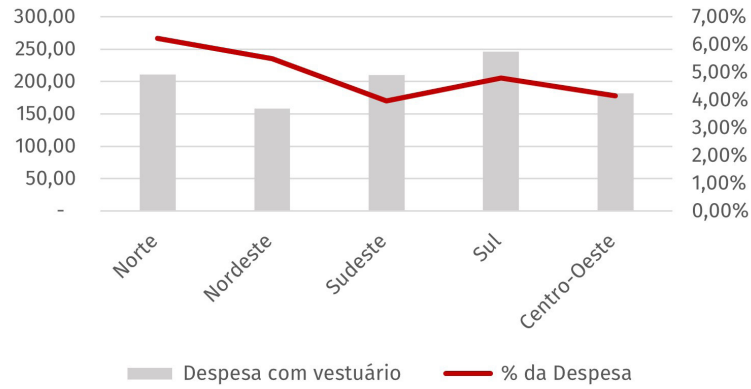
No Sudeste também houve crescimento das despesas totais em todas as faixas de renda. Porém, a variação do consumo de roupas de homem parece acompanhar os números das despesas com vestuário. Em ambos os casos, os domicílios mais afetados foram os das faixas de renda 5 e 6. No entanto, enquanto as variações no gasto nestas foram -24% e -30% respectivamente, a população de renda mais alta consumiu 5% a mais em vestuário, e 2% no caso das roupas masculinas.

A região Sul apresentou redução nos valores gastos com vestuário. Porém, assim como no Nordeste, a faixa de renda mais alta se destaca pela grande variação negativa no valor gasto. Foram -48% em 2018, em 2008 eram gastos R\$ 1.045,08 por domicílio e no período seguinte o valor foi em média de R\$ 543,48. Esta tendência se repete nas roupas masculinas não só na faixa de renda mais alta, na faixa 1, por exemplo, houve redução de 24%.

Ao contrário das demais regiões, no Centro-Oeste houve crescimento das despesas totais e com vestuário, chegando a aumentos de 13% no valor gasto com vestuário pelas faixas de renda mais baixas. A faixa 1 gastou 21% a mais com roupas masculinas em 2018, porém há uma variação muito pequena na porcentagem deste dispêndio na despesa total das famílias, que era de 1% em 2008 e passou a 0,9% na década seguinte.

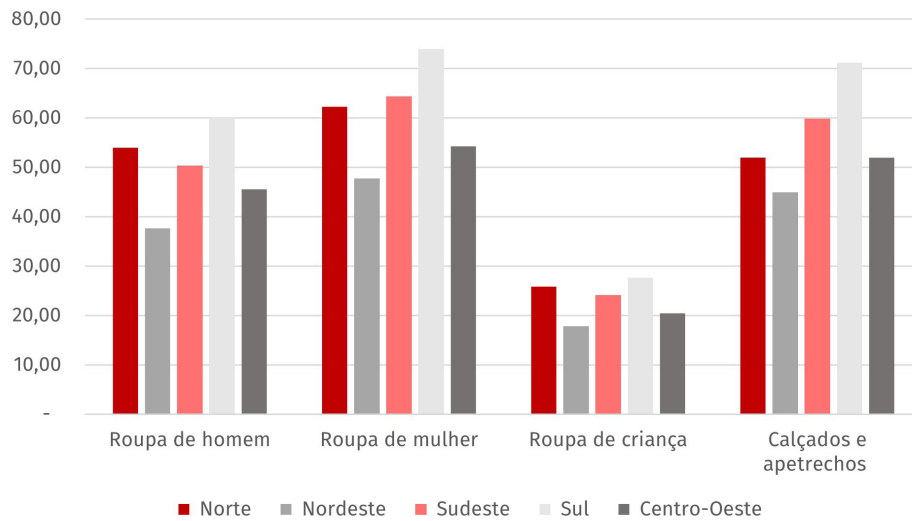
Nota-se um movimento contrário nas faixas de renda mais altas. A faixa de renda 7 manteve valores de gastos com vestuário muito próximos nos dois períodos,

Gráfico 1. Despesa com vestuário no Brasil e participação na despesa total, por região – 2018



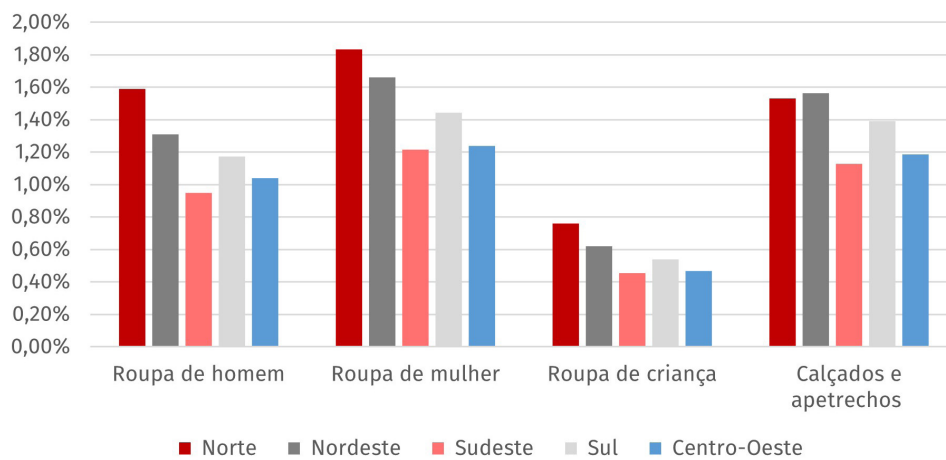
Fonte: IBGE. Elaboração própria.

Gráfico 2. Valor da despesa com vestuário por região e subgrupos - 2018



Fonte: IBGE. Elaboração própria.

Gráfico 3. Percentual da despesa com vestuário por região e subgrupos – 2018



Fonte: IBGE. Elaboração própria.

Tabela 9

Despesa mensal, geral, em vestuário e subgrupos para o Brasil e Grandes Regiões, POF 2008 em Reais de 2018

		2008 em reais de 2018						
	Tipos de despesa	1	2	3	4	5	6	7
Brasil	Despesa total	1.259,44	1.901,88	3.061,10	5.296,56	8.077,65	12.165,49	23.834,36
	Vestuário	68,35	99,57	163,38	262,70	341,51	489,72	768,70
	Roupa de homem	16,65	23,58	40,15	62,55	86,41	116,73	182,85
	Roupa de mulher	19,41	29,33	48,32	81,10	104,34	159,03	231,47
	Roupa de criança	11,26	15,23	21,32	29,94	35,89	40,95	57,26
	Calçados e apetrechos	18,17	27,25	46,07	75,40	95,15	141,94	222,85
Norte	Despesa total	1.369,31	1.954,40	2.992,51	5.065,58	7.659,17	10.995,17	20.296,89
	Vestuário	92,20	127,81	197,54	339,52	458,09	646,42	917,03
	Roupa de homem	22,42	32,85	53,13	85,56	107,42	191,36	198,95
	Roupa de mulher	28,57	37,68	57,11	104,60	139,29	182,02	244,42
	Roupa de criança	15,99	18,43	25,38	36,16	56,03	47,32	78,93
	Calçados e apetrechos	20,08	31,28	49,09	85,07	115,14	169,12	223,93
Nordeste	Despesa total	1.084,59	1.774,64	2.796,48	5.264,51	7.687,38	11.506,01	24.196,80
	Vestuário	64,38	108,33	173,96	303,10	404,10	504,43	997,01
	Roupa de homem	16,55	27,30	43,21	76,35	88,86	119,78	173,30
	Roupa de mulher	17,77	32,39	54,08	100,72	143,38	164,32	237,02
	Roupa de criança	10,70	15,00	20,79	29,21	33,49	45,61	53,10
	Calçados e apetrechos	16,70	28,30	45,71	73,86	106,20	136,36	464,21
Sudeste	Despesa total	1.406,00	1.918,04	3.129,01	5.257,32	8.081,15	12.347,23	24.082,30
	Vestuário	66,35	86,74	152,22	241,87	314,89	459,26	650,63
	Roupa de homem	15,08	19,14	36,48	56,92	82,58	105,39	159,74
	Roupa de mulher	18,93	24,85	44,85	72,90	93,89	154,10	210,24
	Roupa de criança	10,62	14,89	20,61	28,84	34,76	35,96	54,33
	Calçados e apetrechos	19,17	24,90	44,39	72,90	86,71	138,29	158,44

2008 em reais de 2018								
Tipos de despesa		1	2	3	4	5	6	7
Sul	Despesa total	1.571,81	2.128,16	3.257,34	5.539,67	8.404,07	12.579,66	23.682,80
	Vestuário	75,97	104,83	175,84	282,65	349,53	573,88	1.045,08
	Roupa de homem	18,61	23,80	42,77	65,90	90,87	140,22	266,06
	Roupa de mulher	21,01	31,44	50,36	88,06	100,83	184,26	320,21
	Roupa de criança	12,37	16,69	23,14	32,05	37,82	53,81	72,39
	Calçados e apetrechos	21,35	29,67	52,15	82,70	104,12	160,13	294,51
Centro-Oeste	Despesa total	1.319,91	1.942,18	2.973,92	5.160,13	8.045,33	11.556,70	23.279,76
	Vestuário	61,74	89,28	144,58	242,73	346,42	413,65	704,17
	Roupa de homem	13,25	20,20	36,80	55,81	85,85	101,10	214,16
	Roupa de mulher	18,31	26,81	41,67	73,54	108,13	118,19	213,49
	Roupa de criança	9,86	12,36	19,37	29,87	30,11	36,67	48,03
	Calçados e apetrechos	17,77	26,53	40,78	70,95	104,36	121,64	176,14

Fonte: IBGE. Valores de 2008 inflacionados para reais de 2018.

Tabela 10

Despesa mensal, geral, em vestuário e subgrupos para o Brasil e Grandes Regiões, POF 2018.

Tipos de despesa		1	2	3	4	5	6	7
Brasil	Despesa total	1.500,73	2.350,74	3.705,24	6.326,50	9.401,98	14.872,30	27.866,89
	Vestuário	63,46	91,60	150,44	233,04	296,34	391,55	655,96
	Roupa de homem	15,18	21,85	36,44	56,20	73,34	93,92	155,70
	Roupa de mulher	17,93	26,26	43,67	71,87	93,35	124,34	226,61
	Roupa de criança	10,26	14,17	21,59	30,40	34,17	44,29	73,70
	Calçados e apetrechos	18,11	25,39	42,34	63,20	78,57	99,72	138,90
Norte	Despesa total	1.499,19	2.385,33	3.498,41	5.588,64	9.175,59	13.948,44	18.315,29
	Vestuário	74,01	114,34	166,17	280,14	289,03	426,64	449,65
	Roupa de homem	19,26	32,77	46,09	67,78	86,93	102,91	154,30
	Roupa de mulher	21,56	29,25	47,99	94,22	88,97	81,64	152,59
	Roupa de criança	11,47	16,73	20,96	30,91	31,44	33,16	33,68
	Calçados e apetrechos	19,08	30,25	42,33	69,12	67,09	182,37	86,05
Nordeste	Despesa total	1.354,98	2.151,78	3.583,07	6.326,94	9.389,06	14.487,53	24.303,39
	Vestuário	61,05	98,70	177,48	276,62	355,74	513,15	674,24
	Roupa de homem	15,62	24,15	46,04	71,71	105,21	132,89	155,00
	Roupa de mulher	15,91	27,10	50,95	80,00	109,13	168,69	205,81
	Roupa de criança	9,83	13,65	21,05	32,12	28,59	48,30	71,26
	Calçados e apetrechos	17,43	28,97	50,16	75,23	92,07	123,73	179,65
Sudeste	Despesa total	1.620,26	2.458,40	3.740,46	6.412,59	9.527,33	14.922,15	29.358,03
	Vestuário	62,32	80,49	135,30	210,25	264,25	332,93	681,77
	Roupa de homem	13,12	18,25	31,30	49,39	63,00	73,67	162,19
	Roupa de mulher	18,69	23,82	40,11	65,25	83,39	108,16	245,11
	Roupa de criança	10,48	13,83	20,83	28,03	31,30	40,64	76,87
	Calçados e apetrechos	18,57	21,55	38,28	58,33	71,92	86,74	133,81
Sul	Despesa total	1.644,89	2.422,14	3.738,27	6.086,27	9.112,46	15.654,65	24.688,38
	Vestuário	62,99	90,65	148,81	242,41	329,17	442,06	543,48
	Roupa de homem	14,13	20,28	33,40	58,67	79,12	111,87	126,68
	Roupa de mulher	18,76	28,08	43,66	76,98	104,25	138,71	190,56
	Roupa de criança	10,35	13,15	23,02	33,03	42,69	55,80	48,78
	Calçados e apetrechos	18,52	25,36	43,11	65,11	88,00	101,81	138,19
Centro-Oeste	Despesa total	1.730,03	2.418,64	3.879,40	6.810,14	9.396,20	14.215,67	29.583,74
	Vestuário	66,45	100,49	163,87	252,67	342,65	432,24	694,86
	Roupa de homem	16,02	23,13	42,03	60,00	72,86	111,53	160,16
	Roupa de mulher	20,19	29,66	43,30	74,38	111,12	139,40	217,85
	Roupa de criança	9,62	17,37	24,73	35,36	42,55	42,56	96,75
	Calçados e apetrechos	18,01	26,44	45,12	65,38	84,02	101,99	140,93

Fonte: IBGE.

porém no segundo consumiu 25% a menos em roupas masculinas. Foram gastos R\$ 214,16 em 2008 e R\$ 160,16 em 2018, a representatividade destes valores na despesa total caiu 44%.

5.2. Roupas de Mulher

Verifica-se que o subgrupo roupa de mulher acompanha o comportamento de grande redução do dispêndio com vestuário na região Norte e também mostra queda nos valores e fatia da despesa geral destinada ao segmento. Neste caso, as três faixas de maior renda foram as mais afetadas, no entanto, diferente das roupas masculinas, as faixas de menor renda tiveram uma redução percentual maior entre os períodos para as roupas femininas. Enquanto a faixa 2 do Norte reduziu seu consumo de roupas de homem em menos de meio por cento entre 2008 e 2018, a mesma faixa de renda consumiu 22% menos de roupas de mulher.

Já no caso da região Nordeste, verifica-se que houve aumento das despesas totais e diminuição das despesas com vestuário em todas as faixas de renda. Supõe-se, portanto, que houve uma realocação dos recursos das famílias para outros grupos de consumo. Para as roupas femininas, as famílias mais afetadas foram as das faixas de renda 4 e 5, que consumiram respectivamente 9 e 12% a menos em vestuário, e 21 e 24% a menos em roupas de mulher.

Acompanhando o aumento no consumo de vestuário dos domicílios do Sudeste com maior renda, houve uma variação positiva de 17% no consumo de roupas femininas nesta faixa de renda da região, valor muito diferente do apresentado pela faixa 6, que gastou -30% em 2018, seguindo a tendência da despesa geral, que foi 28% menor.

Na região Sul, o consumo de roupas femininas acompanha a tendência da despesa com vestuário em todas as faixas de renda. A faixa 5 demonstrou a menor variação no dispêndio de vestuário, -6%, e a menor variação no valor gasto com roupa de mulher, apenas 3% maior do que no período anterior. As faixas 6 e 7 tiveram as maiores reduções, respectivamente -23% e -48% na despesa com vestuário, e -25% e 40% na despesa com roupas femininas.

Na região Centro-Oeste foi menos expressiva essa redução, quando comparado às roupas masculinas. Os percentuais acompanham as variações de despesa total e despesa com vestuário nesta região. Todos apresentam variações positivas, porém a menor alteração se dá nos domicílios de renda mais alta, que praticamente mantiveram o valor gasto, aumentando em apenas 2%.

5.3. Roupas de Criança

Em 2008, a região Norte, foi a região com maior dispêndio no segmento infantil. Isto pode estar associado ao fato de ser a região com maior média de filhos por família do país (3,03 filhos por domicílio). A região apresenta gasto quase 29% maior do que a média brasileira. Em 2018, a região foi a que menos gastou com roupas infantis no Brasil, essa redução foi notada em todas as classes sociais, mas com maior destaque para as faixas de renda intermediárias e mais altas da pesquisa, como no caso da faixa 7, que passou a gastar 57% a menos no segundo período.

O processo inverso ocorreu na região Centro-Oeste, com média de 2,65 filhos por família, região que menos gastou com roupas infantis em 2008, quase 14% a menos que a média brasileira. Porém, em 2018, apresentou um salto, gastando 15% a mais que a média do país. No Centro-Oeste, percebe-se que o aumento dos gastos foi puxado por uma mudança expressiva na faixa de renda mais alta da análise, que dobrou seu consumo de roupas infantis em 2018. As demais faixas de renda demonstram crescimento no consumo de forma mais moderada, chegando às famílias com renda de até 1 salário-mínimo a gastar menos em 2018 do que em 2008.

No Sudeste, o valor gasto com roupas infantis foi menor em 2018 do que em 2008 em praticamente todas as faixas de renda analisadas. A exceção ocorre nas faixas de renda mais alta, a faixa 6 teve um aumento de 13% e as famílias da faixa 7 aumentaram seu dispêndio em 41% em 2018.

O mesmo padrão acontece no Nordeste, há diferenças significativas entre os dois períodos analisados, com uma queda de 8 a 9% no caso nas famílias de menor renda e um aumento de 34% na faixa de renda mais alta, entre 2008 e 2018.

O contrário ocorre no Sul, apesar das faixas de renda intermediárias manterem valores semelhantes nos dois períodos. Verifica-se uma redução de 21% nos gastos com roupas infantis das famílias da faixa 2 e 33% nos gastos da faixa de renda mais alta.

5.4. Calçados e apetrechos

As Tabelas 19 e 20 apresentam as despesas para a categoria Calçados e apetrechos. Seguindo a redução no consumo de vestuário como um todo da região Norte e nas demais categorias, este subgrupo apresentou queda no consumo em todas as faixas de renda. As famílias com menor poder aquisitivo tiveram uma variação baixíssima, gastando entre 3 e 5% menos com calçados, o grupo das famílias de maior renda mensal chegou a reduzir seu consumo em mais de 60%.

Em 2008 a faixa 7 gastou em média R\$ 223,93, e em 2018 o gasto foi de R\$ 86,05. Enquanto a média de despesas totais da última faixa é de 12 vezes o gasto da primeira, a média de gastos com calçados é apenas 4 vezes maior.

Assim como a região Norte, a região Nordeste também apresentou uma grande redução no consumo de calçados pela faixa de renda mais alta, o consumo de vestuário diminuiu 32% nesta faixa, e a variação de consumo de calçados foi de -61%. O valor gasto com calçados aumentou nas faixas de 1 a 4, e caiu 13 e 9% nas faixas 5 e 6, respectivamente.

No Sudeste, apesar do aumento no consumo de vestuário na faixa 7, houve grandes variações negativas no valor gasto com calçados por todos os níveis de renda. A variação foi de -16%, porém a faixa 6 foi a que mais reduziu seu consumo de vestuário, e gastou em média -37% com calçados. A primeira faixa de renda apresentou menor variação no consumo de calçados, 3% menos em relação a 2018.

Apesar dos valores constantemente maiores nos dados da região Centro-Oeste, houve queda no consumo de calçados, sendo o maior impacto nas três primeiras faixas de renda, que reduziram seu gasto com este subgrupo entre 16% e 20%. Isto demonstra uma tendência contrária aos demais subgrupos na região, no entanto, acompanha os dados de consumo de calçados em todo o Brasil.

Acompanhando a tendência das demais regiões, a redução no dispêndio de vestuário em geral e da categoria de calçados esteve fortemente presente nos dados da região Sul. As variações no valor gasto com calçados acompanham os valores dos gastos com a categoria de vestuário como um todo, sendo mais expressivos nas maiores faixas de renda, demonstrando que como efeito da inflação menor para roupas e calçados do que para outros bens e serviços, há uma realocação das despesas das famílias que permite que se gaste menos com os subgrupos analisados.

6. RESULTADOS DO MODELO QUAIDS

Os resultados foram obtidos pelo modelo QUAIDS, estimado a partir dos dados da POF 2018, usando as rotinas de POI (2012). Os dados correspondem a 44.686 domicílios e incluem cinco categorias de vestuários com preços médios e proporção da despesa na categoria. Nesse caso, as cinco categoriais correspondem aos 5 quadros de gastos da POF e, por simplicidade, as variáveis foram numeradas de acordo com o número do quadro correspondente.

Desta forma, têm-se: 34 – *roupas de homem*; 35 – *roupas de mulher*; 36 – *roupas de criança*; 37 – *armarinho*,

tecidos e roupas de cama, mesa e banho e 38 – *bolsas, calçados, cintos e outros acessórios*. Além destas variáveis, foi adicionada a renda total do domicílio. Por fim, foram controladas duas informações demográficas de relevo par o consumo domiciliar: a localização da unidade familiar nas macrorregiões do Norte e Nordeste, e o número estimado de crianças. As estatísticas descritivas são apontadas na tabela a seguir.

Verifica-se que os maiores preços médios são dos grupos 34 e 35 (roupa masculina e feminina) com R\$ 118,90 e R\$ 123,80, respectivamente. Já o preço médio mais baixo é o do grupo 37 (armarinho etc.) com R\$ 82,50. Quanto ao percentual do gasto em grupo, o maior gasto ocorre com o grupo 38 (bolsas, calçados e cintos) com 31,8% dos gastos, seguido de 27,5% para o grupo 35 (roupa de mulher) e 22,9% (roupa de homem). Além disso, na média o domicílio entrevistado tem renda de R\$ 5.132,48, 48,3% dos domicílios estão no Norte ou Nordeste e tem em média 1,34 filho.

Os dados da Tabela 12 mostram que todos os coeficientes estimados foram estatisticamente significantes, mas não há interpretação direta destes valores, sendo necessário obter as elasticidades já disponíveis nas próprias rotinas de Poi (2012). Portanto, a seguir, são reportadas as elasticidades preço (própria e cruzadas) e elasticidade-dispêndio para os grupos de consumo de vestuário.

A tabela 12 apresenta a estimação realizada pela rotina de Poi (2012) com o software Stata 17.

De acordo com a Tabela 13, as elasticidades-dispêndio estimadas, representadas no painel (a), são todas positivas e relativamente próximas da unidade. Os grupos 34, 35 e 37 apresentam elasticidades um pouco superiores a 1, variando de 1,05 a 1,10 aproximadamente, mostrando que os bens são superiores ou de luxo para os resultados estimados. Isto indica que um aumento na renda dos consumidores implicará em um aumento mais do que proporcional nos dispêndios em roupa de homem (34), roupa de mulher (35) e armarinhos, tecidos e roupa de banho (37). Já os outros dois grupos apresentam elasticidade-dispêndio inferior a 1, entre 0,89 e 0,90, portanto, bens normais, indicando que o consumo aumenta um pouco menos do que a expansão da renda. Esta faixa de resultados está muito próxima do obtido por Pintos-Payeras (2009) que encontrou elasticidade-renda de 0,919 para o vestuário no Brasil. Além disso, Li *et al.* (1999) e Siامي-Namini (2017) encontraram resultados pouco acima da unidade para da renda baixa da China e para a Índia, respectivamente. Li *et al.* (1999) argumenta que isto é compreensível porque o vestuário tende a ser um bem superior para a parcela da população de renda mais baixa.

Tabela 12

Estimação QUAIDS (POF, 2018)

Variable	Coeficiente	Variable	Coeficiente
alpha		eta	
alpha_1	.6033299***	eta_n_kids_1	.00069273***
alpha_2	.71615348***	eta_n_kids_2	.00186757***
alpha_3	.26728253***	eta_n_kids_3	-.0037302***
alpha_4	.21477722***	eta_n_kids_4	.00153955***
alpha_5	-.80154313***	eta_n_kids_5	-.00036966*
beta		eta_d_nne_1	-.0034592***
beta_1	.10346427***	eta_d_nne_2	.00198441***
beta_2	.10922175***	eta_d_nne_3	.00147501***
beta_3	.06918591***	eta_d_nne_4	.00132583***
beta_4	.04743354***	eta_d_nne_5	-.00132605**
beta_5	-.32930547***	rho	
gamma		rho_n_kids	-.04768721***
gamma_1_1	-.07482063***	rho_d_nne	-.12442017**
gamma_2_1	.08198169***		
gamma_3_1	.05017349***		
gamma_4_1	.0339724***		
gamma_5_1	-.09130695***		
gamma_2_2	-.08167303***		
gamma_3_2	.05013113***		
gamma_4_2	.03554276***		
gamma_5_2	-.08598255***		
gamma_3_3	-.07178624***		
gamma_4_3	.02938075***		
gamma_5_3	-.05789913***		
gamma_4_4	-.04696856***		
gamma_5_4	-.05192735***		
gamma_5_5	.28711599***		
lambda			
lambda_1	.00724687***		
lambda_2	.00720854***		
lambda_3	.00639894***		
lambda_4	.00391197***		
lambda_5	-.02476631***		

Legenda: * p<.05; ** p<.01; *** p<.001.

Fonte: Elaboração própria com dados da POF (2018).

Tabela 11

Estatísticas Descritivas (n = 44.686)

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Preço Categoria 34 (p_34)	118,9	156,7	2	13000
Preço Categoria 35 (p_35)	123,8	161,2	1	10000
Preço Categoria 36 (p_36)	101,5	90,8	1	3500
Preço Categoria 37 (p_37)	82,5	76,2	0	8400
Preço Categoria 38 (p_38)	92,4	100,2	1	10000
Peso Orçamento Categoria 34 (w_34)	0,23	0,29	0	1
Peso Orçamento Categoria 35 (w_35)	0,28	0,30	0	1
Peso Orçamento Categoria 36 (w_36)	0,11	0,21	0	1
Peso Orçamento Categoria 37 (w_37)	0,07	0,18	0	1
Peso Orçamento Categoria 38 (w_38)	0,32	0,31	0	1
Renda Total (renda_total)	5.132,48	8.598,56	0	675.212,2
Dummy para Norte ou Nordeste (d_nne)	0,48	0,50	0	1
Número de crianças no domicílio	1,34	1,42	0	15

Fonte: Elaboração própria com dados da POF (2018)

Tabela 13

Elasticidade-dispêndio

Elasticidade-dispêndio				
roupa de homem	roupa de mulher	roupas de criança	armarinhos e tecidos	calçados e acessórios
1,072835	1,098556	0,898223	1,052965	0,885619

Fonte: Elaboração própria com dados da POF (2018).

Tabela 14

Elasticidade preço-própria e cruzadas (não compensadas)

Elasticidade preço-própria e cruzadas (não compensadas)					
	roupa de homem	roupa de mulher	roupas de criança	armarinhos e tecidos	calçados e acessórios
roupa de homem	-1,49644	0,168522	0,119735	0,069857	0,065488
roupa de mulher	0,134366	-1,48211	0,089104	0,054922	0,105166
roupas de criança	0,291971	0,280493	-1,77596	0,18161	0,123665
armarinhos e tecidos	0,234337	0,229546	0,267375	-1,79605	0,011827
calçados e acessórios	0,089906	0,149146	0,044211	0,014208	-1,18309

Fonte: Elaboração própria com dados da POF (2018).

Quanto à elasticidade-preço, é interessante analisar inicialmente a elasticidade-preço própria a partir dos valores da diagonal principal do painel (b) da Tabela 13. Como esperado, todas as elasticidades próprias são negativas e em linha com o obtido por Siami-Namini (2019). Além disso, elas são maiores do que 1 em módulo apontando para demandas elásticas. Porém, o grupo 38 apresenta elasticidade -1,18, o menor valor em módulo, sendo, portanto, itens como bolsas, calçados, cintos e outros acessórios de demanda menos elástica que os demais. Já os grupos 36 e 37 apresentam elasticidade em módulo na faixa de -1,76 e -1,80 representando que roupas de criança e tecidos, armarinhos e artigo de banho são os itens mais sensíveis à variação de preços no consumo de vestuário. Como esperado, estes valores são um pouco superior em módulo ao obtido para o vestuário agregado por Pintos-Payeras (2009) que foi de -0,837, uma vez que uma categoria mais estrita de bens tem elasticidade superior (em módulo) ao uma categoria mais agregada.

Por fim, quanto à elasticidade-cruzada, nota-se que os valores estimados são todos positivos apontando para certa substituição entre os itens, mas com coeficientes muito baixos (entre 0,01 e 0,3). Portanto, ainda que em pequena medida, um aumento nos preços de um grupo leva a um pequeno aumento do consumo de outro, *ceteris paribus*. Algo que é compreensível especialmente do ponto de vista de um orçamento fechado para produtos de vestuário.

DISCUSSÃO E COMENTÁRIOS FINAIS

O artigo teve como objetivo compreender a mudança de consumo de vestuário nos domicílios brasileiros e determinar o volume e tendências de gastos com roupas e calçados nas cinco Grandes Regiões do Brasil, criando um panorama do dispêndio com vestuário dentro do orçamento familiar.

A revisão da literatura sobre consumo de vestuário em um panorama mundial, foi feita pela perspectiva de diversos autores que realizaram estudos semelhantes a este em países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

Para estimação empírica, utilizaram-se os dados do IBGE, com os resultados das Pesquisas de Orçamento Familiar de 2008 e 2018, os valores coletados para a pesquisa de 2008 foram inflacionados para que pudessem ser comparados com os valores de 2018. As informações foram segregadas por região do domicílio e renda, além definir subgrupos de consumo e comparar os valores da despesa total das famílias e seus gastos com vestuário em geral, roupas femininas, roupas masculinas, roupas de criança ou calçados e apetrechos.

Foram analisadas as variáveis de renda e região, de forma que foi possível observar a existência de um

comportamento semelhante na variação dos gastos por faixa de renda nos domiciliados de diferentes partes do Brasil, isto é, o valor gasto aumenta conforme a renda e a proporção do valor dentro das despesas totais diminui após um nível de renda média.

O agrupamento dos dados demonstrou diferenças regionais na proporção da renda que é destinada ao consumo de vestuário, ficando claro que nas regiões mais pobres do país é preciso dirigir uma proporção maior do orçamento familiar para o consumo de roupas e calçados, reforçando a teoria de que itens de vestuário são uma necessidade básica.

Os resultados da pesquisa permitem comparar as despesas totais e gastos com vestuário nos domicílios brasileiros e evidenciam as diferenças dos valores entre as regiões analisadas, além disso, este trabalho contribui, de forma inédita, para as pesquisas sobre vestuário no Brasil por realizar a estimação de um sistema de demanda para roupas de homem, roupas de mulher, roupas de criança, calçados e tecidos.

De modo geral, por meio da estimação do modelo QUAIDS, verificou-se que a demanda por roupas em geral é elástica e as elasticidades preço-cruzadas destes grupos apresentam substituição entre si. Verificou-se que roupas de homem, roupas de mulher, tecidos e armarinhos são bens de luxo ainda que com elasticidades pouco superiores à unidade, ou seja, sua demanda aumenta proporcionalmente mais que o dispêndio geral. Já as roupas de criança e calçados são bens normais, aumentando seus gastos menos que proporcionalmente ao aumento do dispêndio geral.

A partir dos resultados das elasticidades, mostra-se que roupas de criança, tecidos e armarinhos são mais sensíveis a mudanças no preço, quanto maior seu preço, menor o consumo desses itens pelas famílias brasileiras, porém calçados possuem a menor elasticidade em módulo, indicando que seu consumo varia em menor proporção quando esses itens sofrem alterações no preço.

A estimação do modelo QUAIDS permitiu notar que a elasticidade cruzada entre os itens roupa de homem e roupa de mulher tem coeficiente positivo, mostrando que quando o preço de roupas de homem sobe, as famílias optam por comprar mais roupas de mulher, indicando que trata-se de bens levemente substitutos, ou seja, e que as famílias possuem um orçamento para vestuário e se, dentro dessa categoria, um bem fica mais caro, abre-se mão de sua compra temporariamente para comprar outro bem da mesma categoria.

É importante comentar que, ainda que seja uma pesquisa abrangente para todo o Brasil e com dados de mais de 44 mil domicílios, esta pesquisa apresenta

a limitação habitual de apresentar o resultado para um período específico e apontar para o consumidor médio e para as categorias em conjunto de cada tipo de vestuário. Certamente, há variações associadas à qualidade dos produtos ou variações internas a cada subgrupo que ficam de fora do escopo deste trabalho.

Vale destacar que aspectos culturais, climáticos e econômicos específicos de cada região desempenham um papel nos padrões de consumo de vestuário e que esses fatores muitas vezes não são abordados com a profundidade necessária. Porém, eles podem influenciar o consumo de vestuário em diferentes regiões por meio de preferências de estilo e as escolhas de vestuário. Por fim, o nível econômico de uma região influencia diretamente o que os consumidores podem comprar. Regiões mais prósperas tendem a ter uma demanda mais elevada por marcas de luxo e produtos de alta qualidade, enquanto áreas com menor renda podem focar em vestuário acessível e funcional. Em tempos de recessão, o consumo de vestuário pode ser um dos primeiros setores a sentir as consequências, pois os consumidores cortam gastos não essenciais. Durante períodos de crescimento econômico, é mais provável que as pessoas voltem a investir em novos estilos e marcas.

Estudos mais abrangentes que considerem esses elementos podem fornecer insights valiosos sobre as razões subjacentes às diferenças de consumo entre diversas regiões e contribuir para uma compreensão mais holística do comportamento do consumidor. Esse aprofundamento é especialmente relevante para o setor do vestuário, que deve se adaptar e responder a essas variáveis para atender melhor às necessidades e preferências dos consumidores em contextos variados.

Já a literatura brasileira é relativamente escassa e a falta de uma comparação sistemática entre a literatura internacional e os estudos brasileiros implica que muitos fatores que influenciam o consumo de vestuário no Brasil ainda não foram totalmente explorados.

Além de contribuir para a compreensão do consumo de vestuários no Brasil, este trabalho pode auxiliar novos esforços para compreender este setor tão relevante na economia do país. Naturalmente, as limitações ajudam a definir pontos de uma agenda de pesquisa futura para o vestuário no Brasil, como explorar melhor a variação na qualidade dos produtos, diferenças dentro de cada subgrupo de consumo analisado ou até mesmo os efeitos sobre o perfil do consumidor do ponto de vista regional, social ou etário. Por outro lado, ainda é necessário realizar mais análises deste tipo para outros segmentos de consumo como forma de subsidiar análises setoriais e formulação de políticas públicas no país.

Para aumentar o impacto prático de um estudo sobre o setor de vestuário e torná-lo mais útil é possível extrair algumas recomendações como reconhecer que entender as preferências dos consumidores e oferecer recomendações personalizadas pode melhorar a satisfação do cliente. Ou que compreender a fundo a estrutura da demanda permite ajustar melhor a precificação com base na demanda, custos e concorrência. Finalmente, reconhecer os perfis regionais e suas diferenças permitem gerar promoções sazonais e descontos para novos clientes e comunicar de forma clara a estrutura de preços, destacando a qualidade dos materiais e a ética na produção, o que pode justificar diferenciais de preços. Essas recomendações podem ajudar a guiar as empresas do setor de vestuário em suas estratégias, além de informar formuladores de políticas sobre como apoiar o crescimento e a sustentabilidade do setor.

No entanto, para uma compreensão mais abrangente seria necessária uma análise comparativa robusta para explicar como estes diferentes fatores moldam a experiência do consumo de vestuário, oferecendo uma visão mais rica e profunda sobre o comportamento do consumidor.

Essas sugestões podem ajudar a direcionar futuras pesquisas que não apenas ampliem o conhecimento sobre o setor de vestuário, mas também ajudem as empresas a se adaptarem às mudanças nas preferências e comportamentos dos consumidores.

REFERÊNCIAS

- Banco Central do Brasil. (2018). Relatório de Economia Bancária.
- Banks, J., Blundell, R., & Lewbel, A. (1997). *Quadratic Engel curves and consumer demand*. Review of Economics and statistics, 79(4), 527-539.
- Blundell, R., & Robin, J. M. (1999). *Estimation in large and disaggregated demand systems: An estimator for conditionally linear systems*. Journal of Applied Econometrics, 14(3), 209-232.
- Cheng, S. S. (2000). *US clothing expenditures: a closer look*. Consumer Interests Annual, 46, 72-76.
- Çaglayan, E., & Astar, M. (2012). *An Econometric Analysis of Engel's Curve: Household Food and Clothing Consumption in Turkey*. Annals of the Alexandru Ioan Cuza University.
- Deaton, A. (1997). *The analysis of household surveys: a microeconomic approach to development policy*. World Bank Publications.

- Deaton, A., & Muellbauer, J. (1980). *An almost ideal demand system*. The American economic review, 70(3), 312-326.
- Ferreira, A. S., & Coelho, A. B. (2017). *O papel dos preços e do dispêndio no consumo de alimentos orgânicos e convencionais no Brasil*. Revista de Economia e Sociologia Rural, 55, 625-640.
- Ferreira, A. S. (2022) *Elasticidades-Preço E Dispêndio Dos Alimentos Entre Os Domicílios Economicamente Vulneráveis No Brasil: Uma Análise A Partir Da Pesquisa De Orçamentos Familiares 2017-2018*. ANPEC, Anais.
- IBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pof/tabelas> >. Acessado em 27 de outubro de 2022.
- IEMI (2023). *Brasil Têxtil 2023*. Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira. ABIT e SENAI.
- Kim, K. (2012). *Demand analysis of clothing and footwear: The effects of price, total consumption expenditures and economic crisis*. Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles, 36(12), 1285-1296.
- Korir, L., Korir, M. K., & Kiprop, S. (2020). *Food security in Kenya: Insights from a household food demand model*. Agricultural and Food Economics, 8(1), 1-16.
- Li, Y., Yao, L., & Hu, J. Y. (1999). *Clothing expenditure and the income elasticity of Chinese consumers*. Journal of the Textile Institute, 90(2), 121-135.
- Liu, K. (2009). *A globally flexible, quadratic almost ideal demand system: An application to demand for meats and fish in Taiwan*. Agricultural Economics, 40(5), 541-552.
- Majumdar, A., Shaw, M., & Sinha, S. K. (2021). *COVID-19 debunks the myth of socially sustainable supply chain: A case of the clothing industry in South Asian countries*. Sustainable Production and Consumption, 24, 150-160.
- Menezes, T. A. D., Campolina, B., Silveira, F. G., Servo, L. M. S., & Piola, S. F. (2006). *O gasto e a demanda das famílias em saúde: uma análise a partir da POF de 2002-2003*.
- Pereda, P. C. (2008). *Estimação das equações de demanda por nutrientes usando o modelo Quadratic Almost Ideal Demand System (QUAIDS)* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Pintos-Payeras, J. A. (2009). *Estimação do sistema quase ideal de demanda para uma cesta ampliada de produtos empregando dados da POF de 2002-2003*. Economia Aplicada, 13, 231-255.
- Poi, B. P. (2012). *Easy demand-system estimation with quads*. The Stata Journal, 12(3), 433-446.
- Selvanathan, S., & Selvanathan, E. A. (2004). *Empirical regularities in South African consumption patterns*. Applied Economics, 36(20), 2327-2333.
- Siami-Namini, S. (2017). *Analysis of US Household Final Consumption Expenditure using LA/AIDS Approach*. International Journal of Current Advanced Research, 6(09), 6315-6320.
- Xi, Z., Chen, L., & Curtis, K. R. (2004). *A QUAIDS model of Japanese meat demand*. Journal of Agricultural and Applied Economics, 36(2), 359-373.

A relação entre a qualidade do serviço logístico e a satisfação e lealdade do cliente no ambiente *omnichannel*

The relationship between logistics service quality and customer satisfaction and loyalty in the omnichannel environment

ANTONIO DEUSIMAR LEITE MARTINS JÚNIOR

Universidade de Fortaleza
deusimartins@gmail.com

JOSÉ SARTO FREIRE CASTELO

Universidade de Fortaleza
sarto@unifor.br

MACARIO NERI FERREIRA NETO

Universidade de Fortaleza
macario_ferreira@hotmail.com

RESUMO

O objetivo geral é examinar a relação dos componentes dos serviços logísticos como preditores da satisfação e lealdade tendo o tipo de canal como moderadora baseado na percepção dos clientes no ambiente *omnichannel*. O estudo se baseia no modelo de Murfield com exposição e análise dos construtos de disponibilidade, pontualidade, condições físicas, satisfação e lealdade do cliente. Um questionário online foi enviado para uma amostra não probabilística de conveniência cujos resultados foram tratados e analisados com técnica MEE. Os resultados suportaram às hipóteses que previam que haveria relação entre os serviços logísticos e a satisfação do cliente nos modelos testados. O estudo mostrou que a satisfação é preditora da lealdade e que o tipo de canal escolhido não altera nem o sentido, nem a força das relações. Os gestores devem investir nos serviços logísticos porque esses impactam a satisfação do cliente. Este trabalho apresenta um modelo teórico que contribui com a discussão da relevância dos serviços logísticos para satisfação e lealdade do cliente.

Palavras-chave: Serviços logísticos. Satisfação. Lealdade.

ABSTRACT

The general objective is to examine the relationship of the components of logistics services as predictors of satisfaction and loyalty, with the type of channel as a moderator based on the perception of customers in the omnichannel environment. The study is based on Murfield's model with exposure and analysis of the constructs of availability, punctuality, physical conditions, customer satisfaction and loyalty. An online questionnaire was sent to a non-probabilistic convenience sample, the results of which were treated and analyzed using the SEM technique. The results supported the hypotheses that predicted that there would be a relationship between logistics services and customer satisfaction in the models tested. The study showed that satisfaction is a predictor of loyalty and that the type of channel chosen does not alter either the meaning or the strength of relationships. Managers should invest in logistics services because they impact customer satisfaction. This paper presents a theoretical model that contributes to the discussion of the relevance of logistics services for customer satisfaction and loyalty.

Keywords: Logistics services. Satisfaction. Loyalty

1. INTRODUÇÃO

O comportamento do consumidor mudou bastante nos últimos anos graças aos avanços tecnológicos e principalmente à internet. Esse consumidor, que inicialmente só dispunha de um canal de vendas, o varejo tradicional físico, passou a ter outros canais de vendas e distribuição à sua disposição, e recentemente passa a ter muitos outros, o que mudou para sempre e profundamente a configuração do varejo (Baird & Kilcourse, 2011). O ambiente comercial *omnichannel*, em que os clientes dispõem de vários canais à sua disposição, é a tendência mais evidente no varejo mundial nos últimos anos (Murfield *et al.*, 2017).

O ambiente *omnichannel* proporciona o desenvolvimento de novos hábitos de compras pelos clientes que até então não existiam, obrigando os varejistas a reinventarem suas estratégias de entrega de produtos e informações o que apresenta novos desafios para a logística de distribuição e a cadeia de suprimentos (Bell, Gallino & Moreno, 2014; Ishfaq *et al.*, 2016). As diversas combinações possíveis de atendimento ao cliente apresentam dificuldade extra na busca de atendimento a essa demanda.

Para ajudar a entender e enfrentar esse desafio, alguns pesquisadores têm indicado a necessidade de aumentar a atenção na experiência de compra e investigar como a percepção do cliente nos diferentes pontos de contato ao longo de sua jornada de compra pode afetar a avaliação geral do serviço e, consequentemente, a relação entre cliente e fornecedor (Verhoef, Kannan & Inman, 2015). Esses pontos de contato vão desde a primeira interface do cliente com o vendedor, quer seja no canal *online* ou *offline*, até os serviços de pós-venda.

Adicionalmente, com o objetivo de entender para atender, é importante observar que a operação logística, quando bem-sucedida, iniciando com a disponibilidade do produto até sua entrega ao cliente, se tornará um diferencial para o varejista. Aqueles varejistas que dominarem a cadeia logística terão uma vantagem competitiva de mercado pela experiência de entrega completa ao cliente mais rápida, confiável e consistente (Hübner *et al.*, 2016).

Promover aos clientes e consumidores uma experiência de compra consistente e sem interrupções tem sido cada vez mais demandado pelos compradores, consistindo em uma tarefa árdua para os fornecedores, que têm o desafio de integrar todos os seus canais para que o cliente não perceba quando é transferido ou muda de um canal para outro (Lim & Srai, 2018).

Para prosperar nesse cenário, os fornecedores, varejistas e mesmo os fabricantes precisam reconfigurar suas

cadeias de suprimentos até a última milha para obter melhor alinhamento entre capacidade de resposta de entrega, variedade de produtos e conveniência do cliente (Lim & Winkenback, 2019).

Um número cada vez maior de varejistas está preocupado em desenvolver estratégias que permitam que o consumidor não somente faça suas compras em qualquer lugar e a qualquer hora utilizando qualquer canal, inclusive por meio de dispositivos móveis, como também em fazer com que essa compra chegue ao cliente tempestivamente, não importa onde o cliente esteja. Atender com sucesso a essas expectativas do consumidor *omnichannel* é um desafio complexo. No entanto, os varejistas que obtêm esse sucesso aumentam as receitas e melhoram a retenção de clientes (Ames, 2015).

O objetivo geral deste trabalho é examinar a relação dos componentes dos serviços logísticos (disponibilidade, pontualidade e condições físicas) como preditores da satisfação e lealdade tendo a disponibilidade, pontualidade e condições físicas como moderadora destes construtos (satisfação e lealdade) baseado na percepção dos clientes no ambiente *omnichannel*.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Disponibilidade, pontualidade e condições físicas nos serviços logísticos

A mudança no varejo provocada pelo aumento dos canais de venda e distribuição impulsionadas pelos avanços tecnológicos e internet é relevante e veio para ficar (Baird & Kilcourse, 2011) e tem impactado mais forte e diretamente a logística e toda a cadeia de suprimentos. São essas áreas dentro da cadeia de valor que mais apresentam necessidade de adaptação à nova realidade, onde o avanço tecnológico tem apagado as diferenças entre o varejo *online* e o tradicional (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013).

Para Mentzer, Gomes e Krapfel (1989), o conceito de qualidade do serviço de distribuição física precisa conter três variáveis que são complementares: disponibilidade de produtos, pontualidade de entrega e condições físicas na entrega.

Mentzer, Flint e Kent (1999) foram pioneiros na tentativa de conceituar as dimensões mais relevantes, que juntas poderiam compor o serviço logístico e, consequentemente, entender as formas como a logística e a cadeia de suprimentos criam valor para o cliente. Os autores apresentaram uma receita baseada na criação de utilidade de tempo e lugar, composta de alguns atributos que geram valor para os clientes, os chamados “Sete R’s” (do inglês *Right*). O valor consiste em entregar para o cliente a quantidade certa, do produto certo,

no local certo, na hora certa, nas condições certas, no preço certo e com as informações certas. Tais atributos são o valor entregue ao cliente pelas dimensões do serviço logístico: disponibilidade, pontualidade e condições físicas (Mentzer, Flint & Kent, 1999).

Bowersox e Closs (2008) definiram disponibilidade como sendo a capacidade de fornecer ou oferecer o produto para o cliente no exato momento da sua demanda. À época dessa definição, o mercado era dominado pelo atendimento B2B (*Business-to-Business*), e somente alguns anos depois, com o avanço tecnológico, foi que o mercado começou a operar mais fortemente pelo formato B2C (*Business-to-Customer*).

O trabalho de Rabinovich e Bailey (2004) foi um dos pioneiros a introduzir conceitos de qualidade de serviço logístico para a modalidade B2C, o que aconteceu inicialmente no varejo *online* puro. Os autores ratificam a definição de Bowersox e Closs (2008) e inserem no conceito das dimensões do serviço logístico a disponibilidade como a capacidade de ofertar prontamente estoque do item ou produto solicitado por um consumidor. Assim, a disponibilidade do produto poderá ser uma medida relacionada ao tempo que leva do momento em que o consumidor decide realizar a compra até a confirmação da disponibilidade para fornecimento do produto. No contexto atual de forte crescimento do comércio eletrônico, é comum o uso do termo “disponibilidade na prateleira” (OSA – *on-shelf availability*), que é uma forma de evitar eventos de falta de estoque (OOS – *out of stock*) ou rupturas. Nesse sentido, o gerenciamento adequado de OSA constitui uma grande preocupação para muitos fabricantes e varejistas (García-Arca, Prado-Prado & Garrido, 2020).

A segunda dimensão do serviço logístico é a pontualidade, que é tida por Griffis *et al.* (2012) como um dos principais focos da medida de qualidade de atendimento a pedidos de clientes e possui significativo impacto na satisfação do cliente, principalmente em um ambiente de compra *online*. Ratificando essa afirmação, para Kembro, Norrman e Eriksson (2018), a pontualidade na entrega é o aspecto mais importante no serviço logístico, capaz de influenciar positivamente a satisfação do cliente.

Os bens e produtos adquiridos, quer sejam no canal tradicional ou no *online*, representam pouco ou nenhum valor para os compradores até que estejam pontualmente sob a posse desses, exercendo assim seu valor de tempo e utilidade, o que proporcionará aos clientes a oportunidade de desfrutar dos atributos físicos e psicológicos relacionados à posse do produto.

Essa é sentença dada por Bowersox (1969), que, embora seja uma definição com mais de trinta anos, ainda

permanece atual e, inclusive, ratificada por Murfield *et al.* (2017).

Fechando os construtos do nível de serviço logístico, a condição física do produto no ato da entrega participa ativamente na finalização da experiência de compra do cliente, que começa com os aspectos de disponibilidade, passando pela pontualidade, até ter o produto em mãos. Para Xing e Grant (2006), a condição física como um atributo do serviço logístico fornece a quem compra uma utilidade de tempo, local e, principalmente, utilidade, muito relevantes, mas essa condição só se confirma com a chegada do bem comprado em condições físicas perfeitas, pronto para uso. Pode-se concluir que, se a condição do bem não atender às expectativas do comprador, não adianta a disponibilidade do estoque, nem a pontualidade da entrega, pois, sem a condição física adequada, o bem não terá seu valor de função e utilidade.

A capacidade de entregar a quantidade certa do produto certo, no lugar certo, na hora certa e na condição de uso é indispensável para fornecer um serviço satisfatório ao cliente (Mentzer, Flint & Hult, 2001).

Satisfação e lealdade

A pesquisa de Rao *et al.* (2011) mostrou que a eficácia com que os varejistas online atendem aos pedidos é um fator determinante para alcançar a satisfação e com isso a retenção do seu cliente. Newton (2001) afirma que a transferência bem-sucedida de produtos entre o comerciante e o cliente determina, em última instância, se o cliente fará outro pedido, demonstrando assim sua lealdade. Ou seja, a experiência positiva gera a satisfação que, por sua vez, leva à lealdade.

Para Chen (2012), a satisfação do cliente é ingrediente essencial e antecessor, assim como apresenta relação direta e positiva com a lealdade do consumidor. A satisfação geral do cliente com um fornecedor é resultado das várias experiências de compra desse cliente e tem aspecto relevante porque pode determinar a propensão do cliente a repetir a compra com o mesmo fornecedor. Com o avanço tecnológico, a expansão da internet, a disseminação da informação e consequente redução das barreiras de proteção da concorrência, fabricantes e varejistas encontram uma realidade mais difícil na busca de manter seus clientes leais. Essa lealdade foi definida como o compromisso forte de repetir a compra de um produto ou serviço de forma consistente no futuro, provocando assim a compra da mesma marca ou do conjunto de marca, mesmo que o consumidor ou cliente tenha sofrido tentativas de influência e esforços de marketing que intencionalmente buscam provocar comportamento de mudança de compra (Davis-Sramek *et al.*, 2009; Oliver, 1997).

Nesse mesmo sentido, a lealdade do cliente foi definida como sendo a atitude favorável do cliente em relação a um negócio, resultando em comportamento de compra recorrente (Anderson & Srinivasan, 2003).

A relevância da lealdade é objeto de diversos trabalhos que têm sido publicados ao longo dos anos. Para Chen (2012), a lealdade do consumidor é objetivo importante e vital para todo fornecedor, quer seja de bens ou serviços, porque a lealdade é inversamente proporcional à disposição do consumidor de procurar alternativas.

Too, Souchon e Thirkell (2001) sugerem que uma forma garantida de aumentar a retenção de clientes é por meio de relacionamentos seguros e duradouros entre compradores e vendedores. No trabalho de Davis-Sramek, Mentzer e Stank (2008), os autores apresentam que os fornecedores e varejistas que estabelecem um serviço bem-sucedido de atendimento aos pedidos podem afetar positivamente a lealdade do cliente. Chen (2012) sugere o papel central da lealdade do cliente na sobrevivência e desenvolvimento do varejo eletrônico.

Focando especificamente no contexto do ambiente *omnichannel*, Lee *et al.* (2019) testaram o engajamento e a lealdade do cliente no ambiente *omnichannel*, tendo como pano de fundo a integração dos canais. Os resultados mostraram que a qualidade da integração dos canais, condição básica do ambiente *omnichannel*, incluindo a possibilidade de escolha do canal-serviço, transparência da configuração do canal, consistência de conteúdo e do processo, influenciaram positivamente o engajamento do cliente, o que provocou um comportamento de divulgação boca-a-boca positivo e intenção de recompra. No tópico seguinte serão abordadas as principais características do *omnichannel*.

Canal de distribuição *omnichannel*

Apesar do estouro da bolha *Dotcom* em 2000, nas últimas décadas o *e-commerce* B2C cresceu em todos os principais mercados mundiais. A internet e a tecnologia oferecem às organizações não só a opção de expandir suas ofertas de serviços e produtos, aprimorando não apenas suas operações B2B, mas também a opção de tocar com suas soluções o cliente final no canal B2C, tornando muitas vezes desnecessária a intermediação (Mangiaracina *et al.*, 2015).

Murfield *et al.* (2017) chamam a atenção para as mudanças que a tecnologia vem provocando ao permitir que as empresas acessem seus clientes por meio de vários canais, provocando mudanças nos relacionamentos entre os integrantes da cadeia de suprimentos, que estão assumindo diferentes formas na criação de valor para os clientes. Além disso, os varejistas não

são mais os únicos participantes da cadeia de suprimentos com capacidade de tocar os clientes finais – as indústrias passaram a ter esse contato, distribuindo seus produtos diretamente a eles sem precisar de lojas físicas para isso.

Esse crescimento e o acesso à tecnologia têm provocado um fenômeno progressivo nas empresas tradicionais (*offline*), que é a adoção de estratégias de atendimento por mais de um canal, incluindo vendas no canal *online* em seus negócios até então puramente físicos, trazendo novos desafios para as organizações (Marchet *et al.*, 2018).

Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016) classificam a integração dos canais de distribuição ao longo da história em três estágios, que também assumem caráter evolucionário e cronológico:

- a) *Single Channel*: classificação dada aos varejistas que operam apenas um canal de vendas e uma estrutura logística escrava desse canal. Esse foi o primeiro modelo, cujo melhor exemplo é o varejo físico tradicional. Mesmo sendo mais atuais, as empresas que operam unicamente pela internet com venda *online* também podem ser chamadas de *single channel*;
- b) *Multi Channel*: classificação dos varejistas que operam mais de um canal de vendas e distribuição, mas como se fossem unidades de negócio distintas, atuando com sistemas e processos independentes em suas operações. Nesse exemplo, os clientes obtêm seus produtos na loja física com retirada pelo próprio cliente, ou por via de compras *online* com entregas diretas ao cliente;
- c) *Omnichannel*: essa modalidade acontece quando o varejista aborda um sistema logístico mais avançado, visto que nem o cliente e nem o varejista fazem mais diferença entre os canais existentes. Nesse caso, para o cliente principalmente, a plataforma é transparente ao processo, existindo apenas uma interface de logística e operações comuns para o cliente e pedidos *online* e *offline*. Esse formato exige que informações, operações, logística e estoques sejam compartilhados em todos os canais para poderem permitir a confluência do atendimento. Assim sendo, o *omnichannel* emergiu do multicanal (Hübner, Kuhn & Wollenburg, 2016).

Beck e Rygl (2015) introduziram um conceito que evolutivamente pode ser considerado como uma transição entre o *multi-channel* e o *omnichannel*. O *Cross-Channel* ocorre quando o cliente, no mesmo processo de compra, aciona a interação parcial de dois ou mais canais, ou ainda o varejista, em um único processo,

integra mesmo que parcialmente pelo menos dois canais. Aquele também ocorre quando todos os canais são visualizados integradamente em determinado momento, ou seja, é uma integração pontual (Beck & Rygl, 2015).

Para Bell, Gallino e Moreno (2014), os clientes de varejo agora são “clientes *omnichannel*”, tanto nas suas expectativas, como em seus comportamentos, pois nos últimos tempos eles vêm utilizando com bastante desenvoltura os canais de varejo *online* e *offline*. Com isso, para sobreviver e prosperar nesse ambiente, varejistas de todos os tipos devem reexaminar e, se for necessário, adequar suas estratégias de disponibilização e entrega de produtos e facilitar as informações aos clientes.

3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

Serviços logísticos e satisfação do cliente Um fluxo crescente de pesquisas aponta a qualidade do serviço logístico como condição importante para alcançar a satisfação do cliente. Mesmo que na sua maioria essas pesquisas façam referência à relação entre empresas (B2B), elas não podem ser descartadas para provar que, num ambiente onde as empresas vendem diretamente para o consumidor (B2C), o serviço logístico tem a mesma relevância. Pesquisas como a de Esper *et al.* (2003), onde os autores avaliam o desempenho dos operadores logísticos de transporte e seu impacto na satisfação do consumidor *online*, e de Rao *et al.* (2011), que mede o impacto da qualidade do serviço logístico no desempenho do varejo *online*, muito se aproximaram de uma avaliação pura do serviço logístico ao consumidor como sendo uma variável componente da satisfação e lealdade do cliente e por isso precisa ser avaliada e considerada.

Pesquisa de Rao *et al.* (2011) apoiada por Griffis *et al.* (2012) aponta que tanto a disponibilidade como a pontualidade são fatores-chave na avaliação do serviço logístico e são influenciadores significantes na satisfação da compra do cliente *online*. No mesmo sentido, porém analisando outra variável, Xing *et al.* (2010) avaliam que a condição física do produto também é um importante componente do serviço logístico e afeta diretamente a satisfação do cliente no ambiente de compras *online*.

Em ambiente *omnichannel* americano, Murfield *et al.* (2017) testaram a relação entre as três dimensões do serviço logístico e a satisfação do consumidor, e as hipóteses foram somente parcialmente validadas. Considerando o teste da hipótese da relação das três dimensões com a variável dependente satisfação no canal, onde o cliente compra *online* e retira na loja física (CORL), as variáveis pontualidade e condição física do produto foram as que apresentaram relação

significante com a satisfação do cliente. Nesse canal, o construto disponibilidade não teve relação significativa com a satisfação do cliente. Ainda no teste da mesma hipótese desta feita no canal CLRC, a pontualidade foi o único construto significativamente relacionado à satisfação do consumidor. Nessa amostra, os construtos disponibilidade e condições físicas não apresentaram relação significativa.

Com isso, a hipótese aqui a ser testada é verificar, no mercado brasileiro e mais concentradamente no mercado cearense, dentro de um ambiente *omnichannel*, se os aspectos de disponibilidade, pontualidade e condições físicas têm relação significativa com a satisfação do cliente (MURFIELD *et al.*, 2017) em sendo assim propomos: H1a – a percepção positiva a respeito da disponibilidade tem impacto positivo na satisfação do cliente no ambiente *omnichannel*; H1b – a percepção positiva a respeito da pontualidade tem impacto positivo na satisfação do cliente no ambiente *omnichannel* e H1c – a percepção positiva a respeito das condições físicas do produto tem impacto positivo na satisfação do cliente no ambiente *omnichannel*.

Serviços logísticos e lealdade do cliente

Com uma disponibilidade menor de pesquisas do que aquelas que tratam da satisfação do consumidor, a lealdade do consumidor tem muita relevância em um ambiente *omnichannel*, uma vez que, com o avanço tecnológico, o ambiente mercadológico tende a ser mais competitivo. Pesquisas das relações B2C em ambiente puramente *online* suportam a afirmação de que há relação positiva entre pontualidade e disponibilidade na fidelização dos clientes (RAO *et al.*, 2011).

Murfield *et al.* (2017) testaram a hipótese que relaciona os três componentes do serviço logístico e a lealdade do cliente e não encontraram relação significativa de nenhuma das três variáveis (disponibilidade, pontualidade e condições) com a lealdade do cliente em nenhum dos dois canais de *marketing*, tanto no CORL ou no CLRC. Com estes argumentos, propõe-se H2a – a percepção positiva a respeito da disponibilidade tem impacto positivo na lealdade do cliente no ambiente *omnichannel*; H2b – a percepção positiva a respeito da pontualidade tem impacto positivo na lealdade do cliente no ambiente *omnichannel* e H2c – a percepção positiva a respeito das condições físicas do produto tem impacto positivo na lealdade do cliente no ambiente *omnichannel*.

Satisfação e lealdade do consumidor

Um volume significativo de pesquisas tem reconhecido a satisfação do consumidor como fator-chave e antecessor à lealdade do consumidor (CHEN, 2012).

Outras pesquisas também mostram uma relação direta entre a prática de integrar os diversos canais varejistas (*omnichannel*) e a intenção de lealdade do consumidor em relação ao varejista multicanal (LEE; KIM, 2010). Na pesquisa apresentada por Murfield *et al.* (2017), a relação entre a satisfação e a lealdade do cliente/consumidor é positiva e significativa tanto para os clientes que optaram pela compra *online* com retirada na loja como para aqueles que optaram pelo compraram na loja e receberam em casa. Os dois resultados apresentam valores acima do sugerido por Hair Jr. *et al.* (2016) para avaliação das significâncias de correlações e regressões.

Dentre diversas pesquisas, o trabalho de Swaid e Wigand (2012) mostrou que clientes que compram *online* e retiram na loja avaliam que a possibilidade de escolha da forma de entrega como fruto da integração de canais tem maior valor no processo de compra, o que, por sua vez, expressou maior possibilidade de lealdade ao varejista. Com isso, podemos testar a hipótese em ambiente brasileiro: H3 – a satisfação do cliente tem efeito positivo na lealdade do cliente no ambiente *omnichannel*.

O tipo de canal e a satisfação e lealdade do cliente

Pesquisas recentes têm direcionado concentração maior para modelos de distribuição multicanal ao mesmo tempo que se empenham em identificar suas principais diferenças. Na pesquisa de Hsieh, Chiu e Hsu (2008), a qualidade do serviço logístico multicanal impacta

na satisfação e intenção de lealdade dos clientes de forma diferente dependendo do ambiente, *online* ou *offline*. Os resultados de Chen (2012) também encontram diferenças entre satisfação e lealdade com o serviço logístico multicanal para clientes nos cenários *online* e *offline*. No trabalho de Murfield *et al.* (2017), a hipótese de que os canais de distribuição são moderadores entre os componentes do serviço logístico e a satisfação e lealdade do consumidor não foi confirmada porque não foi encontrada significância na relação dos componentes com as variáveis dependentes, ou seja, o cliente não avalia que canais diferentes provoquem diferenças em sua lealdade e/ou satisfação.

Isso mostra que outras pesquisas precisam ser implementadas na tentativa de se chegar a um consenso sobre o tema. Com base nisso propõem-se: H4a – o tipo de canal de distribuição é variável moderadora na relação entre a disponibilidade e a satisfação do cliente no ambiente *omnichannel*; H4b – o tipo de canal de distribuição é variável moderadora na relação entre a pontualidade e a satisfação do cliente no ambiente *omnichannel* e H4c – o tipo de canal de distribuição é variável moderadora na relação entre as condições físicas do produto e a satisfação do cliente no ambiente *omnichannel*.

Modelo hipotético das relações do nível de serviço logístico e a satisfação e lealdade do cliente no ambiente *omnichannel* é demonstração na Figura 1.

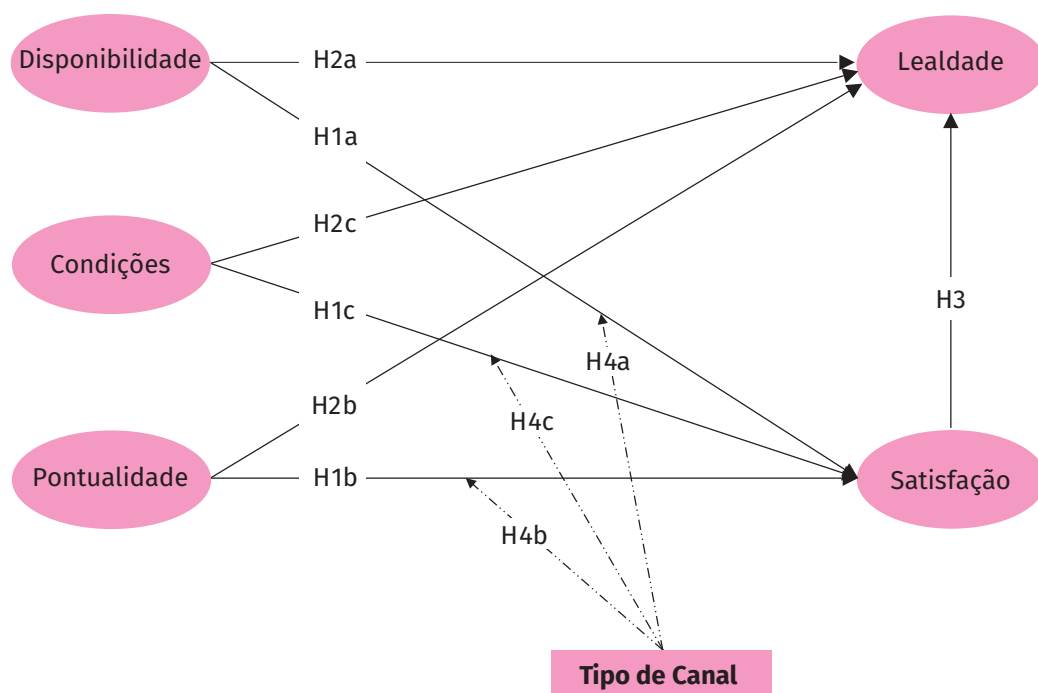


Figura 1. Modelo teórico das hipóteses testadas

Fonte: adaptado pelo autor do estudo de Murfield *et al.* (2017).

Quadro 1

Avaliação de critérios do serviço logístico da experiência de compra **CORL** – Compra Online / Retira na Loja

COMPRA ONLINE / RETIRA NA LOJA - SEÇÃO 1
<i>Avalie sua compra mais recente e a experiência com o serviço de entrega em casa ou retirada na loja e compare com suas expectativas usando a seguinte escala de pontuação.</i>
<i>1=muito abaixo das expectativas; 2=abaixo das expectativas; 3=atendeu as expectativas; 4=acima das expectativas; 5=muito acima das expectativas</i>
QSL - Pontualidade
CORL - P1 - Quando fiz a compra fiquei sabendo exatamente o dia em que o(s) produto(s) seria(m) disponibilizado(s) na loja para retirada.
CORL - P2 - O produto foi disponibilizado para retirada na loja dentro do prazo prometido.
CORL - P3 - Havia a disponibilidade para retirada imediata na loja do(s) produto(s) que comprei.
QSL - Disponibilidade
CORL - D1 - O(s) produto(s) que procurava estava(m) disponível(is) para compra.
CORL - D2 - O(s) produto(s) que eu procurava não estava(m) disponível(is), mas o tempo para que ele(s) fosse(m) disponibilizado(s) foi satisfatório.
CORL - D3 - No momento da compra pude ver se havia estoque na loja com disponibilidade imediata.
CORL - D4 - O(s) produto(s) que eu procurava não estava(m) disponível(is), mas havia disponibilidade de produto(s) alternativo(s).
QSL - Condições Físicas
CORL - C1 - Quando retirei meu pedido na loja o(s) produto(s) estava(m) em condições físicas perfeitas.
CORL - C2 - Quando retirei meu pedido na loja o(s) produto(s) era(m) exatamente o(s) que comprei.
CORL - C3 - Quando retirei meu pedido na loja ele estava completo com todos o(s) item(s) que comprei.

Fonte: adaptado de Murfield *et al.* (2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modelo teórico proposto nesse trabalho foi baseado no artigo de Murfield *et al.* (2017) onde a primeira hipótese apoia-se nos trabalhos Griffis *et al.*, 2012; Kembro, Norrman & Eriksson, 2018 e Mentzer, Flint & Hult, 2001. A segunda hipótese tem como referências os estudos de Murfield *et al.*, 2017 e Newton, 2001 e a hipótese três tem como argumentos os estudos de Rao *et al.*, 2011e Chen, 2012 e finalmente a hipótese quarta fundada nos estudos de Murfield em 2017.

Cumprida a definição dos construtos e hipóteses um formulário *online* foi enviado através de redes sociais e aplicativos de mensagens e possui quatro seções. A primeira seção de perguntas é direcionada para pessoas cuja última experiência foi uma compra *online* com retirada na loja (CORL), Quadro 1.

A seção dois é composta de perguntas para pessoas cuja última experiência de compra foi realizada na loja física com recebimento em casa (CLRC), Quadro 2.

A terceira seção não diferencia tipo de experiência de compras e questiona sobre a satisfação geral do cliente com o fornecedor dentro do seu histórico de compras. Por fim a quarta seção possui perguntas relacionadas aos dados demográficos dos respondentes.

As questões das duas primeiras são de múltipla escolha, em uma escala que varia de 1 (muito abaixo das expectativas) até 5 (muito acima das expectativas). A seção de número três, referente à satisfação geral do cliente, possui questões de múltipla escolha com escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

Considerando-se as duas experiências de compras abordadas no questionário (CORL e CLRC), conforme supracitado, tornou-se necessário considerar dois modelos para a análise dos dados, cada um correspondente a uma experiência de compra.

Quanto a amostra e coleta de dados o processo de amostragem foi não probabilístico de conveniência

Quadro 2

Avaliação de critérios do serviço logístico na experiência de compra CLRC – Compra na Loja / Recebe em Casa

COMPRA NA LOJA / RECEBE EM CASA - SEÇÃO 2
<i>Avalie sua compra mais recente e a experiência com o serviço de entrega em casa ou retirada na loja e compare com suas expectativas usando a seguinte escala de pontuação.</i>
<i>1=muito abaixo das expectativas; 2=abaixo das expectativas; 3=atendeu as expectativas; 4=acima das expectativas; 5=muito acima das expectativas</i>
QSL – Pontualidade
CLRC - P1 - Quando fiz a compra fiquei sabendo exatamente o dia em que o(s) produto(s) seria(m) entregue(s).
CLRC - P2 - O pedido foi entregue dentro do prazo prometido.
CLRC - P3 - Quando fiz a compra fiquei sabendo exatamente a hora em que o(s) produto(s) seria(m) entregue(s).
CLRC - P4 - Havia a disponibilidade para entrega imediata em casa do(s) produto(s) que comprei.
QSL – Disponibilidade
CLRC - D1 - O(s) produto(s) que procurava estava(m) disponível(is) para compra.
CLRC - D2 - O(s) produto(s) que eu procurava não estava(m) disponível(is), mas o tempo para que ele(s) fosse(m) disponibilizado(s) foi satisfatório.
CLRC - D3 - A loja me deu opções de formas de entrega em casa do(s) produto(s) que comprei.
CLRC - D4 - Consegui monitorar a entrega do(s) produto(s).
CLRC - D5 - O(s) produto(s) que eu procurava não estava(m) disponível(is), mas havia disponibilidade de produto(s) alternativo(s).
QSL – Disponibilidade
CLRC - C1 - Quando recebi meu pedido em casa o(s) produto(s) estava(m) em condições físicas perfeitas.
CLRC - C2 - Quando recebi meu pedido em casa o(s) produto(s) era(m) exatamente o(s) que comprei.
CLRC - C3 - Quando recebi meu pedido em casa ele estava completo com todos o(s) item(s) que comprei.

Fonte: adaptado de Murfield *et al.* (2017).

executado por meio de questionário enviado por redes sociais e aplicativos de mensagens. Para o cálculo do tamanho da amostra necessária para atender aos requisitos estatísticos foi utilizado o *software G*Power 3.1.9.4* (Ringle, Silva & Bido, 2014). Com base nos parâmetros definidos como potência de 85%, $f^2 = 0,15$, número de preditores = 3 e $\alpha = 0,05$, o tamanho da amostra necessário foi 87 sendo ao final 335 respostas válidas.

Os dados utilizados para análise dos resultados foram tabulados em planilha eletrônica do Excel® e exportados para os aplicativos SPSS® *Statistics da IBM®*, para os cálculos estatísticos, e o *Smart PLS-SEM*, utilizado para modelagem de equação estrutural. Além disso, o *Smart PLS-SEM* opera como uma análise de regressão múltipla, o que o torna particularmente valioso para fins de pesquisa exploratória (Hair *et al.*, 2014).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 335 respostas válidas 52% eram homens e 48% mulheres. A faixa etária predominante (38%) foi de pessoas entre 36 e 45 anos e a segunda faixa com maior número de respostas foi de 46 a 55 anos (cerca de 24% das respostas). Se forem consideradas as duas faixas com a maior representatividade, tem-se que 62% das respostas advieram de pessoas entre 36 e 55 anos. A escolaridade da amostra é composta por 71% das pessoas com cursos de pós-graduação; quanto à renda dos respondentes, 54% dos pesquisados possuem renda mensal familiar de 15 salários-mínimos ou mais.

A experiência do perfil acima apresentado foi utilizada para identificar o processo de compra de seus produtos. Foram apresentadas duas alternativas que

utilizam mais de um canal na mesma jornada: compra *online* com retirada na loja física (CORL) e compra na loja física com recebimento em casa (CLRC), isso posto, cerca de 137 ou 41% aproximadamente, já comprou nos dois formatos. O segundo maior percentual foi de respondentes que compraram na loja física e solicitaram que sua compra fosse entregue em suas casas. Por fim, 81 pessoas, isto é, cerca de 24%, compraram online e decidiram recolher o produto na loja física do vendedor.

As medidas de qualidade dos construtos foram verificadas a validade convergente e a validade discriminante de cada modelo analisado. A Tabela 1 apresenta os dados referentes ao modelo 1, que representa as compras *online* (CORL). Neste caso, os resultados apontam para confiabilidade dos construtos com o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta acima de 0,70 (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Com relação à variância média extraída (AVE), os valores apresentados são superiores ao mínimo exigido de 0,50 (Hair *et al.*, 2009). No que diz respeito à validade discriminante, o critério de Fornell e Larcker (1981) foi atendido, considerando que os valores da raiz quadrada das variâncias médias (diagonal em negrito) são maiores que os valores das correlações entre as demais Variáveis Latentes (VL).

A Tabela 2 demonstra os mesmos critérios para validação convergente e discriminante referentes ao modelo 2, que representa as compras na loja (CLRC). Os critérios para validação do modelo de mensuração foram atendidos.

Uma vez que a confiabilidade e a validade dos modelos de mensuração foram atingidas segue-se com avaliação do modelo estrutural Tabela 3 com critérios como o coeficiente de determinação (R^2), que é uma medida

da precisão preditiva do modelo que representa o efeito combinado da variável exógena nas variáveis endógenas; comumente é utilizada a regra que indica um $R^2 = 0,25$ como fraco, $R^2 = 0,50$ como moderado e $R^2 = 0,75$ como substancial (Hair *et al.*, 2014) e também com a validação cruzada ou Q^2 . Especificamente, um valor Q^2 maior que zero para um construto endógeno particular indica a relevância preditiva do modelo de caminho para este construto particular (Hair *et al.*, 2014). De fato, a Tabela 3 mostra que os valores de R^2 situam-se entre moderado e substancial para os dois modelos e o Q^2 demonstra resultado preditivo para ambos.

Por fim, os coeficientes de caminho, que representam os relacionamentos hipotéticos que ligam os construtos são padronizados em uma faixa de -1 a +1, com coeficientes mais próximos de +1 representando fortes relacionamentos positivos e coeficientes mais próximos de -1 indicando fortes relacionamentos negativos. Embora os valores próximos a -1 ou +1 sejam quase sempre estatisticamente significativos, um erro padrão deve ser obtido usando *bootstrap* para testar a significância (Helm, Eggert & Garnefeld, 2009).

O tamanho do efeito f^2 mede a alteração no valor de R^2 quando um construto exógeno especificado é omitido do modelo, para avaliar se o construto omitido carrega impacto substancial no construto. Os valores esperados são 0,02, 0,15 e 0,35, que representam efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente (Cohen, 1988).

A Tabela 4 apresenta os valores dos parâmetros utilizados para análise das hipóteses, indicando que os modelos CORL e CLRC para H1 – os dados sugerem que H1a é suportado em ambas as amostras. Contrariamente H2 previa que todos os três componentes do LSQ (disponibilidade, condições e pontualidade)

Tabela 1

Indicadores de validação convergente – CORL (Modelo 1)

Constructos	CFIS	DISP	LEAL	PONT	SATI
Condições Físicas (CFIS)	0,944				
Disponibilidade (DISP)	0,536	0,733			
Lealdade (LEAL)	0,331	0,446	0,864		
Pontualidade (PONT)	0,486	0,588	0,354	0,816	
Satisfação (SATI)	0,366	0,479	0,834	0,378	0,896
Alfa de Cronbach	0,939	0,711	0,932	0,747	0,918
Confiabilidade Composta	0,961	0,822	0,946	0,856	0,942
Variância Média Extraída	0,891	0,537	0,747	0,667	0,802

Fonte: Base de dados da pesquisa.

Tabela 2

Indicadores de validação convergente – CLRC (Modelo 2)

Constructos	CFIS	DISP	LEAL	PONT	SATI
Condições Físicas (CFIS)	0,939	-	-	-	-
Disponibilidade (DISP)	0,637	0,771	-	-	-
Lealdade (LEAL)	0,472	0,487	0,864	-	-
Pontualidade (PONT)	0,589	0,670	0,490	0,799	-
Satisfação (SATI)	0,566	0,535	0,834	0,550	0,896
Alfa de Cronbach	0,933	0,830	0,932	0,812	0,918
Confiabilidade Composta	0,957	0,880	0,946	0,875	0,942
Variância Média Extraída	0,881	0,595	0,747	0,639	0,802

Fonte: Base de dados da pesquisa

Tabela 3

Valores preditivos

Constructos	CORL			CLRC		
	R ²	R ² ajustado	Q ²	R ²	R ² ajustado	Q ²
Lealdade	0,711	0,705	0,513	0,716	0,710	0,513
Satisfação	0,254	0,247	0,199	0,405	0,399	0,320

Fonte: Base de dados da pesquisa.

teriam uma relação significativas com a lealdade do consumidor nos dois modelos, sendo, portanto, não validadas. Já H3 previa uma relação significativa entre a satisfação e a lealdade do consumidor. Essa relação (H3) é fortemente suportada com coeficientes de trajetória positivos e significativos tanto em amostras de CORL quanto de e CLRC.

Por fim a H4a – o tipo de canal de distribuição é variável moderadora na relação entre a disponibilidade e a satisfação do cliente no ambiente *omnichannel*; H4b – o tipo de canal de distribuição é variável moderadora na relação entre a pontualidade e a satisfação do cliente no ambiente *omnichannel* e H4c – o tipo de canal de distribuição é variável moderadora na relação entre as condições físicas do produto e a satisfação do cliente no ambiente *omnichannel* observado aqui em duas configurações (CORL e CLRC). De fato, a Tabela 4 evidencia que os resultados para moderação do canal de distribuição não são significantes, dessa forma podemos rejeitar a Hipótese 4 para os dois modelos sugeridos Murfield *et al.* (2017).

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo principal desta pesquisa foi explorar há relação entre o serviço logístico nas três dimensões de disponibilidade, pontualidade, condições físicas e a satisfação e lealdade do cliente em um ambiente *omnichannel* e se essa relação seria moderada pela diferença entre canais de marketing e distribuição. A pesquisa também se propôs a investigar se a satisfação seria um antecessor da lealdade do cliente nesse ambiente.

Considerando o objetivo e a multicanalidade do ambiente, as relações foram testadas em dois cenários, onde se estudou na mesma experiência de compra a utilização de mais de um canal de distribuição. Foram definidos e testados dois canais: 1) CORL – compra *online* com retirada na loja; 2) CLRC – compra na loja física e recebe em casa.

Os resultados da pesquisa após tratamento estatístico pela técnica MME com o *software Smart-PLS* mostraram

Tabela 4

Tamanho do efeito dos modelos 1 e 2

Relações hipotéticas	Modelo 1 (CORL) Valor de					Modelo 2 (CLRC) Valor de				
	b	Valor t	p	f ²	Validada	b	Valor t	p	f ²	Validada
H1a DISP→SATI	0,344	5,819	0,000	0,09	Sim	0,166	2,628	0,009	0,02	Sim
H1b PONT→SAT	0,114	2,173	0,030	0,01	Sim	0,257	4,156	0,000	0,06	Sim
H1c CFIS→SAT	0,126	1,979	0,048	0,01	Sim	0,308	5,171	0,000	0,09	Sim
H2a DISP→LEAL	0,052	1,202	0,229	0,01	Não	0,064	1,397	0,163	0,01	Não
H2b PONT→LEAL	0,02	0,514	0,607	0,00	Não	0,025	0,563	0,573	0,00	Não
H2c CFIS→LEAL	-0,013	0,354	0,723	0,00	Não	-0,032	0,638	0,523	0,01	Não
H3 SAT→LEAL	0,802	23,746	0,000	1,67	Sim	0,781	20,64	0,000	1,26	Sim
H4a Moderação 1	0,006	0,148	0,883		Não	-0,065	0,862	0,389		Não
H4b Moderação 2	0,046	0,904	0,366		Não	-0,001	0,016	0,987		Não
H4c Moderação 3	-0,051	0,937	0,349		Não	0,101	1,302	0,193		Não

Fonte: Base de dados da pesquisa Nota: Moderação 1 - Disponibilidade; Moderação 2 - Pontualidade; e, Moderação 3 - Condições Físicas.

que o canal de distribuição não afeta a relação entre construtos antecedentes e consequentes. Os resultados foram os mesmos nos dois cenários testados: CORL e CLRC.

A relação positiva entre cada um dos aspectos logísticos disponibilidade, pontualidade e condições e a satisfação do cliente foi confirmada – existe significância. Porém, não há significância entre esses aspectos e a lealdade do cliente. Um achado importante é que, mesmo não havendo relação significativa entre o serviço logístico e a lealdade, a satisfação do cliente apresentou extrema relevância na construção da sua lealdade.

Esta pesquisa dá um passo importante no estudo da satisfação e lealdade do cliente no ambiente *omni-channel*, considerando como antecedentes os serviços logísticos. Os resultados obtidos, tanto aqueles que confirmaram as hipóteses como os que as rejeitaram, contribuem para a teoria sobre o tema e servem para o ambiente corporativo, que pode partir desse estudo para aprimorar sua estratégia empresarial a fim de satisfazer e reter seus clientes.

Além da contribuição acadêmica, gerencialmente esta pesquisa apresenta um caminho claro, embora

não exaustivo, para que empresas possam direcionar seus esforços mercadológicos e logísticos na busca de satisfazer e, consequentemente, reter seus clientes. Existe um custo relacionado ao nível de serviço ao cliente, e quando não está claro qual componente do nível de serviço é relevante para o cliente, as empresas podem ter vultosos gastos desnecessários – quando não errados – e mesmo assim sem conseguirem atingir a satisfação do cliente.

Dentro do serviço logístico, as três dimensões aqui abordadas têm aspectos de custo e objetivos estratégicos diferentes. A disponibilidade tem relação com política de estoque, demanda, previsão de vendas e outras características de atendimento como produzir para estocar ou produzir sobre encomenda, e uma das soluções para aumentar a disponibilidade seria elevar os níveis de estoque, o que elevaria o custo com capital empregado. A pontualidade tem relação com rede de distribuição e *network design* e capilaridade das operações de Centros de Distribuição; isso tem impacto de custo de estoque e administrativo considerando que os estoques estarão mais próximos dos centros de demanda. Além disso, a pontualidade tem relação direta e positiva com a robustez da cadeia de transporte e distribuição bem como a capacidade de integrar os diversos modais de transporte.

A condição física do produto tem relação com uma rede de transporte confiável e responsiva, que também traz aspectos de custo relevantes, uma vez que disponibilidade, segurança e responsividade tem relação direta com custo.

Na base do planejamento estratégico das empresas e na construção de seus orçamentos, esses são só alguns aspectos relevantes a serem considerados quando se constroem plataformas de atendimento ao mercado. A solução certa para o problema errado resolve tanto quanto a solução errada para o problema certo.

REFERÊNCIAS

- Ames, B. (2015). Pursuing the promise of omnichannel retailing. *Supply Chain Quarterly*, 4, 20-23.
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123-138. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mar.10063>
- Baird, N., & Kilcourse, B. (2011). Omni-channel fulfillment and the future of retail supply chain benchmark report executive summary. *no. March*.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and
- Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45-53.
- Bowersox, D. J. (1969). Physical distribution development, current status, and potential. *Journal of Marketing*, 33(1), 63-70. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224296903300111>
- Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2007). Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. In *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento* (pp. 594-594).
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing* (pp. 1-7). Cambridge: MIT.
- Chen, S.-C. (2012). *The customer satisfaction-loyalty relation in an interactive e-service setting: The mediators*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 202-210. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.01.001>
- Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J. T., & Myers, M. B. (2009). *Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the roles of service quality and satisfaction?* *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 440-454. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-0090148-y>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García-Arca, J., Prado-Prado, J. C., & Garrido, A. T. G. (2020). *On-shelf availability and logistics rationalization*. A participative methodology for supply chain improvement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101889.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- Hair, J. F. Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-sem): An emerging tool in business research*. *European Business Review*, 26(2), 106-121. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Helm, S., Eggert, A. & Garnefeld, I. (2009), *Modelling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using PLS*, in Esposito, V.V., Chin, W.W., Henseler, J. and Wang, H. (Eds), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods, and Applications*, Springer, Berlin.
- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., Voorhees, C. M., & Iyengar, D. (2012). *Linking order fulfillment performance to referrals in online retailing: An empirical analysis*. *Journal of Business Logistics*, 33(4), 279-294. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jbl.12002>
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications. ISBN: 978-1-45221744-4. 307 pp. Reviewed by Lawrence Hoc Nang Fong and Rob Law, *European Journal of Tourism Research* 6(2), pp. 211-213
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hübner, A. H., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). *Last mile fulfillment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3). Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJRD-11-2014-0154>

- Ishfaq, R., Defee, C. C., Gibson, B. J., & Raja, U. (2016). *Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46(6/7), 543–561. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2015-0032>
- Kembro, J. H., Norrman, A., & Eriksson, E. (2018). *Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics: A literature review and research agenda*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 48(9), 890–912. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0052>
- Lee, Z. W. Y., Chan, T. K. H., Chong, A. Y.-L., & Thadani, D. R. (2019). *Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality*. Industrial Marketing Management, 77, 90–101. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>
- Lim, S. F. W. T., & Srai, J. S. (2018). *Examining the anatomy of last-mile distribution in ecommerce omnichannel retailing: A supply network configuration approach*. International Journal of Operations & Production Management, 38(9), 1735–1764. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2016-0733>
- Lim, S. F. W. T., & Winkenbach, M. (2019). *Configuring the last-mile in business-to-consumer e-retailing*. California Management Review, 61(2), 132–154. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0008125618805094>
- Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S., & Tumino, A. (2015). *A review of the environmental implications of B2C e-commerce: A logistics perspective*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45(6), 565–591. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0133>
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). *Business logistics models in omni-channel: A classification framework and empirical analysis*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 48(4), 439–464. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273>
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). *Logistics service quality as a segment customized process*. Journal of Marketing, 65(4), 82–104. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390>
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Kent, J. L. (1999). *Developing a logistics service quality scale*. Journal of Business logistics, 20(1.1999).
- Mentzer, J. T., Gomes, R., & Krapfel, R. E. (1989). *Physical distribution service: A fundamental marketing concept?* Journal of the Academy of Marketing Science, 17(1), 53–62. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF02726354>
- Murfield, M., Boone, C. A., Rutner, P., & Thomas, R. (2017). *Investigating logistics service quality in omni-channel retailing*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 47(4), 263–296. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2016-0161>
- Newton, C. J. (2001). *Home delivery can make or break a B2C*. Supply Chain Management Review, v. 5, n. 1, p. 21-24.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the customer*. Boston: McGrawHill.
- Rabinovich, E., & Bailey, J. P. (2004). *Physical distribution service quality in Internet retailing: Service pricing, transaction attributes, and firm attributes*. Journal of Operations Management, 21(6), 651–672. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.11.004>
- Rao, S., Goldsby, T. J., Griffis, S. E., & Iyengar, D. (2011). *Electronic logistics service quality (E-lsq): Its impact on the customer's purchase satisfaction and retention: Impact of e-lsq on customer's satisfaction*. Journal of Business Logistics, 32(2), 167–179. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01014.x>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). *Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS*. Revista Brasileira de Marketing, 13(2), 56-73. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Too, L. H., Souchon, A. L., & Thirkell, P. C. (2001). *Relationship marketing and customer loyalty in a retail setting: a dyadic exploration*. Journal of Marketing Management, 17(3-4), 287-319.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). *From multi-channel retailing to omnichannel retailing*. Journal of Retailing, 91(2), 174–181. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Wessely, P., & Hofmann, E. (2014). *Determining the revenue contribution of logistics customer service improvements: A multi criteria decision making approach*. Decision Analytics, 1(1), 2. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/2193-8636-1-2>
- Xing, Y., & Grant, D. B. (2006). *Developing a framework for measuring physical distribution service quality of multi-channel and "pure player" internet retailers*. International Journal of Retail & Distribution Management, 34(4/5), 278–289. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09590550610660233>

Product Launch Formula: Um estudo estratégico sobre lançamento de produtos em cenário digital

Product Launch Formula: A strategic study on product launches in a digital scenario

JÔNATAS ARAÚJO MESQUITA

Universidade Federal de São Paulo
jnt@gmail.com

EVANDRO LUIZ LOPES

Escola Superior de Propaganda e Marketing e Universidade Federal de São Paulo
evandro.lopes@espm.br

DIEGO NOGUEIRA RAFAEL

Escola Superior de Propaganda e Marketing e Universidade Federal de São Carlos
diego_dnr@hotmail.com

ELIANE HERRERO

Escola Superior de Propaganda e Marketing
liaherrero@gmail.com

RESUMO

É inegável que a internet tem proporcionado mudanças profundas no alicerce da sociedade. Esta pesquisa constitui um esforço para dar visibilidade ao impacto da *web* no direcionamento dos estudos contemporâneos na área da Administração e da Gestão em marketing digital no Brasil. A presente pesquisa volta-se para o estudo e a compreensão dos princípios que compõem a estratégia semiestruturada de lançamento de produtos e serviços em cenário *online*, chamada *Product Launch Formula*. O método é fruto de uma nova maneira de se pensar em marketing, usando exclusivamente o cenário *online* como meio de se chegar ao cliente, descartando a necessidade de espaços físicos e ações *offline*. Neste novo cenário, não há estabelecimentos físicos, não há estoques, e praticamente tudo está hospedado na nuvem. Os objetivos gerais que nortearam os esforços do presente trabalho são o domínio e a apreensão dos seus princípios, por meio do levantamento sistemático do estado da arte da literatura sobre o tema. Em seguida, houve aprofundamento dos conhecimentos acerca da teoria e sobre os seus elementos essenciais. Como encaminhamento metodológico, a percepção eficácia da referida estratégia foi averiguada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, com quatro gestores da área e, por fim, procedeu-se à análise qualitativa do conteúdo obtido.

Palavras-chave: *Product Launch Formula*; *Inbound Marketing*; Marketing Digital.

ABSTRACT

The internet brought significant changes in the society's foundations. This research constitutes an effort to bring visibility to the impact of the web on contemporary studies around Administration and Management in digital marketing in Brazil. The present research aims to understand the principles that make up the semi-structured strategy of launching products and services in an online scenario called *Product Launch Formula*. The method is the result of a new way of thinking about marketing, using the online scenario exclusively as a mean of reaching the client, ruling out the need for physical spaces and offline actions. In this new scenario, there are no outlets, no inventory, and everything is hosted in the cloud. The general objectives that guided the efforts in the present work are the mastery and the apprehension of its principles, by surveying the state of the art of literature on the subject, and then deepening the knowledge about the theory and its essential elements. As a methodological guideline, we verified the effectiveness of the referred strategy, through the application of semi-structured interviews with four managers of the area and, finally, we carried out a qualitative analysis of the obtained content.

Keywords: *Product Launch Formula*; *Inbound Marketing*; Digital Marketing

1. INTRODUÇÃO

A era industrial foi constituída por megacorporações focadas na produção e que atuavam em vários setores de mercado. A era da informação está trazendo um novo formato de organização, com congregações fluídas de negócio – às vezes altamente estruturadas, às vezes sem forma – que surgem na internet, para criarem valor para os consumidores e riqueza para os seus envolvidos (Tapscott *et al.*, 2000). O avanço em velocidade de comunicação e a globalização causadas por essa nova era trouxeram melhorias em diversas áreas da vida humana, e um desses domínios é a estratégia de vendas e *marketing*. Com o surgimento da *web*, cresceu também a oportunidade de vender e estabelecer uma comunicação com o mercado pelo cenário digital.

As estratégias de *marketing online* estão em constante evolução. Em um cenário tão mutável, é importante estudar mais a fundo a estratégia semiestruturada de lançamento de produtos e serviços em cenário *online*, chamada *Product Launch Formula* (PLF). Segundo Walker (2014), a PLF é um sistema criado para engajar o mercado alvo e deixá-lo receptivo e ansioso para a venda, antes mesmo de o produto ou serviço ser lançado. A estratégia funciona em diversos tipos de mercados, e é adaptável a variadas situações, nas quais se esteja lançando um produto ou começando um novo negócio (Walker, 2014). A *Product Launch Formula* foi desenvolvida e patenteada pelo americano Jeff Walker e apresentada em seu livro *Launch: An Internet Millionaire's Secret Formula To Sell Almost Anything Online, Build A Business You Love, And Live The Life Of Your Dreams*. O embrião da PLF surgiu em 1996, quando o autor lançou, para uma pequena lista de e-mails de 19 inscritos, um *newsletter* sobre o mercado de ações e as suas previsões pessoais para o determinado ano. Desde então, a estratégia vem sendo aperfeiçoada, resultando no curso de *e-learning*, nomeado *Product Launch Formula*, além do livro *Launch*.

No método PLF, tudo acontece em cenário *online*, com ações embasadas nos fundamentos do *inbound marketing*. Carvalho (2015) defende que *inbound marketing* é uma forma de pensar relativamente nova, baseada na ideia de compartilhamento e criação de um conteúdo de qualidade direcionado para um público-alvo, utilizando táticas de *marketing online*. O novo *marketing (inbound Marketing)* relaciona-se a qualquer tática de *marketing* que se baseia em ganhar o interesse das pessoas em vez de comprá-las. A PLF também utiliza amplamente a técnica de psicologia aplicada a vendas chamada de gatilhos mentais, ao longo de todo o processo. Os gatilhos mentais foram criados pelo psicólogo americano Robert Cialdini, sendo um conjunto de técnicas com foco em persuadir outras pessoas a realizarem um comportamento específico ou

tomarem uma decisão desejada pelo utilizador (Cialdini, 2016). As técnicas são usadas, principalmente, em vendas e *marketing*, para conduzir os consumidores a usarem um produto ou serviço em particular, sem exercer força óbvia (ZiDeate, 2015; Li & Yang, 2024).

Muitos empreendedores, tanto no cenário brasileiro como no mundial, têm utilizado estratégias de *inbound marketing* para produzir e comercializar informações em meios digitais, principalmente em formato de *e-learning* e *e-books*. São diversas as vantagens desse modelo de negócio, sendo que, por meio dele, pode-se comercializar por tempo indeterminado um curso ou treinamento que tenha sido produzido uma única vez. Além disso, é proporcionada a flexibilização de horários na jornada de trabalho, além da liberdade geográfica possibilitada pela inexistência de estruturas físicas, bastando uma conexão com a internet para se poder trabalhar (Lehnert *et al.*, 2021). Além disso, nota-se, ainda, uma forte tendência de crescimento mercadológico e o aumento geral da confiabilidade do público em relação a esse tipo de informação. Segundo a ABTE (Associação Brasileira dos Treinadores Esportivos, 2005), o *e-learning* desponta como uma das grandes tendências no ensino brasileiro. Alvos de críticas no passado, diversos cursos de graduação a distância, que já passaram pelo crivo do MEC (Ministério da Educação), ganharão maior reconhecimento, após a regulamentação do artigo 80 da LDB (Lei de Diretrizes e Bases). O artigo estabelece as regras para as instituições de ensino, públicas ou privadas, que oferecem cursos ou programas, na modalidade à distância. Apesar de o mercado de cursos e treinamentos *online* ser relativamente novo, recebe cada vez mais aceitação do público (Kumar Basak *et al.*, 2018).

A estratégia de funis de lançamento para cursos de *e-learning* tem mostrado, ao longo do tempo, resultados financeiros muito expressivos. A mesma estratégia, aplicada em segmentos de mercado diferentes, manteve-se consistente e se apresentou como uma forma lucrativa e eficiente de trabalho (Oliveira *et al.*, 2018). Porém, ainda há, mundialmente, uma carência de estudos acadêmicos que investiguem profundamente tal técnica. A presente pesquisa se faz relevante tanto para os estudos científicos brasileiros, acerca de estratégias de *marketing* aplicadas em cenário digital, quanto para os empreendedores brasileiros, que têm intenção em aplicar a *Product Launch Formula* em seus modelos de negócio. Por se tratar de uma pesquisa exploratória, este estudo poderá servir como base para pesquisas empíricas futuras. Pretende-se contribuir com a literatura de *marketing* e estratégia de vendas, tendo em vista que o *marketing digital* e o *inbound marketing* trouxeram novos horizontes para a sociedade consumidora.

Apesar do crescente uso de metodologias de lançamento de produtos no ambiente digital, há uma escassez de estudos acadêmicos que investiguem o uso e a eficácia da *Product Launch Formula* em mercados emergentes, como o Brasil. O que diferencia este estudo é o foco em uma análise crítica da PLF no contexto brasileiro, comparando-a com outras abordagens de marketing digital, como funis de vendas convencionais e estratégias de *content marketing*. Esse *gap* é relevante, pois a maioria das pesquisas existentes se concentra em mercados dos EUA e não explora adequadamente as adaptações necessárias para mercados em desenvolvimento.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar os fundamentos que tornam a *Product Launch Formula* eficiente. Por isso, busca-se aprofundar os conhecimentos acerca da teoria e dos seus elementos essenciais, além de entrevistar empreendedores que já utilizaram o método na prática, a fim de identificar quais foram os pontos relevantes em sua aplicação e que resultaram em sucesso financeiro.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A seguir, apresenta-se a seção revisão da literatura, composta pelos temas: A *internet* e a mudança no mundo; A *web* como meio de vendas; O *Inbound marketing*; A *Product Launch Formula*; A lista de e-mails; *Squeeze pages*; O avatar, Os gatilhos mentais; Pré-pré-lançamento; Pré-lançamento; Lançamento; Diagnóstico em caso de desempenho insatisfatório; e, por fim, Pós-lançamento.

2.1. A internet e a mudança no mundo

Além das novas formas de se fazer negócio, é indiscutível que a *internet* proporcionou mudanças profundas no alicerce da sociedade como um todo. Para Cruz e Silva (2014), a *internet* nos une, na medida em que delineia a cada *bit* nossa existência, cada vez mais baseada na era da informação. A *internet* permite que exerçamos nossas individualidades e vontades. Apesar de ser mundialmente conhecida como a rede de computadores, é importante perceber que a *web* se tornou um espaço aberto para a expressividade do ser humano. Mais do que computadores, a *internet* forma uma rede de pessoas, cada uma expressando a sua individualidade, por meio de suas ações e comportamentos *online*.

A *internet* captou (e capta dia a dia, a cada pesquisa no buscador) o íntimo de uma sociedade global. Ela é o meio natural para que o homem se expresse, fazendo com que o foco se desloque do macro para o micro (Cruz & Silva, 2014; Cao & Yan, 2021). Anos atrás, o indivíduo era silenciado em prol do coletivo,

e apenas os meios de mídia tradicional dominavam a comunicação. Atualmente, com a ascensão da *internet*, qualquer pessoa com acesso à rede tem a oportunidade de expressar suas ideias e opiniões, as quais podem atingir proporções jamais vistas anteriormente. A era da informação *online* empodera o indivíduo, atenua as barreiras físicas e a distância entre localizações do globo, oportuniza o acúmulo e difusão de conhecimento e, principalmente, transforma o mundo de maneira irreversível.

2.2. A web como canal de vendas

É inegável que a propagação do uso da *web* por uma parcela cada vez maior da população mundial refletiu em modificações permanentes à sociedade. Tais transformações influíram diretamente no âmbito dos negócios, defasando modelos antigos e fazendo emergir inúmeros novos, especialmente na esfera de comunicação e *marketing*. Para Walker (2014), a *internet* desencadeou a necessidade de mudanças estratégicas em *marketing* e negócios, o que levou diversas empresas, que não se adaptaram ao novo cenário, à falência. Porém, tais mudanças também criaram grandes oportunidades para muitos indivíduos. Caso se entenda e se saiba trabalhar corretamente nas novas diretrizes do mercado, é possível construir e manter relacionamento diretamente com o mercado alvo de forma muito mais simplificada. O autor cita, ainda, as três grandes mudanças que a *web* infundiu na esfera da comunicação e *marketing* em sua propagação: (1) velocidade da comunicação; (2) custo da comunicação; (3) interatividade (Walker, 2014).

Certamente, a ascensão da *internet* resultou em uma evolução na forma como o indivíduo busca e adquire produtos e serviços. O sólido crescimento do comércio eletrônico (*e-commerce*) ao longo dos anos, em relação a outros setores da economia, comprova esse fato. O *e-commerce* brasileiro vem crescendo exponencialmente nos últimos anos, apresentando-se como um mercado de trabalho promissor para estudantes e administradores em geral. Uma empresa de consultoria especializada verificou um aumento nominal de 13% do tíquete médio do *e-commerce*, atingindo o valor médio de R\$ 377 no primeiro semestre do ano. Também influenciado por este aumento do tíquete médio, o *e-commerce* brasileiro registrou um aumento nominal de 16%, no primeiro semestre de 2015, quando comparado com o mesmo período de 2014, atingindo um faturamento de R\$18,6 bilhões (Webshoppers, 2015). O relatório mostra dados de um setor em expansão em uma taxa muito superior do que a da economia brasileira, e que tem previsões para crescer ainda mais.

É interessante notar que os meios de comunicação digitais trouxeram vantagens significativas ao consumidor, pois permitem a realização de uma

pesquisa extensiva sobre quaisquer características dos produtos ou serviços que o indivíduo deseja adquirir, não se limitando mais às informações da própria organização. Atualmente, o indivíduo tem a possibilidade de encontrar, com apenas alguns cliques de *mouse*, recomendações ou críticas reais de outras pessoas que, assim como ele ou ela, buscaram resolver algum problema ou desejo com determinada aquisição (Jain *et al.*, 2021). Entretanto, não foi sempre assim. Anteriormente, era impossível ouvir a voz de um consumidor insatisfeito. O caráter democrático da *internet* não é vantajoso apenas para o consumidor, mas, principalmente, para o pequeno empreendedor. Hoje é mais fácil, rápido e barato começar e manter um negócio do que em qualquer momento na história (Walker, 2014; Cao & Yan, 2021).

Anteriormente, as mídias de circulação pública eram exclusividades das grandes empresas, e as pequenas deveriam se contentar em anunciar seus produtos e serviços localmente, com pequenas ações amadoras. A *internet* oferece, aos pequenos empreendedores, a oportunidade de aparecerem nos mesmos espaços que as grandes organizações, competindo pelos mesmos locais de publicidade. Além disso, concedem grandes oportunidades em segmentação e de especificidade do público consumidor com o qual se deseja trabalhar (Barbosa & Medaglia, 2019). Com a popularização da *web*, emergiu o empreendedorismo puramente digital. Segundo Walker (2014), a *internet* ofereceu a oportunidade perfeita para o pequeno empreendedor começar um novo negócio. Esses negócios têm um custo inicial baixo, não há horário estabelecido (já que um *website* está sempre *online*), e são independentes de localização física.

2.3. O *inbound marketing*

Nos últimos anos, as estratégias de *inbound marketing* foram apresentadas por muitas referências do mercado, como o futuro do marketing. Segundo Steenburgh, Avery e Dahod (2011), o *inbound marketing* é uma coletânea de técnicas e estratégias de marketing, com foco em atrair prospectos e clientes relevantes para um negócio e seus produtos. Os profissionais que trabalham com *inbound marketing* oferecerem informação útil, ferramentas e recursos desenvolvidos para atrair clientes prospectivos para a companhia, durante o tempo em que estão ativamente engajados em uma busca por um produto ou serviço em particular. O conteúdo informativo que esse profissional faz é usado para estimular o prospecto a interagir com a empresa e iniciar um relacionamento com ela.

Os negócios que utilizam estratégias *inbound marketing* são responsáveis por produzir conteúdo de relevância para o problema do cliente, que deverá ser solucionado por seu produto ou serviço. A maneira mais utilizada

de distribuição são os *blogs* corporativos, nos quais se fazem *posts* acerca do assunto em que a empresa é especialista. O prospecto, na intenção de resolver o problema do seu público-alvo, utiliza a *web* para buscar alternativas e soluções, e é justamente quando se depara com o conteúdo gerado pelas estratégias *inbound* das empresas (Almeida, 2019).

Atualmente, o empreendedor pode entrar em contato diretamente com os consumidores, sem o ruído dos intermediários, apenas por usar ferramentas como um *blog* ou mídias sociais (Cruz & Silva, 2014). Esta nova forma de abordar o marketing complementou a forma com que os consumidores estavam, na verdade, tomando suas decisões de compra: fazendo buscas na *internet*, em *blogs online*, e em mídias sociais, como Facebook e Twitter, para saber mais sobre os produtos e serviços antes de comprá-los (Steenburgh, Avery, & Dahod, 2011; Cao & Yan, 2021).

2.4. A *Product Launch Formula*

A estratégia estudada nesta pesquisa é uma forma semiestruturada de inserir um novo produto ou serviço em cenário digital, com orçamento e tempo escassos. O objetivo é gerar um resultado financeiro expressivo em um período relativamente curto. Segundo o autor Walker (2014), a *Product Launch Formula* é feita de sequências, histórias e gatilhos mentais. O autor argumenta que, para garantir a eficácia do método, é necessário utilizar uma sequência interdependente de mensagens de *marketing*, estruturadas em etapas, que se chamam pré-pré-lançamento, pré-lançamento, lançamento e pós-lançamento.

A primeira etapa, chamada de pré-pré-lançamento, tem como objetivo primário criar uma antecipação entre o mercado consumidor e os prospectos definidos pelo utilizador. Seus objetivos secundários, mas não menos importantes, são analisar a futura receptividade do mercado em relação à oferta vindoura e identificar as principais objeções de compra que os prospectos possam apresentar (Walker, 2014; Cao & Yan, 2021).

A segunda etapa, chamada de pré-lançamento, é a mais importante e elaborada de toda a estratégia. Segmentada em três partes, a etapa consiste em desenvolver e entregar conteúdo de alta relevância para o mercado, com objetivo de apresentar a oferta e estabelecer uma conexão com o espectador, ao mesmo tempo, em que explora a utilização de gatilhos mentais. Outro objetivo relevante da etapa é responder às objeções de compra, que foram identificadas na etapa anterior. O pré-lançamento tem duração média de cinco a 12 dias e, geralmente, o seu conteúdo é disponibilizado no formato audiovisual (Walker, 2014; Ramírez-Solis & Rodriguez-Marin, 2022).

A terceira etapa, chamada de lançamento, é o momento no qual o empreendedor começa de fato a realizar vendas e aceitar pedidos. O envio de um primeiro *e-mail* de vendas é a ação que sinaliza o início dessa fase, que decorre por um período finito (Walker, 2014; Cao & Yan, 2021; Ramírez-Solis & Rodríguez-Marin, 2022).

A quarta etapa, chamada de pós-lançamento, inicia-se quando o usuário encerra o período de vendas e passa a dar suporte e realizar a manutenção do relacionamento com os clientes conquistados no período. Os prospectos que não adquiriram também serão trabalhados, com o objetivo de que se tornem clientes em lançamentos futuros (Walker, 2014, p. 26).

2.5. A lista de e-mails

Visto, por muitos autores contemporâneos do *inbound marketing*, como o ativo mais importante dos modelos de negócio digitais, a lista de *e-mails* tem papel fundamental na estratégia da *Product Launch Formula* (PLF). A lista é uma base de dados composta pelo conjunto dos endereços de *e-mail* de todas as pessoas que escolheram se cadastrar voluntariamente para receber o *newsletter* oferecido pelo empreendedor. Segundo Walker (2014), é necessário oferecer uma razão para que as pessoas se inscrevam. Pode ser o recebimento de atualizações diárias, saber mais sobre ofertas ou descobrir novos conteúdos.

Para Walker (2014), a característica mais importante de uma lista é sua responsividade, e a maneira mais eficiente de lapidar esse atributo é por meio da manutenção constante do relacionamento com as pessoas nela inscritas. Walter (2014) diz ainda que a responsividade da lista é muito mais relevante do que o seu tamanho absoluto e que, ao mesmo tempo, aplicar um lançamento nos moldes da PLF é uma das maneiras mais apropriadas da construção de relacionamento.

Também se faz necessária a distinção entre as listas de prospectos, que ainda não compraram, e a de clientes que já compraram. Basicamente, a lista de clientes possui maior potencial de lucratividade, visto que já adquiriram os produtos ou serviços anteriormente. A lista de prospectos deve ser trabalhada de maneira a vencer a barreira de primeira compra. Walker (2014) estima que a lista de clientes tenha um valor de 10 a 15 vezes maior que a lista de prospectos.

2.6. Squeeze pages

Não apenas na estratégia da PLF, mas em praticamente todas as estratégias de *marketing* em cenário *online*, observam-se as práticas de captura de *e-mails* de prospectos, por meio das *squeeze pages*. “Uma *squeeze page* é uma página muito simples que dá aos seus visitantes

apenas duas opções de escolha: 1. Os visitantes podem cadastrar seus endereços de *e-mail* para receber algum material gratuito (esse é seu ‘suborno ético’); 2. Ou eles podem sair da página” (Walker, 2014, p. 40).

Walker (2014) frisa a necessidade de se oferecer um material gratuito de real valor em troca do cadastro do visitante, alertando que, atualmente, as pessoas já se encontram com suas caixas de *e-mails* sobrecarregadas. Esse material gratuito funciona como uma espécie de moeda de troca, e se faz necessário para incentivar o usuário a permutar o seu contato pessoal. O autor incentiva, ainda, o aumento de *performance* da *squeeze page*, por meio de uma prática chamada ‘teste A/B’, que consiste na utilização de um *software* que alterna a versão da página mostrada para o visitante e observa qual delas tem a melhor taxa de resposta. A partir daí, é possível buscar melhorias constantes no desempenho da página, caso se empregue sempre o teste.

2.7. Os gatilhos mentais

Para o criador do conceito de gatilhos mentais, o psicólogo americano Robert Cialdini (2012), os humanos precisaram desenvolver atalhos para tomadas de decisão, principalmente na atualidade, em ambientes complexos e dinâmicos. Esses atalhos são certos estereótipos usados para classificar ideias, de acordo com algumas características-chave limitadas, para poder tomar uma decisão quando uma dessas características desencadeadoras vem à tona. Cialdini (2012) classificou esses atalhos como gatilhos mentais, e advoga que, quando esses atalhos são empregados de maneira adequada na comunicação, pode-se induzir ou aumentar as chances de o receptor da mensagem tomar a decisão sugerida. Para Walker (2014), os gatilhos mentais exercem influência nos seres humanos, pois atuam em nível subconsciente.

Os gatilhos mentais são um componente bastante importante de toda a estratégia de comunicação ao longo da PLF. Todas as etapas envolvem a utilização de algum tipo de gatilho, dependendo do seu momento de utilização. Em sua teoria sobre o gatilho mental da autoridade, Cialdini inicia apresentando o teste de obediência de Milgram, que conclui que há sinais de fortes pressões em nossa sociedade pela anuência aos pedidos de uma autoridade. Essa tendência a obedecer às autoridades legítimas é fortalecida por práticas de socialização sistemáticas, concebidas para infundir, nos membros da sociedade, a percepção de que essa obediência constitui a conduta correta. Além disso, obedecer às prescrições de autoridades genuínas costuma ser benéfico, por razão dos altos níveis de conhecimento, sabedoria e poder que esses indivíduos geralmente detêm. Por essas razões, a deferência a autoridades pode ocorrer de forma impensada, como

um tipo de atalho na tomada de decisões (Cialdini & Rhoads, 2001).

A reciprocidade é a ideia de que os humanos sentem a necessidade de retribuir, de alguma forma, a quem os dá algo em primeira instância (Migueles, 2007; Cao & Yan, 2021). Uma das razões para a eficácia da reciprocidade como um meio para obter o consentimento do interlocutor é a sua grande influência, muitas vezes, capaz de produzir uma resposta positiva a um pedido que, não fosse a sensação de gratidão, com certeza seria recusado. Esse gatilho mental também pode ser aplicado no cenário do comércio eletrônico. Quando alguém oferece algo para seu consumidor gratuitamente, ele ou ela se sente um pouco na obrigação de retribuir (Cialdini & Rhoads, 2001).

O gatilho mental da antecipação consiste em criar anseio por um evento ou acontecimento futuro, de maneira similar ao que acontece em datas comemorativas, como aniversários ou natal. Quando aplicada corretamente no processo da PLF, cria-se um anseio no mercado pela data do lançamento. Isso fará com que os prospectos aguardem ansiosamente pelas próximas etapas (Walker, 2014).

As pessoas apresentam uma maior tendência em concordar com indivíduos pelos quais sintam algum nível de afeição. Essa tendência acontece não só no âmbito social, mas também no campo das negociações (Cialdini & Rhoads, 2001). Quanto mais o empreendedor é visto com características positivas, como generosidade e honestidade, maior será a afeição que os prospectos terão em relação a ele ou ela. Além disso, as pessoas apresentam maior preferência por fazerem negócios diretamente com pessoas do que com organizações (Walker, 2014; Cao & Yan, 2021; Ramírez-Solis & Rodriguez-Marin, 2022). O gatilho mental da afeição se reflete diretamente na conversão de vendas da oferta final. Caso o empreendedor consiga estabelecer afeição de maneira sólida e conquistar a simpatia do seu mercado, a etapa do lançamento se tornará muito mais eficiente.

Walker (2014) advoga que os rituais fazem parte da humanidade desde os seus primórdios. Quando as pessoas participam juntas de um evento, este ganha o aspecto de um ritual, que tem o poder de fazê-las se sentirem parte de algo maior que a sua individualidade. Assim como as religiões se beneficiam do poder dos eventos e rituais, o empreendedor deve buscar transformar o lançamento em uma experiência que envolva os prospectos e busque a interação dos membros. Na PLF, o gatilho mental dos eventos e rituais se ativa naturalmente, ao se pedir a participação dos espectadores do início ao fim do lançamento.

De acordo com o princípio da escassez, as pessoas atribuem mais valor a determinadas oportunidades

quando estas estão menos disponíveis. O uso desse princípio para o lucro pode ser visto em técnicas de persuasão, como as táticas de “quantidade ou prazo limitados”, nas quais se tenta convencer o cliente de que o acesso ao que se oferece é restrito. O gatilho mental da escassez é válido por dois motivos. Primeiro, como coisas difíceis de obter costumam ser mais valiosas, a pouca disponibilidade de algo pode servir como indicativo de sua qualidade. Segundo, à medida que as coisas se tornam menos acessíveis, perdemos a oportunidade de escolha (Rosendo-Rios & Shukla, 2023).

Considera-se um comportamento adequado em determinada situação quando este é seguido por uma maioria de indivíduos. A tendência a considerar apropriada uma ação quando realizada pelos outros normalmente tem resultado satisfatório. Via de regra, cometeremos menos erros agindo de acordo com as evidências sociais do que contra elas (Cialdini & Rhoads, 2001; Hua & Yuan, 2022). Trazendo o gatilho mental da prova social para o contexto do marketing *online*, no caso de um site, significa ter um bom número de depoimentos de clientes falando de sua experiência com o produto (falando bem, é claro).

Durante a aplicação da estratégia *PLF*, empregam-se diversos gatilhos mentais em momentos diferentes. É importante notar que os gatilhos não são isolados, mas trabalham de maneira sinérgica, e têm seu impacto aumentado quando trabalhados em conjunto. Na sequência orgânica da estratégia, ao início da etapa de pré-lançamento, publica-se uma peça de conteúdo valioso que explicita a oportunidade de transformação (Walker, 2014). Ao oferecer tal conteúdo gratuitamente, o empreendedor ativa os gatilhos da autoridade e da reciprocidade. Posteriormente, ao se dizer tudo o que virá no pré-lançamento e sobre a oferta do produto ou serviço, gera-se a antecipação. Ao coletar comentários e manter a interatividade com o mercado no *blog* ou nas mídias sociais, o empreendedor desenvolve a prova social. Se todos esses pontos forem bem trabalhados, conquistar-se-á naturalmente a afeição dos prospectos. Ao se aproximar o momento do lançamento, deve-se trabalhar o gatilho dos eventos rituais, de modo que cada espectador se sinta compelido a fazer parte do processo e a antecipar a vinda do produto ou serviço que está por vir. Por fim, no momento das vendas, introduz-se a escassez, quando se menciona o caráter limitado da oferta (Walker, 2014; Hua & Yuan, 2022).

2.8. O pré-pré-lançamento

A primeira etapa da estratégia proposta pela PLF se chama pré-pré-lançamento. O seu objetivo principal é iniciar a comunicação com o mercado alvo, de modo a deixá-lo ciente de que haverá algo relevante chegando em breve. Os objetivos secundários são a verificação do nível de interesse do mercado pela idealização da

oferta vindoura, a investigação das possíveis objeções de compra mais comuns em relação ao produto ou serviço, para serem devidamente sanadas ao longo da próxima etapa, chamada de 'pré-lançamento', além da coleta de informações ainda não descobertas que possam auxiliar na construção da oferta final (Walker, 2014; Cao & Yan, 2021; Ramírez-Solis & Rodriguez-Marin, 2022).

2.9. O pré-lançamento

Após a fase de pré-pré-lançamento, inicia-se a fase de pré-lançamento. Esta é a etapa mais extensa e elaborada da estratégia PLF, sendo a que de fato dá início à comunicação de vendas. A fase de pré-lançamento constitui uma sequência de comunicação e possui, em geral, três peças de conteúdo independentes entre si, mas que tenham uma sequência lógica e que, juntas, formem uma história completa. Inicialmente, o empreendedor utilizador da PLF apresenta uma oportunidade de mudança ou transformação ao expectador. A seguir, mostra-se a transformação na prática, além de instruir o prospecto com algum conhecimento prático. Por fim, oferece-se ao cliente o que o autor denomina como "sensação de propriedade", que é a etapa em que se fala sobre o produto ou serviço final e o impacto que ele promove, solucionando o problema central do mercado (Walker, 2014).

2.10. O lançamento

Ao fim da fase de pré-lançamento, inicia-se a fase de lançamento. O lançamento é definido como o momento no qual iniciam-se de fato as vendas do produto ou serviço. O autor também utiliza o termo "carrinho aberto" para essa etapa (Walker, 2014; Ramírez-Solis & Rodriguez-Marin, 2022). O componente central dessa fase é a constituição de uma página de vendas com elementos altamente persuasivos. Walker (2014) alerta que, mesmo que o mercado já esteja preparado para efetuar a compra, não se deve poupar esforços para se construir uma mensagem de vendas robusta. Durante esse processo, Walker (2014) recomenda que o empreendedor recapitule, de maneira rápida, a oportunidade de transformação contida na utilização do produto ou serviço, além de toda a história da oferta em si.

2.11. Diagnóstico em caso de desempenho insatisfatório

Assim como em toda estratégia gerencial ou ferramenta de modelo de negócio, há passividade de erros na aplicação da PLF. Walker (2014) alerta que há tal possibilidade, e caso os resultados sejam inferiores ao esperado, é necessário realizar um diagnóstico em todo o processo do lançamento. O primeiro procedimento a ser realizado é uma revisão em todo o fluxo do funil

de vendas. Deve-se verificar os links que levam até a página de vendas, para certificar-se de que estão funcionando corretamente. Posteriormente, percorre-se o processo de vendas por inteiro, até a simulação de uma compra.

Caso tudo esteja funcionando corretamente, o próximo passo consiste em verificar se a página de vendas está recebendo tráfego de visitantes. Para isso, é importante apurar as estatísticas na plataforma de *e-mails*, para conferir se eles foram devidamente enviados, se houve cliques no *website* e o que as estatísticas de tráfego dentro do *website* mostram (Walker, 2014). Por fim, se as métricas estiverem de acordo com o estimado, é sinal de que há falhas de conversão. Isso pode se dar por dois motivos. O problema está na oferta, ou está na mensagem de vendas. Também pode ser uma combinação de ambos (Walker, 2014).

2.12. O pós-lançamento

Assim que o período de vendas for encerrado, a estratégia PLF propõe que se inicie a etapa chamada de pós-lançamento. É a fase da entrega do produto ou serviço para os clientes e da manutenção do relacionamento com eles ou elas (Walker, 2014; Cao & Yan, 2021; Ramírez-Solis & Rodriguez-Marin, 2022). A PLF sugere a utilização do *overdelivering* durante esse estágio, que consiste em um consumidor perceber que o serviço prestado superou as suas expectativas, o que gera um *marketing* boca-a-boca positivo para o empreendedor (Musalem & Joshi, 2012). A utilização dessa técnica se justifica pela retenção do cliente a longo prazo e pela obtenção de uma posição de destaque no mercado. A comunicação sugerida pelo autor no momento posterior a venda é completamente instrucional, elaborada em uma série de conteúdos educacionais para guiar o novo cliente, para que ele ou ela obtenha a melhor utilização possível do produto ou serviço recém adquirido. Outro elemento principal dessa fase é a constituição de um serviço de atendimento ao consumidor de qualidade, visando oferecer a melhor experiência possível aos novos clientes (Cao & Yan, 2021; Ramírez-Solis & Rodriguez-Marin, 2022).

Por fim, também é instruído que se estabeleça, separadamente, uma comunicação direcionada aos prospectos que não compraram. Argumenta-se que já se dispendeu esforços com os prospectos durante a fase de pré-lançamento, e esses são bons *targets* para ofertas futuras, em uma possível fase de relançamento (Ramírez-Solis & Rodriguez-Marin, 2022).

3. MÉTODO

O presente trabalho é uma pesquisa de natureza exploratória. Para Sampieri, Collado e Lucio (1991), os

estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real e estabelecer prioridades para investigações posteriores, entre outras utilizações. O fato de o tema ter sido pouco pesquisado por vias acadêmicas justifica a escolha da natureza de pesquisa.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa teórica e a revisão sistemática da literatura disponível sobre o tema, visando introduzir e aprofundar os conceitos-chave pertinentes para a boa contextualização do objeto de pesquisa. É possível afirmar que a pesquisa teórica não requer coleta de dados e pesquisa de campo. Ela busca, em geral, compreender ou proporcionar um espaço para discussão de um tema ou uma questão intrigante da realidade (Tachizawa & Mendes, 2006).

3.1. Coleta de dados

Após a revisão da literatura, a coleta de dados acerca da eficácia e aplicabilidade da estratégia em estudo foi realizada, por meio de entrevistas individuais em profundidade, seguindo um roteiro semiestruturado (Manzini, 2012). As entrevistas foram realizadas com quatro empreendedores de marketing digital, que já aplicaram a *Product Launch Formula* na prática e em diferentes segmentos de mercado. O roteiro semiestruturado é composto por 12 perguntas qualitativas, uma relacionada com cada uma das etapas principais da *Product Launch Formula*.

Na visão de Manzini (2012), a entrevista semiestruturada tem como característica um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenômeno com uma população específica. Do grupo de quatro entrevistados, dois gestores concederam as entrevistas pela plataforma Skype, um enviando mensagens de áudio pelo Messenger do Facebook, e outro via texto, por *e-mail*. O entrevistado A tem 39 anos de idade, empreende no segmento de educação infantil e, atualmente, aplicou a *Product Launch Formula* no curso de *e-learning* chamado “Como ensinar seus filhos a ler”. O entrevistado B possui 27 anos, é engenheiro aeronáutico e mecânico pelo ITA e proprietário da Backpacker, empresa que atua no segmento de curso de idiomas, mais especificamente da língua inglesa. O curso promovido por ele se chama SpeedUp, que é um método de ensino totalmente *online*, baseado na metodologia de interações.

O entrevistado C tem 28 anos, formação em Propaganda e Marketing e é um dos sócios do Portal de Tradição, Ocultismo e Magia, também chamado de Portal TOM, um *website* que tem como objetivo agregar e difundir conteúdos e cursos pertinentes a esse nicho de

mercado. A sua aplicação da técnica de lançamento foi um curso chamado Vida Saudável, Casa Saudável, que aborda ensinamentos de como cuidar energeticamente do lar. O entrevistado D tem 25 anos, é graduado em Administração de Empresas pela UFSC e proprietário da empresa Academia Brasileira de Produtos Digitais, a qual tem diversos cursos lançados no mercado. Porém, a companhia é especializada no ramo de casamentos, e possui os seguintes títulos: Fórmula de Atrair Noivas e Mercado de Casamento, que são cursos voltados para profissionais que atuam com casamentos para melhorarem os seus serviços. Além disso, a empresa conta com o curso Método Casando sem Stress, que auxilia as noivas a reduzirem os níveis de ansiedade em relação à organização do seu casamento. Por motivos de conexão e disponibilidade do sujeito, a entrevista não foi conduzida de maneira completa, faltando uma série de perguntas a serem respondidas.

O roteiro semiestruturado, baseado nas etapas principais da *Product Launch Formula*, usado na pesquisa, é apresentado na Tabela 1.

3.2. Técnica de análise de dados

Como forma de analisar o resultado das entrevistas conduzidas, optou-se pelo método da análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Para Silva e Fossá (2015), a análise de conteúdo, atualmente, pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais).

Os entrevistados A e B concederam suas entrevistas pela plataforma Skype, totalizando 2:10h de gravação nas duas entrevistas, sendo que a transcrição do entrevistado A resultou em 14 laudas, e a do entrevistado B, resultou em 34 laudas. O entrevistado C respondeu às perguntas enviando mensagens de áudio no Facebook, e a sua entrevista transcrita totalizou quatro laudas. O entrevistado D respondeu às perguntas do roteiro por *e-mail*, em um total de cinco laudas.

Devido ao número restrito de entrevistas, a etapa de escolha dos documentos limitou-se ao total da amostra obtida. Como as entrevistas se deram por meio de um roteiro semiestruturado, os documentos obedeceram à regra da homogeneidade, respeitando critérios precisos e não apresentando muitas características destoantes. Além disso, também atenderam à regra da pertinência, sendo adequados enquanto

Tabela 1

Roteiro semiestruturado de pesquisa utilizado no trabalho

Tópico	Roteiro semiestruturado	Objetivo da pergunta
O produto	1) Discorra brevemente sobre o seu lançamento, qual o produto, mercado etc.	Contextualizar o mercado e produto lançado pelo empreendedor
Persona	2) Quais foram os principais passos e cuidados tomados ao se determinar a persona? Quais são suas características principais, e como elas se relacionam com a sua oferta?	Compreender a forma e as estratégias usadas pelo empreendedor, para a determinação da persona ideal com forte tendência a consumir seu produto final
Estruturação da oferta	3) A partir da persona, como foi estruturada a oferta? Quais os principais passos e cuidados tomados? Quais são os pontos fortes da oferta? Qual a proposição única de valor?	Entender de que forma o empreendedor estrutura sua oferta, de modo a atrair a persona para a compra, com objetivo de aumentar ao máximo a conversão de vendas
Gerenciamento da lista de e-mails	4) Quais táticas foram usadas para a captura de <i>leads</i> ? Como foi feito o gerenciamento das listas de <i>e-mails</i> ao longo do lançamento? Qual foram as principais estratégias utilizadas para isso?	Conhecer as práticas utilizadas para capturar com máxima conversão e gerenciar os <i>leads</i> de forma efetiva, bem como entender a segmentação entre listas e gerenciamento do contato dos clientes
Relacionamento de vendas a persona	5) Quais cuidados foram tomados na comunicação e relacionamento com a persona? De que maneira a oferta foi adaptada a comunicação final? Houve algum erro nesse processo?	Distinguir de que forma o empreendedor adapta a sua comunicação para melhor interagir com a persona, bem como entender quais são as técnicas e o processo intuitivo utilizados para isso
Utilização de gatilhos mentais	6) Quais foram os gatilhos mentais usados durante a comunicação com os prospectos? De que forma eles foram aplicados? Cite alguns exemplos práticos.	Identificar quais são os gatilhos mentais utilizados ao longo da comunicação, e como eles são empregados, visando engajar e ativar as áreas do cérebro do prospecto responsáveis pela ação final de compra
Fase 1. Pré-pré-lançamento	7) Discorra sobre a fase de PPL do seu lançamento e cite alguns exemplos.	Identificar as práticas e estratégias da fase PPL, citando exemplos práticos de como foi feito no último ou nos últimos lançamentos
Fase 2. Pré-lançamento	8) Discorra sobre a fase de PL do seu lançamento e cite alguns exemplos.	Identificar as práticas e estratégias da fase PL. Entender como o conteúdo gratuito foi estruturado, e quais processos e técnicas foram utilizados para preparar o cliente para compra no dia de lançamento
Fase 3. Lançamento	9) Discorra sobre a fase de L do seu lançamento e cite alguns exemplos.	Identificar as práticas e estratégias da fase L. Focar, principalmente, em como as objeções foram identificadas e resolvidas para que o cliente pudesse comprar sem medo, citando exemplos práticos de como foi feito no último ou nos últimos lançamentos
Fase 4. Pós Lançamento	10) Discorra sobre a fase de Pós-L do seu lançamento e cite alguns exemplos.	Identificar as práticas e estratégias da fase L. Saber mais sobre a distribuição do produto central, assim como os leads que não viraram clientes foram tratados.
Resultados	11) Quais foram os resultados do lançamento? Quantos inscritos você teve, receita total gerada, receita total investida. Se possível, compartilhe alguns indicadores. Taxas de conversão de leads, de vendas na página de vendas etc.	Identificar a lucratividade gerada pelo lançamento, bem como verificar a recompensa de esforços gerada na prática pela aplicação da técnica

Fonte: os autores.

fonte de informação em relação ao objetivo da análise. Sendo assim, a parte empírica da presente pesquisa constitui-se nas quatro entrevistas realizadas com os gestores da área, os quais aplicaram a metodologia na prática (Bardin, 2011).

As unidades de registro escolhidas foram desdobramentos dos temas centrais de cada uma das perguntas do roteiro semiestruturado, com exceção da pergunta inicial, que trata do nome do produto ou serviço fornecido pelo empreendedor, e da pergunta final, que trata de resultados financeiros. Segundo Bardin (2011), fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido, que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo escolhido.

As unidades de contexto determinadas foram as citações e falas dos entrevistados em relação ao desdobramento específico do tema tratado. A unidade de contexto serve de compreensão para codificar a unidade de registro, e possui dimensões maiores, sendo ótimas para compreensão exata da unidade de registro (Bardin, 2011). A enumeração dos recortes foi realizada por medida frequencial, com o mesmo peso sendo atribuído a todas as aparições das unidades de registro.

Para realizar a codificação do material, foi utilizado o *software* NVivo Starter 11 (Alves *et al.*, 2015). Inicialmente, transcreveram-se todas as entrevistas do formato de áudio para o formato de texto e, posteriormente, o *corpus* de documentos foi adicionado ao programa, no qual foi realizada a codificação do material, utilizando a funcionalidade de “nós”. Por meio dessa técnica, foi possível definir as palavras-chave e os contextos mais citados nas respostas no decorrer das entrevistas, além de agrupá-los em pastas e categoricamente. Além de ser ferramenta fundamental para a categorização do material, o *software* ainda concedeu gráficos e estatísticas a respeito dos resultados encontrados na análise.

4. RESULTADOS

Após a realização da coleta do material por meio das entrevistas, o exercício da leitura flutuante e definição do *corpus* de documentos, realizou-se o desmembramento do texto por meio da técnica de categorização de Bardin (2011). A repetição de padrões identificados em determinadas palavras e temas ao decorrer das entrevistas serviram como unidades de registro, que permitiram a codificação do material e, posteriormente, o desenvolvimento de categorias diretamente relacionadas a *Product Launch Formula* e as suas etapas.

4.1. Categorias iniciais

Inicialmente, as primeiras categorias foram definidas, identificando determinados trechos e contextos nas entrevistas, os quais se apresentaram relevantes a subdivisões específicas do objeto de estudo, respaldadas pela teoria de Walker (2014), devidamente apresentada na revisão da leitura. Tais tópicos se mostraram significativos e recorrentes ao longo das respostas dos gestores entrevistados, e permitiram a composição de 36 categorias iniciais, sendo elas apresentadas na Tabela 2.

Cada um dos empreendedores entrevistados citou, com maior frequência, um certo conjunto das categorias aqui definidas, sendo que apenas uma delas foi citada com unanimidade em todos os documentos analisados. Apesar de todas constituírem partes intrínsecas da teoria da *Product Launch Formula*, cada um dos empreendedores aplica a teoria com um viés particular. Tal fato pode ser decorrência das crenças particulares de cada entrevistado, que, após o estudo teórico da estratégia, julgaram algumas etapas mais importantes que outras. A aplicação da teoria pelos entrevistados pode ser também uma consequência mercadológica, na qual determinado nicho apresenta uma resposta mais positiva a determinadas táticas ao invés de outras.

O entrevistado A, por exemplo, demonstrou, em suas citações, que considera a categoria 14, o foco em marketing de conteúdo, como a mais importante, sendo citada por ele sete vezes. O empreendedor acredita que a produção e divulgação de conteúdo educativo para a lista de prospectos, seja realizada por *posts* em seu *blog*, uma série de e-mails ou a produção de *e-books* ou aulas em vídeos gratuitos, são uma forma eficiente de gerar e intensificar a confiabilidade no público-alvo, o que aumenta as chances de o prospecto se interessar pela oferta final de seu produto ou serviço.

Já o entrevistado C, atribui maior nível de importância aos gatilhos mentais de autoridade e eventos e rituais (categorias 19 e 21), ambos sendo citados três vezes ao longo da interlocução. Por se tratar do lançamento de um curso de *e-learning*, no qual os professores já eram largamente conhecidos pelo público, além de desfrutarem de uma posição de influência no tema, o empreendedor optou por exacerbar a condição de autoridade dos professores, de modo a conquistar maiores níveis de aceitação da audiência. Além disso, o gatilho mental de eventos e rituais foi extensivamente empregado, ao passo que a comunicação de toda a etapa de pré-lançamento e de vendas delineava ao prospecto a construção de uma comunidade de pessoas com um objetivo em comum. Nas palavras

Tabela 2

Categorias iniciais

Categorias iniciais
01. Desenvolvimento de novas personas
02. Persona já previamente definida
03. Descoberta de informações da persona
04. Matar objeções
05. Explicitar resultados pós-oferta
06. Resolver um problema da persona
07. Pesquisas prévias
08. Material exclusivo para a lista
09. Aquecer a lista para o lançamento
10. Gerar <i>leads</i> pelo Facebook
11. Isca digital
12. Automatização de e-mails
13. <i>Landing pages</i>
14. Foco em <i>marketing</i> de conteúdo
15. Relacionamento assertivo com a persona
16. <i>Video marketing</i>
17. Adaptação a novas personas
18. Mídias sociais
19. Autoridade
20. Reciprocidade
21. Eventos ou rituais
22. Escassez
23. Prova social
24. Afeição
25. Antecipação
26. Preparar para a venda
27. Conteúdo exclusivo
28. <i>E-mail marketing</i>
29. Oportunidade de transformação
30. Resumo dos PLCs anteriores
31. Dissociação de conceito de curso
32. Bônus
33. Manutenção de relacionamento
34. Oferta de produto com ticket menor
35. <i>Overdelivering</i>
36. Grupo secreto de alunos

Fonte: dados da pesquisa.

do entrevistado, “*uma tropa de elite, um grupo de estudos sobre espiritualidade*”, com o objetivo de fazer o prospecto se sentir parte de algo maior.

Isso demonstra que, apesar de todos os empreendedores terem aplicado a mesma estratégia para lançamento de seus produtos e serviços no mercado, cada um a empregou com diferentes vieses e dando maior ênfase a determinados tópicos, buscando a melhor forma de adaptar a estratégia geral à realidade específica de seu mercado. Dando sequência ao processo de análise do conteúdo, a junção das categorias iniciais definidas nessa seção deu origem às categorias intermediárias, as quais são devidamente discutidas a seguir.

4.2. Categorias intermediárias

Como decorrência dos resultados do tópico anterior, inferiram-se as categorias intermediárias apresentadas neste item. De 36 categorias iniciais, resultaram oito categorias intermediárias, todas diretamente relacionadas a algum tema específico do referencial teórico.

Dentro da categoria intermediária 1, a categoria inicial 1, denominada “Desenvolvimento de novas personas”, foi citada cinco vezes pelo empreendedor A e uma vez pelo empreendedor B. Nessa categoria, foi evidenciado, pelos entrevistados, que, apesar de se projetar o lançamento com uma persona inicialmente pré-definida, há a necessidade de ajustes ao longo do percurso, sendo necessário o desenvolvimento de uma comunicação para lidar com novas personas, que serão naturalmente atraídas pela oferta. A categoria inicial 2, chamada “Persona já previamente definida” foi citada quatro vezes pelo entrevistado A e uma vez pelo C. Eles denotam que se deve definir bem a persona antes do início do lançamento, visando maior nível de assertividade na construção dos detalhes da oferta, o que, por consequência, aumenta as taxas de conversão

quando as vendas iniciarem. Já a categoria inicial 3, intitulada “Descoberta de informações da persona”, foi citada duas vezes pelo empreendedor B. Em sua experiência particular, o entrevistado revelou que, apesar de ter definida uma persona na fase de estruturação do projeto de lançamento, o processo de interação com o público revelou informações expressivas para a comunicação com o mercado, com as quais ele não contava anteriormente (Tabela 3).

Dentro da categoria intermediária 2, a categoria mais citada foi a número 4, nomeada de “Matar objeções”. Essa categoria foi citada quatro vezes pelo entrevistado A, seis vezes pelo B e duas vezes pelo D. Os respondentes postulam que todas as pessoas apresentam uma série de barreiras na tomada de decisão de compra e que o empreendedor, no momento de composição da oferta, deve identificá-las e desenvolver argumentos racionais e emocionais com o intuito de superá-las. Já a categoria inicial 5, chamada de “Explicitar resultados pós-oferta”, foi citada cinco vezes pelo entrevistado A e quatro vezes pelo entrevistado B. Foi salientado que uma das técnicas mais importantes na composição da oferta é explicitar para o prospecto quais são os grandes benefícios que ele ou ela vai obter após a compra e a devida aplicação dos produtos ou serviços oferecidos. Tal procedimento tem como objetivo fazer o cliente se visualizar como um consumidor do produto, o que auxiliaria em uma decisão de compra favorável (Tabela 4).

A categoria inicial 6, “Resolver um problema da persona”, foi citada cinco vezes pelo entrevistado B e três vezes pelo entrevistado C. Foi exposto que, visando construir uma oferta mais persuasiva, deve-se fazer com que o produto ou serviço comercializado resolva algum problema ou desejo que a persona possua. Dessa forma, a compra é dissociada do nível de supérfluo e alcança um patamar de necessidade. Finalizando, a categoria inicial 7, chamada de “Pesquisas prévias”,

Tabela 3

Categoria intermediária 1 – Desenvolvimento da persona

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
1. Desenvolvimento de novas personas	Indica que novas personas podem ser desenvolvidas e atraídas ao longo do lançamento	1. Desenvolvimento da persona
2. Persona já previamente definida	Denota que é necessário ter uma persona pré-definida, antes de se iniciar o lançamento	
3. Descoberta de informações da persona	Evidência em que se deve descobrir cada vez mais informações da persona ao longo do tempo	

Fonte: dados da pesquisa.

foi citada três vezes pelo entrevistado B e uma pelo C. Nessa esfera, é ressaltada a importância da realização prévia de pesquisa de mercado, com o objetivo de analisar a concorrência, mapear as necessidades da persona e possíveis oportunidades de atuação (Tabela 4).

Dentro da categoria intermediária 3, a categoria inicial 8, chamada “Material exclusivo para a lista”, foi citada cinco vezes pelo entrevistado A, oito vezes pelo B e uma vez pelo C. Esse tópico denota que é importante manter um relacionamento diferenciado com as pessoas inscritas na lista de *e-mails*, com o envio de materiais e conteúdos exclusivos e direcionados para elas. É atestado, pelos entrevistados, que tais pessoas demonstraram um interesse maior em receber os conteúdos e estabelecer contato com o empreendedor do que as pessoas que apenas acessam o *blog* ou que os acompanham nas mídias sociais. O entrevistado C, em especial, comentou sobre o grande engajamento gerado pelo envio de materiais exclusivos para tais pessoas, sendo algo que superou as suas expectativas (Tabela 5).

A categoria inicial 9, intitulada “Aquecer a lista para o lançamento”, foi citada três vezes pelo empreendedor A, quatro vezes pelo B e três vezes pelo C. Os três entrevistados, quando falaram sobre esse tópico, demonstraram ser de suma importância o estabelecimento de um contato mais frequente com as pessoas cadastradas na lista de *e-mails*, com a aproximação do lançamento. Segundo eles, isso é fundamental para que as pessoas mantenham a oferta ativa na memória de curto prazo, além de estabelecer maiores níveis de engajamento com os consumidores em potencial. A categoria inicial 10, chamada de “Gerar *leads* pelo

Facebook”, foi citada três vezes pelo entrevistado A, duas vezes pelo entrevistado C e uma vez pelo entrevistado D. Esse grupo de empreendedores revelou que utiliza a rede social americana Facebook como principal canal para conquistar *leads* qualificados. A estratégia citada pelos três foi a divulgação de materiais e conteúdos interessantes, em troca do e-mail do usuário e, a partir dessa troca, inicia-se o relacionamento com o empreendedor e o processo de lançamento do produto ou serviço (Tabela 5).

Já a categoria inicial 11, denominada “Isca digital”, recebeu uma citação do entrevistado A e três citações do entrevistado B. Ambos expuseram a utilização de um material específico preparado apenas com o intuito de gerar *leads*, que funciona de maneira análoga a uma isca. Tal material é divulgado em diversos canais, com o objetivo principal de fazer o usuário fornecer o seu endereço de *e-mail* em troca do material ofertado pelo empreendedor. A categoria inicial 12, com nome de “Automatização de *e-mails*”, foi citada duas vezes pelo entrevistado B e uma pelo D. Tais empreendedores já programaram uma sequência de *e-mails* pré-estabelecida, que é ativada por gatilhos que consistem em uma ação específica do usuário. Quando o prospecto se cadastra na lista de *e-mails*, por exemplo, isso constitui uma ação que desencadeia o envio de uma série de mensagens pré-programadas pelo empreendedor, de modo a conduzir a comunicação como se ela estivesse acontecendo em tempo real. Por último, a categoria inicial 13, chamada de “*Landing pages*”, foi citada uma vez pelo entrevistado A e uma vez pelo entrevistado D. Os dois consideram a utilização das páginas *web*, com o intuito único de conquistar o contato do usuário como uma das maneiras mais eficientes de iniciar uma estratégia de *e-mail marketing* (Tabela 5).

Tabela 4

Categoria intermediária 2 – Composição da oferta

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
4. Matar objeções	Demonstra a importância de eliminar as objeções de compra do cliente no momento de composição da oferta	2. Composição da oferta
5. Explicitar resultados pós-oferta	Relata a necessidade de explicitar ao cliente os resultados futuros que ele terá após a aquisição do produto ou serviço	
6. Resolver um problema da persona	Indica a necessidade de que a oferta resolva um problema da persona para se tornar atraente	
7. Pesquisas prévias	Salienta a necessidade de fazer pesquisas prévias de mercado antes de se estruturar uma oferta	

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 5

Categoria intermediária 3 – Estratégias de e-mail marketing

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
8. Material exclusivo para a lista	Denota a importância de se enviar materiais e conteúdos exclusivos para os assinantes da lista de <i>e-mails</i>	3. Estratégias de <i>e-mail marketing</i>
9. Aquecer a lista para o lançamento	Demonstra a relevância de estabelecer um relacionamento frequente com os prospectos antes de iniciar um lançamento	
10. Gerar <i>leads</i> pelo Facebook	Indica que o Facebook deve ser utilizado como uma plataforma para a geração de novos <i>leads</i>	
11. Isca digital	Apresenta a significância da utilização de iscas digitais como forma de capturar novos <i>leads</i>	
12. Automatização de <i>e-mails</i>	Caracteriza a programação prévia de <i>e-mails</i> automatizados para a base de contatos	
13. <i>Landing pages</i>	Designa as páginas de captura de contatos como parte necessária na captura de <i>leads</i>	

Fonte: dados da pesquisa.

A categoria inicial 14, “Foco em *marketing* de conteúdo”, foi a categoria inicial com maior número de citação no *corpus* de documentos analisados, contando com um total de 16 citações, sendo sete destas feitas pelo entrevistado A, oito pelo B e uma pelo C. Os empreendedores acreditam que essa tática é um dos grandes fundamentos da estratégia, e que o *marketing* de conteúdo sustenta todas as etapas do lançamento, além de poder ser utilizada para a ativação de diversos gatilhos mentais, em especial a autoridade e a reciprocidade. Já a categoria inicial 15, chamada de “Relacionamento assertivo com a persona”, foi citada duas vezes pelo entrevistado A, sete vezes pelo B e duas pelo D. Os empreendedores postulam que é necessário se estudar e conhecer muito bem a persona antes de se iniciar qualquer tipo de comunicação. As informações obtidas pela pesquisa serão cruciais para estabelecer um relacionamento assertivo, o que, segundo eles, maximiza as chances de engajamento com o mercado alvo e, consequentemente, aumenta as taxas de conversão em vendas ao final do lançamento (Tabela 6).

A seguir, a categoria inicial 16, que leva o nome de “Video *marketing*”, contou com três citações pelo

entrevistado A e cinco pelo B. Os dois revelaram que utilizam amplamente a produção de conteúdos em formato audiovisual para se comunicar com o mercado. Segundo eles, os vídeos geram maior confiabilidade no espectador, expressam a mensagem do empreendedor de maneira mais clara, além de gerarem um maior engajamento do que os conteúdos em texto ou áudio. A categoria inicial 17, denominada de “Adaptação a novas personas”, recebeu três citações do entrevistado A e duas do entrevistado B. Ambos enunciaram que, apesar de inicialmente se estabelecer um plano de relacionamento, deve-se estar atento para a necessidade de adaptar a comunicação, de forma a abranger também as novas personas que possam surgir ao longo do processo. Esse tópico está diretamente relacionado à categoria inicial 1, que trata do desenvolvimento de novas personas. Por fim, a categoria inicial 18, intitulada “Mídias sociais”, recebeu uma citação do empreendedor A, uma do B, e duas do C. Os três demonstraram que as plataformas de mídias sociais, em especial o Facebook, Instagram e YouTube, foram canais importantes na manutenção do relacionamento com o mercado alvo (Tabela 6).

Tabela 6

Categoria intermediária 4 – Relacionamento com o público-alvo

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
14. Foco em <i>marketing</i> de conteúdo	Expõe a geração de conteúdo como parte importante do relacionamento	4. Relacionamento com o público-alvo
15. Relacionamento assertivo com a persona	Exprime a necessidade de manter uma comunicação voltada para os interesses da persona determinada	
16. <i>Video marketing</i>	Relata a produção de vídeos como parte relevante da estratégia de relacionamento	
17. Adaptação a novas personas	Salienta que é necessário estar pronto para adaptar a comunicação a novas personas que possam surgir	
18. Mídias sociais	Indica as mídias sociais como ferramentas eminentes da comunicação e relacionamento com o público	

Fonte: dados da pesquisa.

Dentro da categoria intermediária que trata sobre o emprego dos gatilhos mentais, a mais lembrada foi a categoria inicial 19, chamada de “Autoridade”, sendo citada quatro vezes pelo entrevistado A, oito vezes pelo B e três vezes pelo C. Nesse tópico, os empreendedores ressaltaram a importância de estabelecer a pessoa que é porta-voz da oferta como uma autoridade no tema. Dessa forma, o mercado associa confiabilidade à imagem do produto ou serviço oferecido, apoiando-se nos conhecimentos de um especialista para resolver o seu problema. A categoria inicial 20, intitulada de “Reciprocidade”, foi citada três vezes pelo entrevistado A, quatro vezes pelo B, duas pelo C e duas pelo D, constituindo a única categoria inicial do estudo que tenha sido referida por todo o *corpus* analisado. Destaca-se que o oferecimento de valor e utilidade real na vida do prospecto é uma prática eficaz e importante no decorrer da *Product Launch Formula*, ao passo que isto tem a capacidade de gerar, no prospecto, uma necessidade intrínseca de retribuir o valor, o que, muitas vezes, traduz-se em uma aquisição do produto ou serviço (Tabela 7).

A categoria inicial 21, nomeada de “Eventos e rituais”, foi relatada duas vezes pelo empreendedor A, quatro vezes pelo B e três vezes pelo C. Conforme relatado nas entrevistas, é interessante transformar o processo do lançamento em um evento que gere, nos indivíduos, um sentimento de pertencimento a um grupo com interesses em comum. Segundo os entrevistados, a técnica teria a influência de aumentar os níveis de compromisso do prospecto com o lançamento, algo que

influenciaria diretamente as taxas de conversão futuras. Já a categoria inicial 22, que leva o nome de “Escassez”, foi citada quatro vezes pelo empreendedor A e três vezes pelo B. A dupla de entrevistados demonstrou que o gatilho mental da escassez é parte importante da estratégia, e que tem o objetivo principal de gerar um aumento de vendas na parte final do lançamento. Segundo os respondentes, os prospectos apresentam uma tendência a postergar a decisão de compra, e o gatilho da escassez atua contra isso. Quando é revelado que a oferta tem um período limitado para estar aberta, gera-se um incentivo para que o mercado realize a compra no momento presente (Tabela 7).

A categoria inicial 23, chamada de “Prova social”, foi citada cinco vezes pelo empreendedor A e uma vez pelo B. Ambos disseram utilizar depoimentos de clientes antigos, em formato de vídeo e texto, apresentando os benefícios que o produto ou serviço gerou em suas vidas. A técnica tem como objetivo aumentar os níveis de confiabilidade no mercado e quebrar algumas objeções que os prospectos possam apresentar. Posteriormente, a categoria inicial 24, de título “Afeição”, foi citada duas vezes pelo entrevistado A e uma pelo B. De acordo com eles, é interessante estabelecer, no mercado, um alto nível de afeição em relação ao porta-voz do produto, sendo que tal gatilho é ativado por meio de um relacionamento ativo e amigável. Por fim, a categoria inicial 25, a “Antecipação”, foi citada duas vezes pelo empreendedor B e consiste em alertar estrategicamente o mercado sobre a oferta vindoura,

Tabela 7

Categoria intermediária 5 – Uso dos gatilhos mentais

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
19. Autoridade	Preconiza que se deve apresentar o criador do produto como uma autoridade do segmento	5. Uso dos gatilhos mentais
20. Reciprocidade	Expressa a necessidade de fornecer valor real para o cliente antes de apresentar a oferta	
21. Eventos ou rituais	Retrata a criação de uma certa mística e sensação de comunidade por trás do lançamento	
22. Escassez	Descreve a significância de se criar uma oferta por tempo limitado	
23. Prova social	Aponta o valor de comunicar a aprovação de terceiros ao longo da oferta	
24. Afeição	Indica os benefícios em apresentar as boas características do autor da oferta	
25. Antecipação	Demonstra a oportunidade em gerar um sentimento do prospecto aguardar ansiosamente pela oferta	

Fonte: dados da pesquisa.

de modo a gerar um sentimento de ansiedade pelo produto ou serviço (Tabela 7).

Dentro da categoria intermediária 6, a mais lembrada foi a categoria inicial 26, com o nome “Preparar para a venda”, sendo citada duas vezes pelo empreendedor A e oito vezes pelo B. Essa categoria está fortemente relacionada à categoria inicial anterior, o gatilho mental da antecipação. Os entrevistados revelaram que uma das técnicas mais importantes a se empregar durante a etapa de pré-lançamento é ir preparando o espectador para a venda de maneira gradual e não-invasiva, de forma a fazê-lo se acostumar com a decisão de compra. A categoria inicial 27, denominada “Conteúdo exclusivo”, foi citada duas vezes pelo empreendedor A, cinco pelo B e uma pelo C. De acordo com as entrevistas analisadas, os sujeitos indicaram a importância de se produzir um conteúdo exclusivo para a etapa de pré-lançamento, e foi unanimemente concordado que o formato ideal desse conteúdo é o audiovisual. Apesar disso, o empreendedor B divide o conteúdo de pré-lançamento em cinco partes, desenvolvendo uma a mais do que o proposto por Jeff Walker, em sua teoria, ao passo em que os empreendedores A e C realizaram essa etapa conforme a estratégia original, dividida em quatro partes (Tabela 8).

A seguir, a categoria inicial 28, que leva o título “E-mail marketing”, foi citada três vezes pelo entrevistado B e uma vez pelo entrevistado C. Os dois consideraram a utilização de uma estratégia integrada de *e-mail marketing* como sendo imprescindível durante a etapa de pré-lançamento. Foi citada a utilização de mensagens por e-mail durante todo o período, de modo a comunicar sobre as novidades, convidar os prospectos a assistirem os PLCs, entre outros. Por último, a categoria inicial 29, chamada de “Oportunidade de transformação”, foi citada duas vezes pelo entrevistado A e uma pelo B, como sendo uma das técnicas mais importantes e efetivas de todo o pré-lançamento. Segundo esses entrevistados, o objetivo dessa técnica é instigar o interlocutor a conceber a sua vida já com as melhorias ocasionadas pela aplicação devida da solução oferecida pelo empreendedor. Isso facilitaria a tomada de decisão de compra do prospecto, uma vez que ele ou ela já se visualizou utilizando o produto ou serviço e gozando de seus benefícios (Tabela 8).

Na penúltima categoria intermediária, a categoria inicial 30, chamada “Resumo dos PLCs”, foi citada quatro vezes, sendo uma vez pelo entrevistado A e três vezes pelo B. Nesse caso, os dois se referiram à necessidade de, no vídeo de vendas, durante a etapa de lançamento, fazer uma retrospectiva do que foi apresentado nas ações de PLCs anteriores, pois não se pode garantir

Tabela 8

Categoria intermediária 6 – Etapa de pré-lançamento

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
26. Preparar para a venda	Salienta a necessidade de preparar o cliente para a venda ao longo da sequência de pré-lançamento	6. Etapa de pré-lançamento
27. Conteúdo exclusivo	Apresenta a relevância do desenvolvimento de uma etapa de pré-lançamento feita por uma sequência de conteúdos exclusivos	
28. <i>E-mail marketing</i>	Aponta o disparo de e-mails como ferramenta imprescindível para etapa de pré-lançamento	
29. Oportunidade de transformação	Ressalta a importância de apresentar uma oportunidade concreta de transformação pós-oferta durante a sequência de pré-lançamento	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 9

Categoria intermediária 7 – Etapa do lançamento

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
30. Resumo dos PLCs anteriores	Prescreve a utilidade em se recapitular a sequência de pré-lançamento no momento de oferecer o produto ou serviço	7. Etapa do lançamento
31. Dissociação de conceito de curso	Aconselha a dissociação do conceito de curso para oferecer o serviço com maior aceitabilidade	
32. Bônus	Expressa a imprescindibilidade do acréscimo de produtos bônus, visando melhorar a percepção de valor do cliente	

Fonte: dados da pesquisa.

que todos os espectadores assistiram aos vídeos anteriores na íntegra. Assim, além de recapitular todos os pontos positivos da oferta para os prospectos que já assistiram, também se tem a oportunidade de mostrar toda a construção do pré-lançamento de maneira rápida ao mercado (Tabela 9).

A categoria inicial 31, de nome “Dissociação do conceito de curso”, foi citada uma vez pelo entrevistado A, duas pelo B e uma pelo C. Os três concordam que, para aumentar a aceitação do mercado a oferta, é importante dissociar a imagem de curso. O empreendedor

A chama a etapa de “Jornada da Alfabetização”, o B chama de “Método de Interações de Ensino” e “Portal de Estudos”, e o C chama de “Grupo de Estudos sobre Espiritualidade”. Todos relataram que o público respondeu positivamente às denominações. Por último, a categoria inicial 32, chamada de “Bônus”, foi citada quatro vezes pelo entrevistado B. Ele acredita que oferecer produtos e serviços, como bônus gratuitos, em conjunto com a oferta principal, é fundamental para uma maior receptividade do mercado, pois isso garante maior percepção de valor por parte dos clientes (Tabela 9).

Tabela 10

Categoria intermediária 8 – Etapa do pós-lançamento

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
33. Manutenção de relacionamento	Evidencia como necessária a manutenção do relacionamento com o cliente no momento posterior à compra	8. Etapa do pós-lançamento
34. Oferta de produto com ticket menor	Indica a oportunidade de oferecer um produto de menor preço para os prospectos que não adquiriram durante o lançamento	
35. <i>Overdelivering</i>	Sugere a prática de entregar mais conteúdo do que prometido inicialmente na oferta	
36. Grupo secreto de alunos	Recomenda a criação de um grupo secreto de alunos no Facebook para manutenção de contato e criação de uma comunidade	

Fonte: dados da pesquisa.

Primeiramente, a categoria inicial 33, que recebe o nome de “Manutenção do relacionamento”, foi citada uma vez pelo empreendedor A, uma pelo B e uma pelo C. É evidenciado pelo autor da estratégia e reforçado pelos entrevistados que, após a finalização do lançamento e já encerradas as vendas, faz-se necessário estabelecer a manutenção do relacionamento, tanto com os novos clientes como também com os prospectos que não compraram. Com isso, garante-se um alto nível de satisfação de compra e pode-se preparar quem não comprou para uma oferta posterior. Já a categoria inicial 34, chamada de “Oferta de produto com ticket menor”, foi citada como importante uma vez pelo entrevistado B e uma pelo C. Ela consiste em segmentar os usuários que não fecharam a compra na oferta encerrada e oferecer para eles ou elas um segundo produto, com o mesmo objetivo, porém de complexidade e preço menores. O empreendedor C ofertou, inicialmente, um grupo de estudos com aulas em vídeo em seu lançamento principal e, posteriormente, ofereceu um *e-book* com alguns dos materiais contidos no lançamento principal para os prospectos que não haviam comprado. O resultado obtido por essa estratégia foi um acréscimo na receita de 35% do valor da oferta inicial (Tabela 10).

A categoria 35, denominada “*Overdelivering*”, foi citada uma vez pelo A e uma pelo B. Eles julgaram importante se entregar, no momento pós-compra, um produto ou serviço maior do que o ofertado, buscando elevar os

níveis de satisfação de compra. Por fim, a categoria inicial 36, “Grupo de alunos”, também foi citada uma vez pelo A e uma pelo B. Ela consiste em criar um grupo secreto de alunos pelo Facebook, de forma a facilitar a comunicação com todos os clientes, emitir comunicados e estabelecer uma comunidade de pessoas com interesses em comum (Tabela 10).

4.3. Categorias finais

As categorias finais contidas no presente tópico foram geradas a partir das categorias iniciais e intermediárias vistas anteriormente e têm o objetivo de segmentar e respaldar as concepções prévias. Elas são compostas por duas categorias finais, sendo que a primeira trata da elaboração estratégica (Tabela 11) da *Product Launch Formula*, e a segunda, diz respeito a etapa prática (Tabela 12).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa originou-se com o intuito de analisar academicamente os fundamentos do método estratégico de lançamento de produtos e serviços no cenário *online* chamado *Product Launch Formula*. Com o decorrer das entrevistas com empreendedores que aplicaram a técnica na prática em segmentos diferentes de mercado, e após analisar qualitativamente os dados obtidos, considera-se que os objetivos inicialmente

Tabela 11

Categoria final 1 – Elaboração estratégica

Categoria intermediária	Conceito norteador	Categoria final
1. Desenvolvimento da persona	Criação de uma pessoa fictícia que seja representativo do estereótipo do cliente final desejado	Elaboração estratégica
2. Composição da oferta	Plano de desenvolvimento da oferta do produto ou serviço a ser lançado	
3. Estratégias de e-mail marketing	Técnicas utilizadas para adquirir novos <i>leads</i> , assim como gerenciar a base de contatos	
4. Relacionamento com o público-alvo	Maneiras de se relacionar de forma eficiente com a o público-alvo definido e apresentar a oferta da melhor forma possível	
5. Uso dos gatilhos mentais	Empregos dos diversos gatilhos mentais apresentados por Jeff Walker	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 12

Categoria final 2 – Etapa prática

Categoria intermediária	Conceito norteador	Categoria final
6. Etapa de pré-lançamento	Etapa mais extensa da estratégia, na qual acontece o início da comunicação inicial e maturação da oferta	Etapa prática
7. Etapa do lançamento	Etapa do lançamento é definido como o momento no qual inicia-se de fato as vendas do produto ou serviço	
8. Etapa do pós-lançamento	Fase da entrega do produto ou serviço para os clientes, e da manutenção do relacionamento com eles	

Fonte: dados da pesquisa.

definidos foram cumpridos com sucesso. Isto porque os dados analisados se mostraram satisfatórios e congruentes com a estratégia do autor, Jeff Walker, indicando que o método é de fato lucrativo e que tem a real possibilidade de ser utilizado nos mais diferentes segmentos de mercado, sem perder o êxito.

Esta pesquisa inaugura os estudos científicos brasileiros sobre a *Product Launch Formula*. Além disso, oferece uma revisão teórica robusta, além de ter colhido dados qualitativos reais sobre a aplicação prática do método, abrindo assim precedentes para pesquisas futuras, incentivando os estudos nacionais acerca das estratégias de marketing digital.

A análise dos resultados evidencia que a *Product Launch Formula* (PLF), ao combinar a antecipação do lançamento com gatilhos mentais, cria um ambiente propício para o engajamento emocional do consumidor durante o processo de compra. Os empreendedores entrevistados indicaram que, ao trabalharem com sequências estruturadas de pré-lançamento, conseguiram estabelecer um relacionamento contínuo com o público-alvo, aumentando significativamente a taxa de conversão. Com base nesses achados, propomos que a eficácia da PLF está diretamente ligada à sua capacidade de alinhar comunicação persuasiva com técnicas de construção de autoridade e reciprocidade, gerando uma percepção de valor antes mesmo do lançamento oficial. Teoricamente, isso sugere que a PLF pode ser categorizada como uma estratégia

híbrida de *marketing*, que mescla *content marketing* com *marketing* de influência, ampliando o conceito de engajamento pré-compra (Lehnert et al., 2021).

Outra proposição teórica derivada dos resultados está relacionada à flexibilidade da PLF na adaptação a diferentes nichos de mercado. Os entrevistados que aplicaram a metodologia em segmentos diversos, como educação e espiritualidade, relataram que a PLF permitiu a customização das mensagens e gatilhos mentais de acordo com as características específicas da persona de cada público. Dessa forma, sugerimos que a PLF pode ser entendida como um modelo dinâmico de marketing digital, cuja eficácia depende da personalização dos elementos de comunicação com base no comportamento e nas preferências dos consumidores. Essa proposição teoriza que a personalização de conteúdo, quando aplicada de forma estratégica dentro da estrutura da PLF, aumenta a eficácia do funil de conversão e pode ser particularmente útil em setores que demandam uma conexão mais profunda entre o empreendedor e o consumidor final (Steenburgh et al., 2019).

Por fim, nossos resultados indicam que o uso de gatilhos mentais, como a escassez e a prova social, desempenha um papel central na tomada de decisão dos consumidores durante o lançamento. No entanto, observou-se que o impacto desses gatilhos varia conforme o nicho de atuação, sugerindo que sua aplicação deve ser ajustada para diferentes segmentos. Com base nessa observação, propomos que a intensidade e frequência de gatilhos mentais devem ser tratados como moderadores da eficácia da PLF. Em nichos onde o consumidor é mais racional ou dependente de informações técnicas, como o setor B2B, o uso excessivo de gatilhos emocionais pode ser contraproducente. Portanto, a presente pesquisa contribui com a literatura ao propor um modelo adaptativo da PLF, no qual a modulação dos gatilhos mentais é fundamental para maximizar os resultados em diferentes contextos de mercado (Cialdini, 2016).

A investigação oferece, aos gestores da área e a empreendedores que se interessam pelo método, a oportunidade de terem, como material de estudo, uma pesquisa completa, com a análise qualitativa das visões de quatro empreendedores de segmentos diferentes a respeito das táticas que compõem a estratégia. Sendo assim, esta pesquisa pode ser de grande valia tanto para gestores que já utilizam o método, de modo a obter *insights* sobre a sua aplicação, quanto para iniciantes, no momento da formulação estratégica e no momento da etapa prática de seu lançamento.

Os resultados obtidos corroboram com estudos recentes sobre *marketing digital* e *inbound marketing*, como os de Lehnert et al. (2021), que também destacam a

eficácia do engajamento pré-lançamento e o uso de conteúdos informativos como estratégia de aproximação com o público-alvo. No entanto, enquanto nossa análise se concentrou no uso da PLF, pesquisas como as de Steenburgh et al. (2019) sugerem que metodologias alternativas, como o *lean startup* e o MVP (Minimum Viable Product), podem ser igualmente eficazes, especialmente em mercados com alta volatilidade e rápida adaptação digital. Essas comparações reforçam a necessidade de estudos mais aprofundados que avaliem o desempenho da PLF em diferentes setores e com base em métricas quantitativas além da percepção dos gestores entrevistados.

A principal limitação enfrentada na pesquisa foi encontrar empreendedores qualificados para conceder uma entrevista, visto que poucos se mostraram dispostos a serem entrevistados. Caso o número de entrevistas fosse maior, o estudo poderia obter outros *insights*. Para as pesquisas futuras acerca do tema, sugere-se uma amostra maior de entrevistados, além da realização de uma análise descritiva quantitativa, com o objetivo de entender o peso de cada um dos fatores que compõem a estratégia e verificar em como esses impactam a motivação dos empreendedores.

Uma outra limitação foi a não comparação do método PLF com outros métodos análogos. Com isso, estudos futuros poderiam conduzir uma análise comparativa, com o objetivo de indicar, para contextos específicos, qual método é o mais adequado.

Nota: os autores agradecem as valiosas contribuições dos dois(duas) avaliadores(as) anônimas da IJBMKT recebidas durante o processo de revisão do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABT. 2005. *Educação a distância ganha mercado*. Disponível em: http://www.abtbr.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=311:educa-istiaganha-mercado&catid=30:educa-a-distia&Itemid=80. Acessado em: 10 de agosto de 2022.
- Almeida, S. S. 2019. *Estratégias de inbound marketing em uma indústria 3.0*. Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, 14(3):1-15.
- Alves, D. Filho, D. Silva, A. 2015. *O Poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo*. Revista Política Hoje. Universidade Federal de Pernambuco, 24(2):119-134.
- Barbosa, D. P., & Medaglia, J. 2019. *Tecnologia digital, turismo e os hábitos de consumo dos viajantes contemporâneos*. Marketing & Tourism Review, 4(2):1-33.

- Bardin, L. 2011. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 288 p.
- Boni, V. Quaresma, S. 2005. *Aprendendo a Entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, 2(1):68-80.
- Cao, Z., & Yan, R. (2021). *Product nutrition, innovation, advertising, and firm's financial gains*. Journal of Business Research, 133, 13-22.
- Carvalho, H. 2014. *Inbound Marketing: O que é e por que é tão importante?*. Disponível em: <http://viverdeblog.com/inbound-marketing/>. Acessado em: 10 de agosto de 2022.
- Cialdini, R. B. 2012. *As armas da persuasão*. Rio de Janeiro: Sextante, 304 p.
- Cialdini, R. B., & RHOADS, K. V. 2001. *Human Behavior and the Marketplace*. Marketing Research, 13(3).
- Cialdini, R. B. *Pre-suasion: A revolutionary way to influence and persuade*. Simon and Schuster, 2016.
- Cruz, C. A., & Silva, L. L. 2014. *Marketing digital: marketing para o novo milênio*. Revista científica do ITPAC, 7(2).
- Hua, Y., & Yuan, Q. (2022). *The launch of new products: New technology driven firm-user interactions with key opinion leaders for single and multiple interactions*. Electronic Commerce Research and Applications, 56, 101206.
- Jain, P. K., Pamula, R., & Ansari, S. 2021. *A supervised machine learning approach for the credibility assessment of user-generated content*. Wireless Personal Communications, 118:2469-2485.
- Joshi, Y. & Musalem, A. 2012. *Underpromising and Overdelivering: Strategic Implications of Word of Mouth*. Robert H. Smith School, RHS-06-142.
- Kumar Basak, S., Wotto, M., & Belanger, P. 2018. *E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis*. E-learning and Digital Media, 15(4):191-216.
- Lehnert, K., Goupil, S., & Brand, P. 2021. *Content and the customer: inbound ad strategies gain traction*. Journal of Business Strategy, 42(1):3-12.
- Li, J., & Yang, F. (2024). *Supply chain coordination in the new product launch*. Journal of the Operational Research Society, 1-14.
- Manzini, E. J. 2012. *Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação*. Revista Percurso, 149-171.
- Migueles, C. 2007. *A troca de presentes no Japão e no Brasil: algumas considerações sobre o significado das trocas simbólicas e escolha do consumidor*. Antropologia do consumo: casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 155 p.
- Moraes, R. 1999. *Análise de conteúdo*. Revista Educação, 22(37):7-32.
- Oliveira, P. H. P., Gois, I. P., & Goldstein, M. C. B. 2018. *Aplicação do funil de vendas para melhoria de engajamento em um SVA*. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 16(2):1-15.
- Ramírez-Solis, E. R., & Rodriguez-Marin, M. (2022). *Diffusion model for Mexican SMEs to support the success of innovation*. Sustainability, 14(16), 10305.
- Rosendo-Rios, V. & Shukla, P. 2023. *The effects of mass-tige on loss of scarcity and behavioral intentions for traditional luxury consumers*. Journal of Business Research, 156:1-15.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P. B. 1991. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 623 p.
- Silva, A. Fossá, M. 2015. *Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos*. Qualitas Revista Eletrônica, 16(1):1-15.
- Steenburgh, T. Avery, J. Dahod, N. 2008. *HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0*. HBS Case No, 509-094.
- TACHIZAWA, T., & MENDES, G. 2006. *Como fazer monografia na prática*. Rio de Janeiro. Editora Fundação Getulio Vargas, 152 p.
- Tapscott, D. Ticoll, D. Lowy, A. 2000. *Digital Capital: Harnessing the power of business webs*. Boston, Harvard Business School Press, 320 p.
- Walker, J. 2014. *Launch: An Internet Millionaire's Secret Formula To Sell Almost Anything Online, Build A Business You Love, And Live The Life Of Your Dreams*. New York, Morgan James Publishing. 312 p.
- Webshoppers. 2015. *Relatório WebShoppers 2015: Evolução do e-commerce e mais*. 2015. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acessado em: 22 de novembro de 2022.
- Zideate. W. 2015. *Cialdini's Six Principles of Influence*. Disponível em: <https://www.zideate.com/definicao/167/cialdinis-six-principles-of-influence>. Acessado em: 18 de novembro de 2022.

Mudanças alimentares do consumidor e fatores determinantes na escolha dos alimentos orgânicos *in natura*: uma aplicação da Teoria do Comportamento Planejado

Consumer dietary changes and determining factors in choosing fresh organic foods: an application of the Theory of Planned Behavior

GEYMEESSON BRITO DA SILVA

*Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)*
geimerson57@gmail.com

MARCONI FREITAS DA COSTA

*Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)*
marconi.fcosta@ufpe.br

HERLANE CHAVES PAZ

*Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)*
herlane.paz@ufpe.br

RESUMO

O presente estudo buscou analisar a influência das mudanças alimentares dos consumidores e o comportamento do consumidor de alimentos orgânicos *in natura* sob a ótica da Teoria do Comportamento Planejado (TCP). Observou-se que o mercado orgânico se encontra em ascensão em países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil. Sendo o Brasil o maior mercado consumidor de orgânicos da América Latina, onde aproximadamente dois em cada dez indivíduos se consideram consumidores orgânicos, e que um em cada cinco brasileiros consome algum alimento orgânico pelo menos três vezes por semana. Em síntese, o presente estudo apresenta importantes contribuições práticas e teóricas para a literatura no avanço de pesquisas sobre as mudanças alimentares dos consumidores. Em relação às contribuições práticas, refere-se ao aprofundamento do estudo sobre os principais fatores que influenciam o consumo de alimentos orgânicos. Esse assunto ainda é iniciante no Brasil, além disso, identifica-se a percepção dos consumidores sobre a preocupação com a alimentação saudável, atributo ligado à promoção e melhoria de saúde é positiva. No que se refere às contribuições teóricas, constata-se que os achados auxiliam os leitores sobre o entendimento a respeito dos hábitos alimentares saudáveis e das mudanças alimentares do consumidor, corroborando também com a ampliação dos conhecimentos sobre os alimentos orgânicos *in natura*, contribuindo para estudos da literatura sobre a Teoria do Comportamento Planejado e o avanço nas pesquisas relacionadas ao consumo orgânico.

Palavras-Chave: Mudanças Alimentares; Alimentos Orgânicos *in natura*; Teoria do Comportamento Planejado.

ABSTRACT

The present study sought to analyze the influence of consumer dietary changes and consumer behavior of fresh organic foods from the perspective of the Theory of Planned Behavior (TCP). It was observed that the organic market is on the rise in developing countries, such as Brazil. Brazil is the largest organic consumer market in Latin America, where approximately two in ten individuals consider themselves organic consumers, and one in five Brazilians consumes some organic food at least three times a week. In summary, the present study presents important practical and theoretical contributions to the literature in advancing research on consumer dietary changes. In relation to practical contributions, it refers to the in-depth study of the main factors that influence the consumption of organic foods. This subject is still in its infancy in Brazil, in addition, consumers' perception of concern about healthy eating, an attribute linked to the promotion and improvement of health, is positive. With regard to theoretical contributions, it appears that the findings help readers to understand healthy eating habits and consumer dietary changes, also corroborating the expansion of knowledge about fresh organic foods, contributing to studies literature on the Theory of Planned Behavior and advances in research related to organic consumption.

Keywords: Food Changes; Organic food *in natura*; Theory of Planned Behavior.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o comportamento do consumidor passou por diversas transformações, seja por meio da globalização, industrialização ou aumento do consumismo (Costa, Santos & Angelo, 2020), tais transformações proporcionaram mudanças significativas nas escolhas alimentares dos indivíduos. Essas escolhas alimentares provocaram alterações no comportamento do consumidor, os quais passaram a refletir sobre as refeições praticadas, possibilitando um aumento na procura por uma alimentação mais saudável (Nunes *et al.*, 2020; Payandeh *et al.*, 2020).

Sob esse cenário, uma das principais características que ocasionaram mudanças por uma alimentação saudável foi a quantidade de produtos químicos encontrados nos alimentos (Chekima *et al.*, 2017), o que proporcionou uma considerável procura por informações nutricionais, atrelado ao aumento no consumo de vegetais e frutas frescas (Prentice, Chen & Wang, 2019). Uma alternativa que busca promover uma alimentação mais saudável tem surgido mercado, associada à promoção de saúde, representada pelo consumo de alimentos orgânicos (Curvelo; Watanabe; Alfinito, 2019).

Nessa perspectiva, o consumo orgânico está ganhando cada vez mais adeptos, o qual é apresentado por Corvo (2015), como um movimento capaz de caracterizar as escolhas alimentares dos consumidores, principalmente, aqueles que buscam melhorar a saúde. Além disso, Yu, Gao e Zeng (2014) destacam que o termo orgânico tem sido reconhecido como um símbolo de confiança de alimentos saudáveis. A busca por uma alimentação mais saudável tem impulsionado o mercado de produtos orgânicos aumentando o interesse e a comercialização desses alimentos.

Os alimentos orgânicos são provenientes de uma agricultura que incentiva e respeita os ciclos biológicos, considerando os impactos da cultura realizada (Ministério da Agricultura do Brasil, 2003), bem como, apresentam aspectos ligados ao consumo ambientalmente responsável. Os cultivos orgânicos minimizam ao máximo os danos causados ao solo, evitando o uso de agrotóxicos e fertilizantes químicos, diminuindo assim as formas de poluição, como a contaminação dos rios e lençóis freáticos (Englund *et al.*, 2020). O Ministério da Agricultura do Brasil (2003) considera um produto orgânico, aquele que é obtido por meio de um processo sustentável e não prejudicial ao ecossistema local.

Os alimentos orgânicos contemplam a categoria de alimentos *in natura*, os quais não possuem resíduos químicos artificiais ou organismos geneticamente modificados em sua composição. E são definidos por diversos termos, tais como 'natural', 'fresco' e 'puro', de modo que esses alimentos, geralmente, são entendidos

como sustentáveis (Ueasangkomsate & Santiteerakul, 2016). Esses alimentos buscam garantir a saúde não só para quem os consome, mas também de todo o ambiente em questão.

No contexto de consumo de alimentos orgânicos, diversos estudos apontam a importância da Teoria do Comportamento Planejado (TCP) na compreensão do comportamento dos consumidores. Para Qi e Ploegge (2019), a Teoria do Comportamento Planejado é uma das teorias psicológicas mais utilizadas em estudos comportamentais, uma vez que, ela se baseia no pressuposto de que os indivíduos tomam suas decisões eminentemente racional e utilizam as informações disponíveis, considerando as implicações de suas ações antes de decidirem se devem ou não se comportar de determinada forma.

A TCP é um dos modelos mais utilizados na literatura, especialmente quando se quer explicar o comportamento humano na área de alimentos. Este modelo é composto por três crenças e de acordo com Ajzen (2002), a intenção de um indivíduo de exercer determinado comportamento pode ser mensurada por meio de três construtos: as atitudes em relação ao comportamento, a norma subjetiva e o controle comportamental percebido.

São diversos os estudos sobre o comportamento do consumidor de alimentos orgânicos elaborados sob a ótica da TCP. Contudo, os fatores determinantes para o consumo de alimentos orgânicos *in natura*, até então sinalizados na literatura brasileira, ainda se encontram escassos e fragmentados, visto a maioria desses estudos relacionados ao tema estão concentrados internacionalmente, o que não permitem avaliar com clareza como esse fenômeno ocorre em países em desenvolvimento, como o Brasil.

Diante da relevância destas temáticas, muitos estudos vêm se concentrando no interesse pelo comportamento dos indivíduos em relação ao consumo de alimentação saudável (Ueasangkomsate & Santiteerakul, 2016; Eberle *et al.*, 2019; Curvelo, Watanabe & Alfinito, 2019), às mudanças alimentares dos consumidores (Guertin *et al.*, 2016; Guertin *et al.*, 2018; Guertin, Pelletier & Pope, 2020). A TCP também foi utilizada em diversos estudos, como, por exemplo, para explicar o consumo orgânico consumo (Hoppe *et al.*, 2012; Branco, Watanabe & Alfinito, 2019; Qi & Ploegge, 2019). Contudo, esses estudos não buscaram observar a intenção de consumo de orgânicos, considerando a diferença entre os alimentos orgânicos *in natura* e industrializados, características que podem impactar a intenção de aquisição desses produtos.

À luz da contextualização delineada, o presente estudo tem como objetivo analisar a influência das mudanças

alimentares dos consumidores e o comportamento do consumidor de alimentos orgânicos *in natura* sob a ótica da Teoria do Comportamento Planejado (TCP).

Diante do exposto, o presente estudo se justifica pela necessidade de analisar a expansão do consumo orgânico, a qual foi elevado sem precedentes nos últimos anos, de modo que, busca analisar as evidências das mudanças alimentares dos consumidores e do entendimento do consumo de alimentos orgânicos *in natura* sob a ótica da intenção da Teoria do Comportamento Planejado (TCP), se fazendo necessário aprofundar estudos que buscam identificar os fatores determinantes que influenciam o consumo desses alimentos.

Frente a essa possibilidade de inovação conceitual da literatura, desataca-se a necessidade de pesquisas mais aprofundadas com o intuito em diminuir as lacunas existentes entre a teoria do comportamento planejado, as mudanças alimentares destes indivíduos e o comportamento do consumidor orgânico, potencializando os fatores que possam influenciar o consumo desses alimentos (Prentice, Chen & Wang, 2019; Chekima, Chekima & Chekima, 2019). Sob essa perspectiva, surgem diversas discussões acerca das escolhas alimentares dos indivíduos (Santos & Borges, 2019), com uma forte preocupação para mudanças alimentares do consumidor e a adoção de uma alimentação mais saudável, a exemplo dos alimentos orgânicos *in natura*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DISCUSSÃO

2.1. Mudanças alimentares do consumidor

Os estudos sobre comportamentos de consumidor relacionados as mudanças alimentares têm promovido efeitos relevantes em meio a um elevado potencial de demanda no setor alimentício (Martinelli & Cavalli, 2019). Por muito tempo, a preocupação com a alimentação saudável esteve centrada no elevado consumo de alimentos com alto teor de açúcar, sódio e gordura (Breunig, 2020). O consumo de alimentos saudáveis era mais comum em países desenvolvidos, mas esse consumo também vem sendo bem aceito em países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil. Para Yu, Gao e Zeng (2014), os alimentos saudáveis tornaram-se populares em quase todo o mundo. Essa mudança no comportamento do consumidor ocorre, principalmente, porque esses alimentos atendem às expectativas dos consumidores modernos, tendo em vista que a sua comercialização está ligada a novos padrões de consumo saudáveis (Rana & Paul, 2017).

A busca por alimentos saudáveis em consonância com a preocupação com a saúde demonstra que tem aumentado, o que leva a uma mudança do comportamento

dos consumidores para uma alimentação mais saudável (Wang, Liaukonyte & Kaiser, 2018). Conforme os autores, os consumidores estão mais conscientes sobre a importância dos benefícios de uma alimentação saudável e adequada, como premissas para melhores condições de saúde.

Devido à preocupação com a saúde, os indivíduos optam por uma alimentação saudável para melhorar sua qualidade de vida (Kriwy & Mecking, 2012). Além disso, os consumidores passaram a perceber questões relacionadas à saúde muito mais do que antes (Payandeh *et al.*, 2020). Importante destacar que as mudanças alimentares do consumidor são multifacetadas e não se refere apenas aos aspectos nutricionais, mas também aos significados atribuídos pelos próprios consumidores (Hansen & Thomsen, 2018).

Ademais, Darmon e Drewnowski (2015), observaram que a adoção de uma alimentação saudável não é meramente uma questão de escolha, muitos fatores podem influenciar as escolhas dos consumidores de maneira positiva ou negativa. No tocante a este contexto, o custo de uma dieta saudável está associado a fatores que vão desde a aquisição dos produtos alimentícios até o gasto de tempo e outros recursos necessários para o preparo dos alimentos (Torreglosa *et al.*, 2020).

Corroborando com esse pensamento, Guertin *et al.* (2016), observaram que os alimentos de baixa qualidade nutricional, geralmente, custam menos e tendem a ser escolhidos no momento da compra. Claro *et al.* (2016), observaram que os alimentos frescos – carnes, leite, frutas e hortaliças –, tendem a custar mais caro do que os alimentos, e que os grãos secos – o arroz e feijão –, podem ser considerados uma alternativa mais econômica para a adoção de práticas alimentares saudáveis.

Observa-se que os indivíduos estão adotando hábitos alimentares saudáveis para manter ou melhorar a sua própria saúde. Esse pressuposto foi sustentado no estudo realizado por Rezai *et al.* (2013), o qual evidenciou que os consumidores são mais propensos a ter atitudes positivas em relação a comportamentos alimentares saudáveis, quando estes demonstram preocupação com questões relacionadas à saúde.

Nessa perspectiva, as mudanças alimentares provocaram alterações no comportamento do consumidor, as quais têm proporcionado uma adoção de alimentos mais saudáveis. Sangkumchaliang e Huang (2012) revelaram que as expectativas para a adoção de uma alimentação saudável estão associadas ao consumo de alimentos naturais e frescos, de modo que esses alimentos, geralmente, são entendidos como orgânicos. Contudo, destaca-se que os alimentos saudáveis

não contemplam apenas a categoria dos alimentos orgânicos.

Ademais, Basha *et al.* (2019) acrescentam que o consumo de alimentos orgânicos apresenta índices positivos, em relação aos benefícios de uma alimentação saudável e adequada. Guertin, Pelletier e Pope (2020), observaram que as mudanças alimentares do consumidor provocam hábitos alimentares saudáveis, de acordo com seus objetivos individuais ou coletivos (Nascimento, 2019), de modo que essas mudanças possibilitam benefícios nutricionais ao indivíduo e um aumento na procura por alimentos orgânicos, em comparação aos alimentos industrializados e/ou alimentos convencionais.

Por sua vez, o interesse dos consumidores por alimentos orgânicos, decorre da percepção de que os estes são mais saudáveis e apresentam benefícios nutricionais seguros para a alimentação (Payandeh *et al.*, 2020). De modo que, os consumidores acreditam nos benefícios que o consumo saudável por meio dos alimentos orgânicos *in natura* pode melhorar à sua saúde, além da melhoria da qualidade de vida (Santos *et al.*, 2022).

Além disso, Prentice, Chen e Wang (2019), destacam que uma alimentação adequada é primordial para a promoção e melhoria de saúde. Essa percepção tem contribuído fortemente na demanda por alimentos orgânicos. Sob essa perspectiva da melhoria da saúde relacionada ao consumo desses alimentos, supõe-se que quanto maiores são as mudanças alimentares do consumidor, maior é a intenção do consumo de alimentos orgânicos *in natura*.

2.2. Consumo de Alimentos Orgânicos *in natura*

Os estudos do comportamento do consumidor tem sido temas em destaque tanto no meio prático-empresarial quanto no teórico-acadêmico e, notoriamente vem apresentando relevância em diversos campos de pesquisas, como na psicologia, administração, marketing e economia (Solomon, 2016). São diversos os mecanismos de compreensão desses comportamentos de consumo, o que torna um estudo essencial para construir a lógica por trás do comportamento do consumidor. De acordo com Kulikovski, Agoli e Grougiou (2011), o comportamento do consumidor está diretamente ligado à sua cultura, à sua família, ao seu ambiente e à sua realidade econômica. O estudo do comportamento do consumidor de produtos orgânicos é considerado uma das tendências nos estudos de marketing. Isto porque este mercado tem mostrado um grande potencial (Chekima, Chekima & Chekima, 2019).

Conforme Yadav e Pathak (2016), o consumo orgânico se apresenta como um mercado em crescimento na

indústria de alimentos, no entanto, o consumo desses alimentos esteve centrado em países desenvolvidos. O crescimento deste mercado orgânico teve início nos EUA e em países europeus, onde existe uma procura sólida capaz de garantir aos consumidores a disponibilidade e a qualidade desses produtos.

Esse consumo foi impulsionado por países da América do Norte e da União Europeia, além da China, que desde 2013, se tornou o quarto maior mercado consumidor de orgânicos no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, Alemanha e França (Willer & Lernoud, 2019). Embora o consumo orgânico se concentre em economias desenvolvidas – cerca de 90% do consumo mundial –, a maioria desses alimentos são produzidos em países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil.

Toda via, houve um aumento considerável em países emergentes nas últimas décadas. Segundo a Associação de Promoção dos Orgânicos – Organics (2019), o Brasil se consolida como o maior mercado consumidor de orgânicos da América Latina, onde aproximadamente dois em cada dez consumidores se consideram consumidores de alimentos orgânicos, e que um a cada cinco brasileiros consome algum alimento orgânico em média três vezes por semana. Salienta-se ainda que, o consumo de alimentos orgânicos no Brasil, em sua maioria (50,9%) acontece por indivíduos que adquirem produtos orgânicos *in natura* (Organics, 2019). A oferta de alimentos orgânicos tem ultrapassado o espaço de feiras orgânicas e hortifrúteis, alcançando as prateleiras dos supermercados (Moura *et al.*, 2020).

O mercado orgânico brasileiro faturou, em 2018, R\$ 4 bilhões, resultado 20% maior do que o registrado em 2017, segundo a Associação de Promoção dos Orgânicos – Organics (2020). Ainda que o consumo orgânico esteja associado ao pequeno agricultor e a uma produção não industrializada, a oferta de orgânicos no país envolve uma parcela considerável de alimentos que passam por algum tipo de processo industrial (Eberle *et al.*, 2019).

Ademais, Kushwah, Dhir e Sagar (2019), evidenciaram que o consumo de alimentos orgânicos também depende fortemente do contexto local, por exemplo, aspectos demográficos como renda e escolaridade do indivíduo influenciam o consumo de alimentos orgânicos *in natura*. De modo que, em localidades onde o consumo desses alimentos apresenta baixas demandas é motivado pelas pessoas que têm conhecimento limitado sobre esses produtos. Além disso, Thogersen (2009) e Yin *et al.* (2010), avaliaram que o consumo desses alimentos apresenta discrepâncias em diferentes regiões, principalmente, quando são relacionados a fatores como o clima. No tocante a discussão, vários aspectos são levantados para determinar

os atributos que impactam positivamente o consumo desses alimentos.

Alguns atributos estão ligados ao consumo de alimentos orgânicos, sendo a busca pela saúde como a principal motivação para o consumo desses alimentos, além de características ligadas ao meio ambiente e a sustentabilidade (Yadav & Pathak, 2016; Rana & Paul, 2017). Além disso, percebe-se que, alguns destes fatores estão relacionados ao alimento orgânico *in natura*, como frescor, natural e puro. Os alimentos orgânicos *in natura*, inclusive, são mais bem vistos pelos consumidores como critérios ligados ao meio ambiente, quando comparados aos orgânicos industrializados (Curvelo, Watanabe & Alfinito, 2019).

A qualidade e a percepção de saudabilidade, também são fatores motivadores do consumo dos alimentos orgânicos *in natura* (Hunhner *et al.*, 2007). Nessa perspectiva, Apaolaza *et al.* (2018) destacam que os consumidores têm percepção de que os alimentos orgânicos *in natura* possuem qualidade elevada em relação aos demais alimentos e, conseqüentemente, tendem a ter preços mais altos por causa do valor percebido. Assim, Grunert *et al.* (2020) enfatizam que os alimentos orgânicos *in natura* possuem qualidade elevada em relação aos alimentos orgânicos industrializados e/ou alimentos convencionais.

Dentre os esforços do consumidor para adquirir alimentos orgânicos *in natura*, destaca-se o desembolso de um preço mais alto pago por tais produtos (Ghali-Zinoubi & Toukabri, 2019). Conforme a Associação de Promoção dos Orgânicos – Organís (2019), a produção orgânica envolve uma mão de obra alta e insumos mais caros, o que justifica um valor mais elevado dos seus produtos, tal valor elevado é destacado pelos consumidores brasileiros como um fator na decisão de compra, ainda que esses consumidores reconheçam os motivos para isso. O preço, então, pode ser decisivo na intenção de (não) comprar alimentos orgânicos (Boobalan; Nachimuthu, 2020), especialmente, comparados aos orgânicos *in natura*. Corroborando com esse pensamento, Bryla (2016), constatou que alimentos orgânicos *in natura*, chega a ser mais caros em média de 100-170%, quando comparados aos orgânicos industrializados comercializados. No Brasil, o atributo preço também é descrito como o principal fator impeditivo para a aquisição e consumo de alimentos orgânicos pelos consumidores (Policarpo & Aguiar, 2020). Ao mesmo tempo, o preço dos alimentos orgânicos *in natura* no Brasil foi entendido por Sampaio & Gosling (2014) como um atributo que reforça a qualidade, a distinção do produto em detrimento dos demais, por meio dos benefícios e vantagens perante os alimentos convencionais (Ceschim & Marchetti, 2009). Logo, os consumidores acreditam que os alimentos orgânicos *in natura* são mais saudáveis, possuem maior qualidade

e apresentam menos riscos à saúde (Demirtas, 2019; Williams & Hammitt, 2020), e que estarão dispostos a pagar um valor superior por esses alimentos.

Destarte, Rana e Paul (2017), observaram que os consumidores estão dispostos a pagar o valor premium pela aquisição de produtos orgânicos, sabendo que estes podem proporcionar melhor condição de saúde. Bryla (2018) enfatiza que esses alimentos também apresentam qualidades e sabores superiores. Segundo o autor, os alimentos orgânicos *in natura* apresentam melhores aparências e demonstram ser mais saudáveis.

Corroborando com esse pensamento, Fifta *et al.* (2020), observaram que os consumidores associam os alimentos orgânicos *in natura* aos efeitos de uma alimentação saudável e boas condições de saúde. Normalmente, esses consumidores buscam alimentos mais nutritivos, com menor teor de resíduos químicos e com mais sabor. Gustavsen e Hegnes (2020) salientam que os consumidores percebem a importância dos orgânicos *in natura*, principalmente, quando o consumo desses alimentos propiciou uma diminuição gradativa nos índices de diabetes e das doenças cardíacas. Para Rana e Paul (2017), a incidência de doenças cardíacas e a diabetes fizeram os consumidores percebessem a importância do consumo de alimentos orgânicos.

Os consumidores desses alimentos são aqueles que buscam uma alimentação mais saudável e melhorar a saúde (Boobalan & Nachimuthu, 2020). Para Nunes *et al.* (2020), o consumo de alimentos orgânicos *in natura* vai além dos benefícios associados à aspectos como a qualidade, o sabor e a busca pela saúde. Nesse sentido, compreender a dinâmica e os fatores determinantes que impulsionam o consumo dos alimentos orgânicos *in natura*, torna-se relevante e útil para o avanço da disseminação desse consumo.

2.3. Teoria do Comportamento Planejado (TCP)

A Teoria do Comportamento Planejado (TCP) foi proposta inicialmente por Ajzen (1991), na tentativa de entender o comportamento humano de forma geral a partir da intenção comportamental, concentrando sua atenção no autocontrole cognitivo como um aspecto importante do ser humano (Batista; Marçal, 2018).

A Teoria do Comportamento Planejado – TCP é considerada uma evolução da Teoria da Ação Racional – TAR (Ajzen & Fishbein, 1980). A Teoria da Ação Racional sugere que o comportamento individual é determinado pela intenção da pessoa em desempenhar um comportamento e, que essa intenção, por conseguinte, é função de sua atitude frente ao comportamento e normas subjetivas (Fishbein & Ajzen, 1977).

Na TCP, além dos construtos já existentes na teoria anterior (TAR), foram adicionadas as variáveis/construtos de intenção e controle comportamental percebido (Branco, Wantanabe & Alfinito, 2019). A intenção e o controle comportamental percebido são adotados diretamente para prever a realização do comportamento. A relevância de cada dimensão na predição da intenção varia entre comportamento e situação (Ajzen, 1991).

Em função disso, a intenção consiste na preparação do indivíduo para realizar um comportamento e ocupa o papel de antecedente imediato do comportamento real (Ajzen, 1991). Como regra geral, a intenção de realizar um comportamento adquire força, quanto maior for o controle comportamental percebido e quanto mais favorável for a atitude e as normas subjetivas.

No entanto, a TCP, em princípio, fica aberta à inclusão de construtos adicionais. Assim, conforme Ajzen (2015), na TCP estendida, o comportamento humano é guiado por três tipos de crenças: as comportamentais, as quais se relacionam sobre as consequências prováveis de um comportamento; as crenças normativas, as quais tratam das expectativas normativas de terceiros; e as crenças de controle, as quais dizem respeito à presença de fatores que podem impedir ou facilitar o desempenho de um comportamento.

A Figura 1, a seguir, ilustra e sintetiza as relações teóricas propostas na Teoria do Comportamento Planejado Estendida, com a adição das crenças.

Nessa perspectiva, cada uma dessas crenças possui um respectivo valor agregado, ou seja, as crenças comportamentais produzem uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao comportamento; as

crenças normativas resultam de uma pressão social, e as crenças de controle dão lugar à percepção do controle comportamental (Yuriev *et al.*, 2020).

2.3.1. Atitudes

Na Teoria do Comportamento Planejado (TCP), a atitude tem definição explícita do comportamento de interesse em termos de seu alvo, a ação envolvida ou contexto em que ocorre (Ajzen, 2015). Conforme Ajzen e Fishbein (1980), a compreensão do conceito de atitude está entre os mais importantes construtos quando considerada a dimensão do comportamento.

De acordo com Ajzen (2020), quando a atitude de um indivíduo em relação a um determinado comportamento é favorável, é provável que ele se envolva nesse comportamento. Logo, a atitude precede a intenção comportamental do consumidor (Ajzen, 1991). Em relação ao consumo de alimentos orgânicos, a atitude do consumidor tem se tornado um importante atributo na intenção comportamental. Quando comparados aos produtos convencionais, o consumidor entende que se trata de produtos saudáveis e seguros (Rana & Paul, 2017). Michaelidou e Hassan (2008) destacam que o consumo desses alimentos tende a melhorar ou manter a saúde dos indivíduos, o que pode influenciar a intenção de consumi-los.

Hoppe *et al.* (2012) explicam que a atitude pode ser entendida pelo afeto, ou seja, pelas emoções e pelos sentimentos que o consumidor tem pelo produto. De modo geral, os alimentos orgânicos *in natura* são considerados mais saudáveis, nutritivos, saborosos e seguros. Bashaa *et al.* (2015) apontam que a atitude contribui bastante para explicar o comportamento de

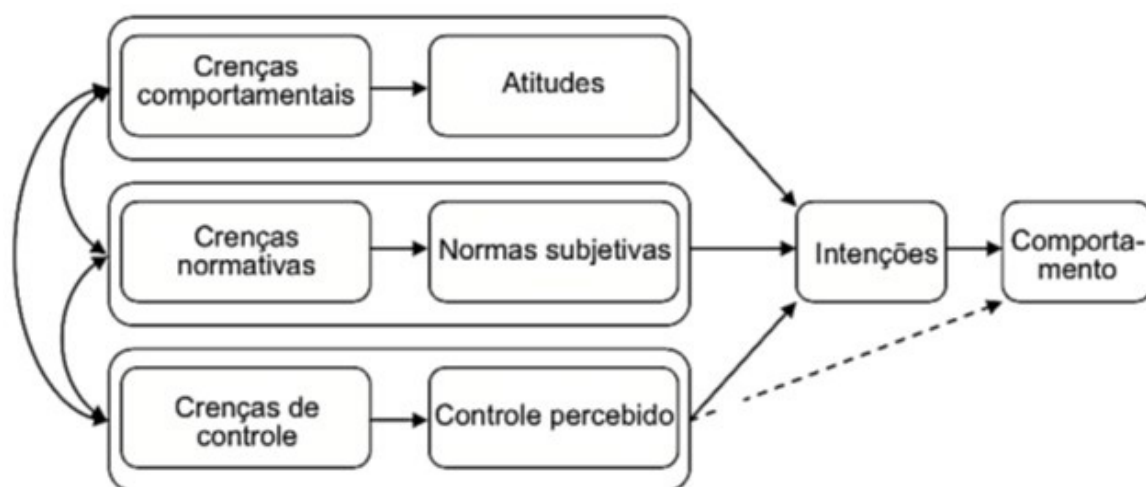


Figura 1 - Teoria do Comportamento Planejado Estendida

Fonte: Adaptado de Ajzen (1991).

compra dos indivíduos e que, conforme a conscientização sobre os alimentos orgânicos, a atitude dos consumidores aumenta, tornando-se cada vez mais positiva quanto ao seu consumo.

Em geral, Fernandes *et al.* (2019), destacam que a preocupação a saúde vem crescendo e se tornando um dos principais fatores levados em conta no processo de compra alimentos, principalmente de alimentos frescos e *in natura*, causando uma mudança alimentar no comportamento de parte dos consumidores. Chikima *et al.* (2019) acrescentam que os cuidados com a saúde são considerados como importantes fatores motivacionais para a compra de qualquer tipo de alimento, em especial os alimentos orgânicos, onde sua composição não apresenta produtos artificiais e/ou sintéticos.

2.3.2. Normas Subjetivas

Segundo Ajzen e Fishbein (1980), as normas subjetivas dizem respeito à percepção da pessoa quanto à pressão social exercida sobre a mesma para que realize ou não realize o comportamento em questão. As normas subjetivas podem ser compreendidas como a influência de terceiros que o indivíduo percebe. Em um grupo, as normas subjetivas servem de referência para um indivíduo, ou seja, a percepção das expectativas que o indivíduo tem a respeito do comportamento do grupo (Lira & Costa, 2022).

A norma subjetiva se encontra no grupo social, ou seja, nos fatores sociais que se incluem os grupos de referência e família que influenciam no comportamento do consumidor. Portanto, são as influências causadas pela pressão social e pais, amigos, cultura, religião, opinião pública e instituições em geral sobre o comportamento dos indivíduos (Ajzen, 1991).

O consumo de alimentos orgânicos, por sua vez, também é influenciado por este contexto, estando relacionado diretamente ao seu ambiente, a sua família e cultura. Estudos prévios, observa que os alimentos orgânicos representam também uma preocupação com a saúde do indivíduo e sua família (Hoppe *et al.*, 2012). Nesse sentido, torna-se interessante, entender o consumo de alimentos orgânicos, quem são os seus consumidores e quais fatores influenciam a sua tomada de decisão.

2.3.3. Controle Comportamental Percebido

O controle comportamental percebido é um moderador, afetando o grau em que atitudes e normas subjetivas influenciam as intenções (Ajzen, 1985), sendo proporcional à pontuação composta derivada de comportamentais favoráveis na medida em que

as pessoas acreditam que são capazes de realizar o comportamento em questão.

O controle comportamental percebido se refere, às expectativas das pessoas sobre a capacidade que elas possuem de executar determinado comportamento (Ajzen, 2002). Isto é, demonstra a percepção da pessoa sobre o grau de facilidade ou dificuldade para desempenhar determinado comportamento. Conforme Hoppe *et al.* (2012), no consumo de alimentos orgânicos, o controle comportamental percebido se confirma como um determinante significativo da intenção comportamental.

2.3.4. Intenção Comportamental

Conforme Ajzen (1991), a intenção comportamental consiste na preparação do indivíduo para realizar um comportamento e ocupa o papel de antecedente imediato do comportamento real. Deste modo, quanto mais favoráveis são a atitude, a norma subjetiva e maior o controle percebido, maior deve ser a intenção pessoal de realizar o comportamento.

Para Ajzen, a intenção de realizar um comportamento é, constantemente, confundida com sua atitude, tal confusão pode ser justificada pelo fato de que quanto mais forte uma atitude em relação a um objeto, maior será a intenção de realizar determinado comportamento referente a ele (Ajzen, 2012).

Conforme Wu, Yeh e Hsiao (2011), a intenção de comportamento consiste na possibilidade de os consumidores planejarem ou estarem dispostos a comprar futuramente um determinado produto ou serviço. Com isso, surge a necessidade de um cuidado maior com a alimentação, que tem como solução a busca por alimentos orgânicos *in natura*.

2.3.5. Comportamento

O termo “comportamento” busca compreender os processos de indivíduos, grupos ou organizações ao adquirem produtos, serviços, ideias ou experiências com o objetivo de satisfazer as próprias necessidades, e da sociedade em geral (Evans, Jamal & Foxall, 2006).

O comportamento é baseado em crenças de controle acessíveis (Ajzen, 2020). De acordo com Solomon (2016), o comportamento é fortemente influenciado por características culturais, sociais, pessoais e psicológicas. Ainda conforme Solomon (2016), o comportamento humano pode ser entendido como processos envolvem indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.

Ajzen (2002) afirma que o comportamento humano individual é uma função da intenção de comportamento. Esta intenção, no entanto, depende de outros três quesitos: da combinação das atitudes e a influência que as crenças comportamentais exercem sobre elas, das normas subjetivas e da percepção individual sobre o comportamento percebido.

Ademais, analisando a TCP resumida sob a perspectiva da psicologia do consumidor, a atitude pode ser entendida como uma disposição interna de um indivíduo para avaliar determinado objeto, ou aspecto, de um modo favorável ou desfavorável, sendo considerada uma das principais variáveis na decisão do consumo (Ajzen, 2015).

As normas subjetivas podem ser compreendidas como a influência de terceiros que o indivíduo percebe, ou seja, refere-se à percepção das expectativas que indivíduos ou grupos têm a respeito do comportamento da pessoa (Ajzen, 2012). Já o controle comportamental é explicado pelo estudo do controle volitivo, isto é, demonstra a percepção da pessoa sobre o grau de facilidade ou dificuldade para desempenhar determinado comportamento (Ajzen, 2012).

De acordo com Ajzen (2002), a intenção de um indivíduo de exercer determinado comportamento pode ser mensurada por meio de três construtos: as Atitudes em Relação ao Comportamento, a Norma Subjetiva e, por último, o Controle Comportamental Percebido.

Essa relação pode ser melhor analisada e entendida na Figura 2, que ilustra as relações teóricas propostas na Teoria do Comportamento Planejado Resumida.

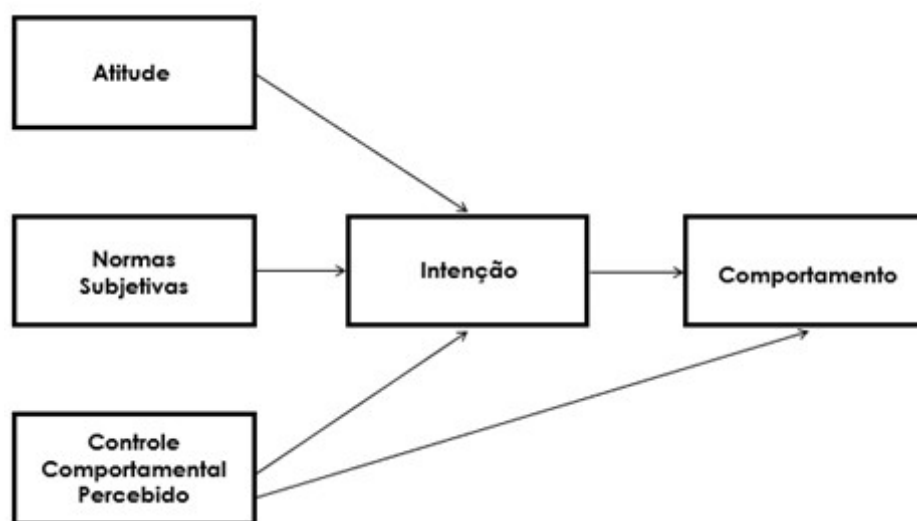


Figura 2 – Teoria do Comportamento Planejado Resumida

Fonte: Adaptado de Ajzen e Fishbein (1980).

Na sequência, apresenta-se a proposição do modelo teórico proposta para o estudo, tendo como base a literatura explanada.

2.4. Modelo Teórico

Para este estudo, foi proposto um novo modelo teórico, adicionando dois novos construtos na Teoria do Comportamento Planejado (TCP), tomando como base a revisão da literatura acima explanada, sendo eles: Mudanças alimentares e Consumo de Alimentos Orgânicos *in natura*. A proposição do modelo teórico é uma representação visual das relações discutidas anteriormente sobre a temática do consumo de alimentos orgânicos *in natura* sob a ótica da intenção da Teoria do Comportamento Planejado (TCP).

A Figura 3 foi elaborada com o propósito de ilustrar e sintetizar as relações teóricas propostas na proposição do modelo teórico.

A seguir, apresentam-se as considerações finais deste estudo, bem como, as contribuições práticas e teóricas, as limitações e as sugestões para futuros estudos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a influência das mudanças alimentares dos consumidores e o comportamento do consumidor de alimentos orgânicos *in natura* sob a ótica da Teoria do Comportamento Planejado (TCP). Inicialmente, observou-se que o mercado orgânico se encontra em ascensão em países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil. Sendo o Brasil o maior mercado consumidor de orgânicos da

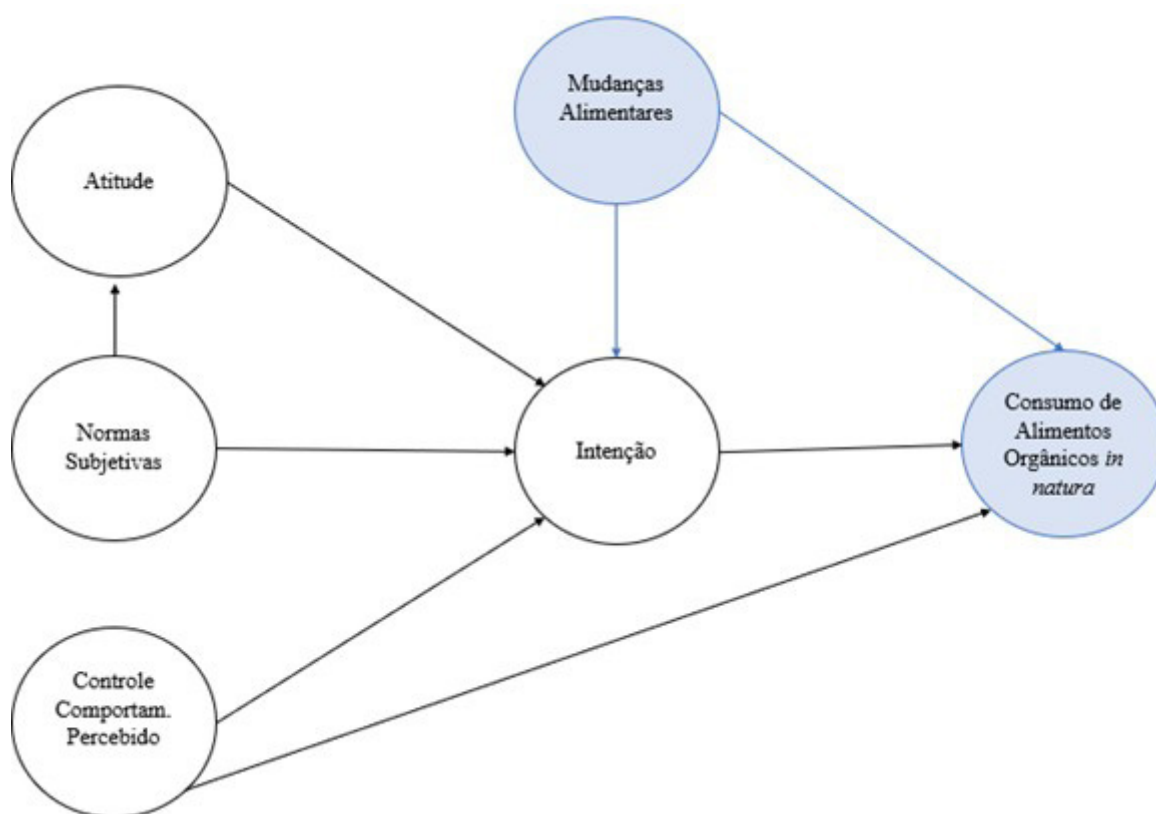


Figura 3 – Proposição do modelo teórico

Fonte: Elaboração própria (2023).

América Latina, onde aproximadamente dois em cada dez indivíduos se consideram consumidores orgânicos, e que um em cada cinco brasileiros consome algum alimento orgânico pelo menos três vezes por semana.

Além disso, identificou-se que o preço é um fator importante na escolha dos alimentos orgânicos *in natura*, podendo ser considerado uma contribuição para estudos no campo do comportamento do consumidor. Em geral, os alimentos orgânicos *in natura* ou industrializados apresentam um preço superior em comparação aos alimentos convencionais, indicado como um fator na decisão de compra, podendo ser decisivo na intenção de (não) consumir alimentos orgânicos *in natura*.

Em síntese, observou-se que na literatura que, o consumo orgânico é um fenômeno dinâmico e sensível aos aspectos do ambiente/contexto em se encontra. Nessa perspectiva, o presente estudo apresenta importantes contribuições práticas e teóricas para a literatura no avanço de pesquisas sobre as mudanças alimentares dos consumidores e o comportamento do consumidor de alimentos orgânicos *in natura* sob a ótica da Teoria do Comportamento Planejado (TCP).

Em relação às contribuições práticas, refere-se ao aprofundamento do estudo sobre os principais fatores

que influenciam o consumo de alimentos orgânicos. Esse assunto ainda é iniciante no Brasil, principalmente, quando pesquisas sobre alimentos orgânicos que utilizam como base a Teoria do Comportamento Planejado. Entretanto, no âmbito internacional, o assunto é mais difundido e os preditores mais estudados fazem parte dessa teoria. Portanto, esta pesquisa contribuiu com as temáticas sobre a produção científica brasileira. Além disso, identifica-se a percepção dos consumidores sobre a preocupação com a alimentação saudável, atributo ligado à promoção e melhoria de saúde é positiva. Além da qualidade e a percepção de saudabilidade desses alimentos que se apresentam como fatores determinantes para os consumos orgânicos *in natura* e na avaliação do mercado brasileiro de alimentos orgânicos.

No que se refere às contribuições teóricas, constata-se que os achados auxiliam os leitores sobre o entendimento a respeito dos hábitos alimentares saudáveis e das mudanças alimentares do consumidor, corroborando também com a ampliação dos conhecimentos sobre os alimentos orgânicos *in natura*, contribuindo ainda, para estudos da literatura sobre a Teoria do Comportamento Planejado e o avanço nas pesquisas relacionadas ao consumo orgânico.

Apesar da contribuição conceitual e dos avanços teórico-empíricos apresentados neste ensaio teórico sobre a Teoria do Comportamento Planejado, das mudanças alimentares do consumidor e do consumo de alimentos orgânicos *in natura* para a literatura, o estudo apresentou algumas limitações, embora não tenham comprometido o alcance do objetivo proposto.

No direcionamento para estudos futuros, sugerem-se pesquisas que busquem compreender melhor as mudanças alimentares dos consumidores e o quanto estes estão informados sobre os benefícios nutricionais que os alimentos *in natura* podem causar a saúde. Também sugere que novas pesquisas sejam conduzidas sob a influência dos grupos sociais no consumo de alimentos orgânicos, para entender se estes influenciam diretamente o consumidor ou consumo de alimentos mais saudáveis.

Outra sugestão seria expandir os tipos de alimentos orgânicos pesquisados, pois o resultado poderia variar de acordo com o produto, se *in natura*, processado ou minimamente processado. Recomenda-se, ainda, utilizar o modelo da TCP para comparar os fatores determinantes que influenciam a intenção de consumo entre alimentos orgânicos e convencionais. Além disso, busca-se identificar os outros fatores determinantes que podem contribuir para essa mudança alimentar dos consumidores brasileiros.

REFERÊNCIAS

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ajzen, I. (1991) *The theory of planned behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), pp. 179-211.
- Ajzen, I. (2002). *Percieved Behavioural Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behaviour*. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Ajzen, I. (2012). *Martin Fishbein's Legacy: The Reasoned Action Approach*. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 640(1), 11-27.
- Ajzen, I. (2015). *The theory of planned behaviour is alive and well, and not ready to retire: a commentary on Sniehotta, Priesseu, and Araújo-Soares*, *Health Psychology Review*, 9:2, 131-137.
- Ajzen, I. (2020). *The theory of planned behavior: Frequently asked questions*. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314-324.
- Batista, T. C., & Marçal, R. R. (2018). Teoria do Comportamento Planejado: Um estudo sobre sua validação no cenário acadêmico contábil. In: XVIII USP: Internacional Conference in Accounting: *Moving Accounting Forward*.
- Basha, M. B., Mason, C., Shamsudin, M. F., Hussain, H. I., & Salem, M. A. (2015). *Consumers attitude towards organic food*. *Procedia Economics and Finance*, 31, 444-452.
- Boobalan, K., & Nachimuthu, G. S. (2020). *Organic consumerism: A comparison between India and the USA*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101988.
- Branco, T. V. C., Watanabe, E. A. M., & Alfinito, S. (2019). *Consciência saudável e confiança do consumidor: um estudo sobre a aplicação da teoria do comportamento planejado na compra de alimentos orgânicos*. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 13(1), 2-20.
- Breunig, M. (2020). *Slow nature-focused leisure in the days of COVID-19: repressive myths, social (in)justice, and hope*. *Annals of Leisure Research*, 1-14.
- Bryła, P. (2018). *Organic food online shopping in Poland*. *British Food Journal*.
- Ceschim, G., & Marchetti, R. Z. (2009). *O comportamento inovador entre consumidores de produtos orgânicos: uma abordagem qualitativa*. In: XXXIII Encontro Nacional Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, 2009. São Paulo. Anais, São Paulo: ANPAD.
- Chang, H-S., & Zepeda, L. (2005). *Consumer perceptions and demand for organic food in Australia: Focus group discussions*. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 20(3), 155-167.
- Chekima, B., Chekima, K., & Chekima, K. (2019). *Understanding factors underlying actual consumption of organic food: The moderating effect of future orientation*. *Food quality and preference*, 74, 49-58.
- Chekima, B., Igau, A., Wafa, S. A. W. S. K., & Chekima, K. (2017). *Narrowing the gap: Factors driving organic food consumption*. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1438-1447.
- Claro, R. M., Maia, E. G., Costa, B. V. D. L., & Diniz, D. P. (2016). *Preço dos alimentos no Brasil: prefira preparações culinárias a alimentos ultraprocessados*. *Cadernos de Saúde Pública*, 32.
- Corvo, P. (2015). *Crisis and the New Patterns of Food Consumption*. In: *Food Culture, Consumption and Society*. Palgrave Macmillan: London.

- Costa, M. F. D., Santos, L. L., & Angelo, C. F. D. (2020). *Corporate social and environmental responsibility: do consumers perceive it as being an organizational value?*. *Gestão & Produção*, 27.
- Curvelo, I. C. G., Watanabe, E. A. M., & Alfinito, S. (2019). *Purchase Intention of Organic Food under the Influence of Attributes, Consumer Trust and Perceived Value*. *Revista de Gestão*, 26(3), 198-211.
- Darmon, N., & Drewnowski, A. (2015). *Contribution of food prices and diet cost to socioeconomic disparities in diet quality and health: a systematic review and analysis*. *Nutrition reviews*, 73(10), 643-660.
- Demirtas, B. (2019). *Assessment of the impacts of the consumers' awareness of organic food on consumption behavior*. *Food Science and Technology*, 39(4), 881-888.
- Eberle, L. E., Erlo, F. L., Milan, G. S., & Lazzari, F. (2019). *Um estudo sobre determinantes da intenção de compra de alimentos orgânicos*. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 13(1), 94-111.
- Evans M., Jamal A. & Foxall, (2006). Gordon. *Consumer behaviour*. Sussex: Wiley.
- Englund, O., Börjesson, P., Berndes, G., Scarlat, N., Dallemard, J.F., Grizzetti, B., Dimitriou, J., Mola-Yudego, B., & Fahl, F. (2020). *Beneficial land use change: Strategic expansion of new biomass plantations can reduce environmental impacts from EU agriculture*. *Global Environmental Change*, 60, 101990.
- Fernandes, N. P., Lunardi, G. L., Rocha, A. F., & Samá, S. (2020). *Comportamento do consumidor de alimentos orgânicos: um modelo baseado em influenciadores diretos e indiretos*. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 14(2), 48-64.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Fifta, I. M., Seo, Y., Ko, E., Conroy, D., & Hong, D. (2020). *Fashioning organics: Wellbeing, sustainability, and status consumption practices*. *Journal of Business Research*, 117, 664-671.
- Ghali-Zinoubi, Z., & Toukabri, M. (2019). *The antecedents of the consumer purchase intention: Sensitivity to price and involvement in organic product: Moderating role of product regional identity*. *Trends in Food Science & Technology*, 90, 175-179.
- Guertin, C., Pelletier, L., & Pope, P. (2020). *The validation of the Healthy and Unhealthy Eating Behavior Scale (HUEBS): Examining the interplay between stages of change and motivation and their association with healthy and unhealthy eating behaviors and physical health*. *Appetite*, 144, 104487.
- Guertin, C., Rocchi, M., Pelletier, LG, Émond, C., & Lalande, G. (2016). *O papel da motivação e da regulação da alimentação na saúde física e psicológica de pacientes com doenças cardiovasculares*. *Journal of Health Psychology*, 20 (5), 543-555.
- Gustavsen, G. W., & Hegnes, A. W. (2020). *Individuals' personality and consumption of organic food*. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118772.
- Hansen, T., & Thomsen, T. U. (2018). *The influence of consumers' interest in healthy eating, definitions of healthy eating, and personal values on perceived dietary quality*. *Food Policy*, 80, 55-67.
- Hoppe, A., De Barcellos, M. D., Vieira, L. M., & De Matos, C. A. (2012). *Comportamento do consumidor de produtos orgânicos: uma aplicação da teoria do comportamento planejado*. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 9(2), 174-188.
- Hughner, R. S., McDonagh, P., Prothero, A., Shultz, C. J., & Stanton, J. (2007). *Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food*. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 6(2-3), 94-110.
- Kriwy, P., & Mecking, R. A. (2012). *Health and environmental consciousness, costs of behaviour and the purchase of organic food*. *International Journal of Consumer Studies*, 36(1), 30-37.
- Kulikovski, V., Agolli, M., & Grougiou, V. (2011). *Drivers of organic food consumption in Greece*. *International Hellenic University*, 51.
- Lira, J. S., & Costa, M. F. (2022). *Theory of planned behavior, ethics and intention of conscious consumption in Slow Fashion Consumption*. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- Martinelli, S. S., & Cavalli, S. B. (2019). *Alimentação saudável e sustentável: uma revisão narrativa sobre desafios e perspectivas*. *Ciência & Saúde Coletiva*, 24, 4251-4262.
- Ministério da Agricultura. (2003). *Lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a Agricultura Orgânica e dá outras providências*. *Diário Oficial da União*.
- Moura, C. C. M., Pires, C. V., Madeira, A. P. C., & Macedo, M. C. C. (2020). *Perfil de consumidores de alimentos orgânicos*. *Research, Society and Development*, 9(9).

- Nunes, R., Silva, V. L., Consiglio-Kasemodel, M. G., Polizer, Y. J., Saes, M. S. M., & Fávoro-Trindade, C. S. (2020). *Assessing global changing food patterns: A country-level analysis on the consumption of food products with health and wellness claims*. Journal of Cleaner Production, 264, 121613.
- Organis, Associação de Promoção dos Orgânicos (2019). *Panorama do consumo de orgânicos no Brasil*.
- Organis, Associação de Promoção dos Orgânicos (2020). *Enquete sobre o consumo de produtos orgânicos*.
- Payandeh, E., Allahyari, M. S., Fontefrancesco, M. F., & Surujlale, J. (2020). *Good vs. fair and clean: An analysis of slow food principles toward gastronomy tourism in Northern Iran*. Journal of Culinary Science & Technology, 1-20.
- Policarpo, M. C., & Aguiar, E. C. (2020). *How self-expressive benefits relate to buying a hybrid car as a green product*. Journal of Cleaner Production, 252, 119859.
- Prentice, C., Chen, J., & Wang, X. (2019). *The influence of product and personal attributes on organic food marketing*. Journal of Retailing and Consumer Services, 46, 70-78.
- Qi, X., & Ploeger, A. (2019). *Explaining consumers' intentions towards purchasing green food in Qingdao, China: The amendment and extension of the theory of planned behavior*. Appetite, 133, 414-422.
- Rana, J., & Paul, J. (2017). *Consumer behavior and purchase intention for organic food: A review and research agenda*. Journal of Retailing and Consumer Services, 38, 157-165.
- Rezai, G., Kit Teng, P., Mohamed, Z., & Shamsudin, M. N. (2013). *Consumer willingness to pay for green food in Malaysia*. Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 25(1), 1-18.
- Sampaio, D. O., & Gosling, M. (2014). *Intenção de compra e consumo de alimentos orgânicos*. Revista Gestão Organizacional, 7(1), 43-52.
- Sangkumchaliang, P., & Huang, W. C. (2012). *Consumers' perceptions and attitudes of organic food products in Northern Thailand*. International Food and Agribusiness Management Review, 15(1030-2016-82915), 87-102.
- Santos, J. I. A. S., Silveira, D. S., Costa, M. F., & Duarte, R. B. (2022). *Consumer behaviour in relation to food waste: a systematic literature review*. British Food Journal.
- Santos, L. L., & Borges, G. R. (2019). *Fatores que influenciam no consumo de carne ovina*. CBR-Consumer Behavior Review, 3(1), 42-56.
- Solomon, M. R. *O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Bookman Editora, 2016.
- Thøgersen, J. *Consumer decision-making with regard to organic food products*. In Traditional food production and rural sustainable development (pp. 187-206). Routledge, 2016.
- Torreglosa, C. R., Sarti, F. M., Bersch-Ferreira, Â. C., Weber, B., Santos, R. H. N., & Chiavegatto Filho, A. D. (2020). *Qualidade da dieta e despesa diária com alimentação em adultos com doença cardiovascular no Brasil*. Cadernos de Saúde Pública, 36.
- Ueasangkomsate, P., & Santiteerakul, S. (2016). *A study of consumers' attitudes and intention to buy organic foods for sustainability*. Procedia Environmental Sciences, 34, 423-430.
- Wang, R., Liaukonyte, J., & Kaiser, H. M. (2018). *Does advertising content matter? Impacts of healthy eating and anti-obesity advertising on willingness to pay by consumer body mass index*. Agricultural and Resource Economics Review, 47(1), 1-31.
- Willer, H., & Lernoud, J. (2019). *The world of organic agriculture*. Statistics and emerging trends 2018.
- Yadav, R., & Pathak, G. S. (2016). *Intention to purchase organic food among young consumers: Evidences from a developing nation*. Appetite, 96, 122-128.
- Yin, S., Wu, L., Du, L., & Chen, M. (2010). *Consumers' purchase intention of organic food in China*. Journal of the Science of Food and Agriculture, 90(8), 1361-1367.
- Yu, X., Gao, Z., & Zeng, Y. (2014). *Willingness to pay for the "Green Food" in China*. Food policy, 45, 80-87.
- Yuriev, A., Dahmen, M., Paillé, P., Boiral, O. & Guillaumie, L. *Pro-environmental behaviors through the lens of the theory of planned behavior: A scoping review*, Resources, Conservation and Recycling, 2020, V. 155, 104660.

Revisão de processos de atendimento com foco no aumento do faturamento e melhoria da experiência do cliente: o caso da empresa Alfa

Review of service processes with a focus on increasing revenue
and improving customer experience: the case of Alfa Company

LUNNA HORLEANE SOUSA DIAS

Universidade Presbiteriana Mackenzie
lunna.dias@gmail.com

SERGIO SILVA DANTAS

Universidade Presbiteriana Mackenzie
sergio_sd@terra.com.br

RESUMO

O objetivo do trabalho foi propor meios para que a empresa Alfa, uma rede de franquias de locação de equipamentos, máquinas e ferramentas para construção civil e jardinagem, localizada no estado de Tocantins, pudesse aumentar o seu faturamento. Para isso, após um amplo diagnóstico, baseado em entrevistas com os gestores e vendedores da empresa, questionário de satisfação com os clientes e análise de documentos internos, foi desenhado um plano de ação que abrangia desde treinamentos com os vendedores para desenhar a experiência que a empresa Alfa proporcionaria aos seus clientes até treinamento das lideranças e revisão de processos para, entre outras coisas, possibilitar a instalação de um programa de fidelidade. A intervenção foi feita em uma loja da empresa Alfa e foi possível perceber que os pontos definidos na solução proposta, quando colocados em prática, aumentaram o volume de vendas, fidelidade dos clientes e, consequentemente, o faturamento.

Palavras-chave: atendimento; fidelização; experiência do cliente.

ABSTRACT

The objective of the work was to propose ways in which the company Alfa, a franchise network for leasing equipment, machines and tools for construction and gardening, located in the state of Tocantins, could increase its revenue. To this end, after a broad diagnosis, based on interviews with the company's managers and salespeople, a customer satisfaction questionnaire and analysis of internal documents, an action plan was designed that ranged from training with salespeople to designing the experience that the Alfa company would even provide its customers with leadership training and process review to, among other things, enable the installation of a loyalty program. The intervention was carried out in an Alfa company store and it was possible to notice that the points defined in the proposed solution, when put into practice, increased sales volume, customer loyalty and, consequently, revenue.

Keywords: service; loyalty; customer experience.

1. INTRODUÇÃO

O mercado da construção civil no Brasil iniciou 2023 com projeções otimistas, segundo dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2022). O setor cresceu 17,59% no biênio 2021-2022 enquanto o país cresceu 8,05% (CBIC, 2023)

Nesse contexto, a cidade de Palmas, capital do Tocantins, desponta no cenário nacional como um “canteiro de obras a céu aberto”. Abriga o prédio mais alto da região Norte (Portal VGV, 2019), recebe diariamente famílias e cerca de 600 estudantes anualmente em busca das oportunidades oferecidas na região. Dados de Almeida (2020) apontam Palmas como a cidade com a segunda maior taxa de crescimento geométrico do país, pois apresenta um crescimento de 2,40% equivalendo a 7.169 pessoas a mais do que no ano anterior, sendo superada apenas por Boa Vista que possui a taxa de 5,12%, porém muito influenciada pela migração da população da Venezuela, país que faz fronteira com o estado de Roraima e que tem passado por instabilidades econômicas e políticas.

Dado esse cenário do crescimento do setor de construção civil na cidade de Palmas e em todo o estado do Tocantins, este projeto foi realizado na empresa Alfa (nome fictício), uma rede de franquias de locação de equipamentos, máquinas e ferramentas para construção civil e jardinagem. O franqueado da região possui 12 lojas e o diagnóstico inicial foi realizado em 11 delas, pois a 12ª estava em fase de inauguração durante a realização do estudo.

Uma análise do faturamento da franquia, comparando os períodos de janeiro a julho de 2022 e de janeiro a julho de 2023 demonstrou baixo crescimento do faturamento (cerca de 7%), mesmo num cenário em que o mercado da construção civil como um todo está em crescimento e a franquia tem aberto novas lojas. O diagnóstico, mais especificamente a entrevista com os coordenadores das lojas, evidenciou um mediano padrão de atendimento prestado pelos vendedores, tanto para os clientes B2B como para clientes B2C, o que pode estar levando a empresa a não aproveitar as vantagens que o encantamento e a fidelização de clientes geram.

A franquia dispõe como produtos ao mercado uma linha de equipamentos que podem ser utilizados em diversas fases da obra desde o canteiro até a fase de acabamento e limpeza. São andaimes, equipamentos para furação e demolição, geradores, bombas, compressores, ferramentas elétricas, equipamentos para jardinagem, equipamentos para limpeza, entre outros. Atendem desde grandes construtoras a pequenas obras ou serviços de clientes finais.

Deste modo e com base em todas as etapas percorridas no diagnóstico, detalhadas adiante, o objetivo do trabalho foi definido como aumentar o faturamento da empresa utilizando, entre outros meios, a estratégia de melhoria no atendimento e experiência do cliente para gerar fidelização e, consequentemente, mais recompra e indicações.

O projeto adota a metodologia de solução de problemas organizacionais e aproveitamento de oportunidades de Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) no qual realiza-se o estudo de uma empresa, identifica-se um problema ou oportunidade por meio de diagnósticos e, em seguida, busca-se uma solução.

2. DIAGNÓSTICO

Para o diagnóstico foram realizadas quatro etapas de coletas de dados, sendo três delas a partir de dados primários e uma a partir de dados secundários. Os dados primários foram coletados por meio de duas etapas de entrevistas *online* (a primeira delas com o gestor e seis coordenadores de loja e a segunda com oito vendedores do quadro da franquia) e uma etapa de *survey* com clientes. Os dados secundários foram coletados por meio de relatórios internos da empresa. Na Tabela 1 está detalhado o planejamento da pesquisa.

2.1. Coleta de dados com o gestor e coordenadores

A coleta de dados com o gestor foi realizada em fevereiro de 2023. A entrevista contou com a utilização de um roteiro semiestruturado com a pergunta deflagradora “Quais as principais dificuldades para aumentar o faturamento da empresa Alfa?”. Também, foram solicitados dados de faturamento, dados da jornada do cliente, dados de indicações de clientes, pesquisas de satisfação e porcentagem de clientes que recomparam. Dos dados solicitados, apenas a pesquisa de satisfação ainda não era realizada pela empresa.

O gestor apresentou o relatório denominado “Curva ABC”, no qual foi possível identificar os clientes por loja e seu faturamento mensal. Com este relatório é possível visualizar os melhores clientes, oferecer experiências diferenciadas a eles e, principalmente, acompanhá-los para fidelização com o intuito de realizar mais vendas. O gestor também apresentou dados sobre a origem dos novos clientes. No relatório apresentado viu-se que, no último período analisado, 29,7% do total de novos clientes no período chegou à empresa por meio de indicações, o que reforça a ideia de se investir na satisfação dos clientes atuais.

Nessa mesma entrevista com o gestor, buscou-se identificar, na sua avaliação, quais as principais dificuldades

Tabela 1

Planejamento do diagnóstico

Objetivo específico	Tipo de dado	Quantitativo/Qualitativo	Instrumento	Sujeitos de pesquisa	Análise dos dados
Identificar as dificuldades para aumentar as vendas.	Primário	Qualitativo	Entrevista pessoal <i>on-line</i>	Gestor e Coordenadores	Análise interpretativa de texto
Investigar as ações já realizadas para captação, retenção e fidelização de clientes.	Primário	Qualitativo	Entrevista pessoal presencial	Vendedores	Análise interpretativa de texto
Investigar a satisfação dos clientes	Primário	Quantitativo e Qualitativo	Questionário <i>on-line</i>	Clientes	Análise interpretativa de texto
Analisar a relação entre clientes e faturamento.	Secundário	Quantitativo	Relatórios internos	-	Análise estatística

Nota: elaborado pelos autores (2023).

para aumentar o faturamento. Segundo ele, a franquia disponibiliza diversas ferramentas que possibilitam o acompanhamento de clientes, entretanto, os coordenadores e vendedores acabam por não realizar um planejamento e acompanhamento completo dessas ações. Hoje o grupo possui 11 lojas e seis coordenadores de loja, sendo quatro coordenadores comerciais, um coordenador de manutenção e um coordenador financeiro, além de cada loja possuir uma espécie de “vendedor líder”.

Ainda em fevereiro de 2023 foi realizada uma entrevista com os seis coordenadores de loja. A entrevista baseou-se na seguinte pergunta deflagradora “Quais as principais dificuldades para aumentar o faturamento?” O repertório de respostas foi mais amplo, envolvendo pontos como: (a) conflitos interpessoais entre líderes e liderados e entre colaboradores; (b) falta de engajamento da equipe nas ações propostas; (c) a forma de abordagem ao cliente que nem sempre é a mais apropriada para realizar a venda; e (d) o alto *turnover* de vendedores.

2.2. Coleta de dados com os vendedores

Para essa etapa foram realizadas entrevistas individuais com oito vendedores das lojas da cidade de Palmas em março de 2023.

Quando perguntados como geralmente os clientes chegam até a loja a maioria respondeu que é por meio do *WhatsApp* e ligações. O *WhatsApp* é geral de todas as lojas da cidade e quem responde primeiro será

responsável pelo atendimento, independentemente da localização, pois a empresa trabalha com entregas dos equipamentos e com retirada pelo próprio cliente.

Quando perguntados sobre quais as ações realizadas para captação e retenção de clientes, as respostas de todos foram concordantes: o processo de reativação, que é fazer contato com aquele cliente que realizou um orçamento e não finalizou ou com aqueles que não compram há algum tempo. Foi citado também o processo de visitas às obras.

Em relação ao porquê os clientes se tornam compradores recorrentes na empresa, as respostas foram unânimes, principalmente no quesito qualidade, manutenção e garantia dos equipamentos além da agilidade e suporte oferecidos.

Sobre o uso do relatório “Curva ABC”, a maioria dos vendedores o conhece e cita a sua utilização no processo de reativação, porém indicam que ainda é subutilizado.

Durante as entrevistas foi citado o descontentamento com a política de remuneração variável que, até então, era baseada em indicadores além do faturamento em vendas como a taxa de inadimplência dos clientes e depende do resultado de vendas de todo o conjunto de lojas, isto é, mesmo que uma loja atinja a meta, os colaboradores só receberão a comissão se as demais lojas também a atingirem, o que acaba desmotivando a equipe.

2.3. Pesquisa de satisfação com clientes

Foi realizada uma pesquisa de satisfação com os clientes entre os dias 10 e 26 de maio de 2023. Um *link* com três questões foi enviado pelos vendedores aos clientes de todas as lojas. O *link* foi enviado para uma amostra de cerca de 400 clientes, tendo 38 retornos. A primeira pergunta estava baseada na metodologia *NPS* (*Net Promoter Score*) e, portanto, tinha por objetivo perguntar, numa escala de 1 a 10, quanto o respondente era propenso a indicar a empresa a amigos e familiares.

Dos respondentes, e seguindo a metodologia *NPS*, 32 clientes foram classificados como promotores, pois atribuíram avaliação 9 e 10, dois clientes neutros que atribuíram a avaliação 7 e 8 e quatro considerados detratores, dada a avaliação abaixo de 7.

Deste modo, 84,2% são considerados promotores e 10,5% considerados detratores. O *Net Promoter Score* é, portanto, $84,2\% - 10,5\% = 73,7\%$, sendo considerado um resultado na zona de qualidade.

A segunda e a terceira questões eram abertas e, desse modo optou-se por realizar uma análise interpretativa de texto (Sampieri, Collado & Lucio, 2010) por meio de uma categorização das respostas pelos autores. A segunda pergunta se referia ao porquê o cliente voltava e alugava equipamentos ou indicava a empresa a amigos e familiares, e os resultados foram categorizados em sete grupos: atendimento, equipamentos, preço, suporte, entrega, facilidade no cadastro e necessidade.

Das 33 respostas válidas, 14 foram categorizadas somente como atendimento, referindo-se a ser compreendido, atenção, dedicação e cordialidade dos colaboradores, dentre outros. Quatro respostas além de mencionarem o atendimento, também, mencionavam os equipamentos novos, bem cuidados e de qualidade. Duas questões citavam, além do atendimento, também o suporte em relação a problemas com os equipamentos e uma resposta indicava, além do atendimento, o preço. Sendo assim, dos 33 respondentes que se manifestaram, 21 apontaram o atendimento como fator-chave para fidelização.

Houve cinco respostas que fizeram alusão apenas aos equipamentos, uma apontava equipamentos e entrega e outra, equipamentos e suporte. Do restante das respostas, duas se referiam à pontualidade na entrega, uma mencionou apenas o preço, uma mencionou facilidade no cadastro e a última necessidade.

Já a terceira questão buscava entender o que a empresa deveria ter/oferecer para que o cliente pudesse fazer mais negócios ou indicá-la mais. As respostas foram divididas em oito categorias: processos menos

burocráticos, cobrança, preço, prazo, novos equipamentos, pós-venda, compreensão e mais agilidade nas respostas pelo *Whatsapp*. Nove respondentes não deram sugestões, comentando estarem satisfeitos e já indicando a empresa a amigos e familiares.

Houve oito repostas referentes ao preço, descontos, promoções, *cashbacks* etc, quatro respostas relativas a prazo de pagamento, duas respostas sugeriam que os processos poderiam ser menos burocráticos e um deles ainda expressou que deveria haver a simplificação do processo de cobrança.

Também, duas respostas sugeriam produtos para o portfólio da empresa como, por exemplo, *container*. Por fim, as demais respostas variaram entre agilidade nas respostas pelo *Whatsapp*, pós-venda e programa de fidelidade.

2.4. Relação entre clientes e faturamento

Para analisar a relação entre os clientes e o faturamento foram analisados os dados da Curva ABC (faturamento de cada cliente) no período de novembro de 2022 a fevereiro de 2023. Para tal, a empresa forneceu o relatório específico de cada loja. Na Tabela 2 são apresentados o total de clientes da carteira que, no período analisado, representaram, respectivamente 50% e 80% do faturamento de cada loja e a porcentagem deles em relação ao total de clientes. Fazendo uma média entre as lojas viu-se que 7,44% de clientes são responsáveis por 50% do faturamento das lojas e 29,48% de clientes são responsáveis por 80% do faturamento.

Ainda atendendo o objetivo de analisar a relação entre clientes e faturamento, foi possível realizar uma análise da participação de clientes *B2B* e *B2C* tomando por base o relatório Curva ABC da Loja 9, a mais rentável do grupo. Foram 930 clientes no período de novembro de 2022 a fevereiro de 2023, sendo 234 destes *B2B*. Apesar de a quantidade de clientes *B2B* ser inferior à de *B2C*, os valores em vendas desses 234 clientes somam R\$ 446.458,00 contra R\$ 444.476,00 dos 696 clientes *B2C*. Os clientes *B2B*, apesar de se apresentarem em menor quantidade no relatório do que os *B2C*, representam juntos metade do faturamento da loja, o que justifica a atenção especial que lhes deve ser dada pela equipe comercial.

2.5. Conclusão do Diagnóstico

A partir do objetivo inicial de detectar como a empresa poderia aumentar seu volume de vendas, partiu-se no diagnóstico por identificar quais as dificuldades no atingimento deste objetivo e quais ações já são realizadas nesse sentido. Além disso, por meio de

Tabela 2

Análise da Curva ABC

Loja	Nº de clientes no período estudado	Nº de clientes que representam 50% do faturamento	Nº de clientes que representam 80% do faturamento	% de clientes que representam 50% do faturamento	% de clientes que representam 80% do faturamento
Loja 1	115	11	37	9,57%	32,17%
Loja 2	567	26	112	4,59%	19,75%
Loja 3	182	17	63	9,34%	34,62%
Loja 4	208	16	55	7,69%	26,44%
Loja 5	203	12	48	5,91%	23,65%
Loja 6	149	4	28	2,68%	18,79%
Loja 7	233	9	50	3,86%	21,46%
Loja 8	347	39	139	11,24%	40,06%
Loja 9	930	68	289	7,31%	31,08%
Loja 10	217	24	83	11,06%	38,25%
Loja 11	187	16	71	8,56%	37,97%
Média				7,44%	29,48%

Nota: elaborado pelos autores, a partir de dados internos da empresa (2023).

relatórios do sistema da empresa buscou-se entender a origem dos novos clientes e qual a correlação destes com o faturamento.

A entrevista com a diretoria e coordenadores deixou clara a falta de engajamento dos colaboradores para alcance desse objetivo, além de sinalizar de modo tímido que há dificuldades interpessoais, seja entre líder e liderado, seja entre os liderados. Também foi possível perceber que os vendedores esperam ganhar mais, entretanto não estavam atingindo a meta colocada pela empresa.

Durante as entrevistas, ficou evidenciado que a política de remuneração variável anterior não estimulava a dedicação das equipes, uma vez que era baseada em diferentes níveis e índices que dependiam do desempenho de todas as lojas para que a premiação fosse paga. Conforme informado, já aconteceu de uma loja atingir a meta e as outras não e, então, a loja que atingiu a meta não receber nenhum valor. Entretanto, no decorrer do processo de diagnóstico a política foi

alterada para o sistema de comissionamento mensal tornando-se, aparentemente, mais atrativa.

A pesquisa de satisfação de clientes trouxe dados de um *NPS* de 73,7% sendo considerado na zona de qualidade. Os clientes no geral retornam à empresa pelo atendimento, suporte, entrega e equipamentos de qualidade. Em relação ao que a empresa poderia ter ou oferecer para que fizessem mais negócios, boa parte das respostas não apresentava sugestões e outras sugeriam ações relacionadas a preço, promoção e programas de fidelidade. A pesquisa sinalizou que existem clientes satisfeitos e detalhes a serem trabalhados no sentido de promover mais vendas aos mesmos clientes, ou até mesmo indicações.

A análise da base de clientes demonstrou que quase 30% deles vem de indicações de outros clientes, corroborando que um atendimento diferenciado com clientes estratégicos pode resultar em mais vendas. Para terminar, 7,44% dos clientes em média representam metade do faturamento das lojas e cerca de

30% dos clientes respondem por 80% do faturamento mostrando mais uma vez que ações estratégicas como reativação de clientes e ações de pós-venda possivelmente surtiriam importantes resultados.

Conclui-se o diagnóstico entendendo que, apesar dos bons resultados em termos de satisfação dos clientes, como não há nenhum trabalho proativo da empresa Alfa nesse sentido, há uma oportunidade de incrementar a experiência do cliente, melhorando o atendimento e relacionamento com os clientes e, consequentemente, as vendas e faturamento.

2.6. Aporte Teórico para apoio à Solução do Problema

Flint, Wooddruff & Gardial (2002) pontuam que conhecer as necessidades e expectativas futuras dos clientes torna possível reagir mais rápido aos concorrentes e obter vantagem competitiva, ou seja, entender as necessidades dos clientes e gerar valor a eles, viabilizando a geração de lucro.

Gerar valor ao cliente revela uma ação nem sempre realizada pelas empresas: conhecer e entender profundamente as suas reais necessidades. Também, promove que algumas perguntas sejam feitas e respondidas: “Onde estamos perdendo tempo dos clientes? Onde estamos fazendo as coisas complexas? Onde estamos tratando-os apenas como números? Onde estamos forçando-os a resolver problemas que nós deveríamos resolver?” (Hamel, 2013, p.3). A partir do conhecimento dessas informações, a empresa é capaz de se direcionar para ações relevantes, eficazes e estratégicas para rever a experiência do cliente e geração de valor a ele.

É imprescindível que o cliente seja colocado no centro deste processo, afinal, o valor de uma empresa só pode ser mensurado se existem consumidores dispostos a validar essa geração de valor comprando e consumindo os produtos e serviços (Priem, 2007).

Day (1994) apresenta duas características das empresas que colocam o cliente no centro: satisfação do cliente e excelência operacional. Para tanto, o autor sinaliza um caminho para que isso seja possível. Primeiramente, a empresa realiza o diagnóstico das capacidades atuais que ela possui e, em seguida, analisa a previsão das necessidades futuras dos clientes. A correlação entre capacidades da empresa e necessidades dos clientes é um importante direcionamento das ações a serem desenvolvidas. Então, após essa etapa inicia-se o redesenho dos processos e até mesmo a formação de equipes capazes de suprir essas necessidades (Day, 1994).

Ainda segundo a linha de partir de uma análise interna, Zubac, Hubbard & Johnson (2010) destacam que para

uma empresa ter alto desempenho seus líderes precisam investir mais em recursos para buscar conhecimentos sobre os clientes, aprender mais sobre geração de valor ao cliente e desenvolver capacidades dinâmicas. Quanto mais os líderes aprendem sobre isso, mais possuem condições de desenvolver ações que promovam melhorias no serviço e atendimento e assim, fidelizar o cliente. O trabalho de desenvolvimento dos líderes e planejamento de ações para retenção e fidelização de clientes, citado no diagnóstico se conecta com os autores no sentido de que é a partir da liderança que as mudanças se instauram. Pesquisar sobre a criação de valor ao cliente remete aos conceitos de *Customer Experience* ou experiência do cliente “que nada mais é do que toda a experiência vivenciada pelo cliente ou consumidor nos seus vários pontos de contato com a empresa ou produto” (Mello *et al*, 2021, p. 20). Esses pontos envolvem qualquer local físico ou *on-line* no qual haja a possibilidade de o cliente acessar o produto ou serviço daquela empresa.

Entretanto, *Customer Experience* é muito mais do que apenas analisar os pontos de contato do cliente na experiência com a empresa é, na verdade, como define Madruga (2021) uma estratégia empresarial para planejar e otimizar a jornada dos clientes por meio de pessoas, tecnologia, processos, inteligência e comunicação para que sejam tão gratificantes que os clientes se tornem ligados não apenas racionalmente à empresa, mas também emocionalmente.

A experiência do cliente pode ser analisada do ponto de vista do desempenho do produto/serviço versus percepções/emoções dos clientes em relação a este desempenho. O resultado dessa interação e as consequentes ações do cliente em relação a ela (recomendações, indicações, fidelidade, lealdade etc.) são dados que as empresas que se destacam no mercado devem avaliar, medir e aprimorar (Mello *et al*, 2021). Uma experiência do cliente bem planejada pela empresa promove que o cliente se surpreenda, se sinta satisfeito, confie na empresa e seja fidelizado a longo prazo.

A Disney trata este assunto por meio da “*Guestologia*” que é o termo utilizado para se referir às pesquisas de mercado, entendendo quais as expectativas desse cliente ao chegar aos parques (Disney *Institute*, 2011). Walt Disney dedicava considerável tempo, esforços e recursos na “*Guestologia*” demonstrando quanto isso pode ser importante para o sucesso do negócio. São realizados inúmeros levantamentos de informações pelo parque que vão compor o banco de dados da “*Guestologia*” que ajudará a encontrar respostas e resolver problemas (Disney *Institute*, 2011).

Na metodologia de atendimento da Disney “atendimento de qualidade significa superar as expectativas

dos convidados (clientes) e prestar atenção aos detalhes” (Disney Institute, 2011, p. 23). Dado que os clientes levam muitas expectativas para os parques, é preciso primeiro entendê-las para em seguida, excedê-las. O trabalho de encantamento não deve ser eventual, mas permear toda a experiência do cliente levando em conta todos os elementos envolvidos e pontos de contato acessados.

Uma experiência do cliente bem-sucedida leva, entre outras coisas, à fidelização. Falar sobre fidelização de clientes pressupõe abordar, primeiramente, sobre o relacionamento empresa e cliente. Madruga (2021) faz uma análise dessa relação e assinala que ela está em desequilíbrio. Isso porque, de maneira muito simples, uma empresa fornece a cliente produtos, serviços e atenção enquanto o cliente fornece compra, recompra, dados a seu respeito, informações da concorrência, indicação de amigos, envolvimento com a marca, sugestões e ideias. Dessa forma, vê-se que o cliente inicia a relação mais envolvido e participativo com a empresa que, muitas vezes, não conhece detalhes mínimos sobre ele. Em conformidade com esta análise Caldeira (2021, p. 27) diz “em geral, as organizações concentram desproporcionalmente muitos esforços na conquista de clientes novos, e poucos na manutenção de clientes existentes”.

Visando compreender como construir e manter relacionamentos duradouros com o cliente surgiu o termo marketing de relacionamento, pois as empresas começaram a entender que pensar e agir em favor dos clientes era fonte de diferencial competitivo. “Marketing de Relacionamento é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders*, por meio de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos.” (Madruga, 2021, p. 86).

3. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

As etapas de diagnóstico demonstraram que o faturamento da empresa cresceu apenas 7% de 2022 a 2023 e há, ainda, alguns pontos de melhoria em processos que, possivelmente, possuem alguma influência neste resultado. Deste modo, elaborou-se uma proposta de intervenção baseada em alternativas de curto e médio prazo para impactar diretamente o aumento do faturamento.

A pesquisa de campo demonstrou a necessidade de melhorias internamente: aprimoramento do atendimento prestado pela equipe de vendas, acompanhamento dos processos da franquia pelos líderes e desenvolvimento de processos de retenção e fidelização de clientes. As estratégias traçadas para estas melhorias visam, como objetivo último, aumentar o faturamento da empresa. Foram inicialmente, realizadas em uma

loja (Loja 9), como um projeto-piloto, e depois, feitas as devidas adaptações, está prevista a expansão para as outras lojas.

Nos itens 3.1, 3.2 e 3.3 as ações para cada categoria (equipe de vendas, líderes e processos de retenção e fidelização) estão melhor explanadas.

3.1. Equipe de vendas

A primeira ação definida na proposta foi o desenvolvimento de um treinamento para a equipe de vendas, dividido em quatro fases: (1) esclarecimento e divulgação da nova política de remuneração variável; (2) desenho do processo de entrega da experiência em toda a jornada do cliente B2B e B2C na empresa; (3) planejamento e organização de visitas aos clientes B2B; e (4) acompanhamento das demandas atuais e potenciais dos clientes B2C.

O treinamento sobre a nova política de remuneração teve como objetivo, além de esclarecer, reforçar como a mudança trará benefícios financeiros para os próprios vendedores, pois agora cada ação de vendas gera resultados financeiros imediatos por meio de comissão. Desta maneira, a dificuldade anterior de uma política de remuneração complexa e incompreensível será superada, havendo maior motivação da equipe de vendedores.

O treinamento de atendimento do processo de entrega da experiência ao cliente objetivou organizar o processo internamente para que os vendedores entendam quais as próximas etapas no atendimento e saibam o que priorizar na entrega em toda a jornada do cliente na empresa. A franquia disponibiliza ferramentas e relatórios que permitem que o atendimento e acompanhamento do cliente seja organizado em etapas, sendo necessário apenas o treinamento e implementação com a equipe.

Outro objetivo deste treinamento é que o cliente possa vivenciar uma experiência de atendimento em que suas necessidades sejam atendidas sem que haja esforço da sua parte para isto e, assim, não buscar pelos concorrentes. Consequentemente, o atendimento será mais bem avaliado pelos clientes que terão mais momentos de encantamento com a empresa e poderão indicá-la. Também terão o mesmo atendimento independentemente da loja que estiverem.

O treinamento de planejamento e organização de visitas aos clientes B2B teve como objetivo gerar mais negócios com os clientes que estão em obras. Por meio da visita, *in loco*, o vendedor poderá entender quais máquinas e equipamentos serão necessários nas próximas etapas da obra, apresentando-os e gerando valor sobre sua necessidade e resultados na obra.

O acompanhamento dos clientes *in loco* reduzirá as chances desses clientes buscarem os concorrentes quando precisar de locações. Também promoverá uma conexão e proximidade com o cliente que poderá gerar vendas no futuro.

Por fim, o treinamento para identificação de demandas atuais e potenciais dos clientes *B2C* tem como objetivo, além de gerar novos negócios, gerar a retenção desses clientes durante toda a obra, tendo em vista que a empresa possui recursos para atendê-lo. Este acompanhamento, posteriormente, pode ser seguido da oferta de benefícios, programas de fidelidade ou algo para gerar a retenção deste cliente até o final da obra.

3.2. Líderes

A próxima ação definida na proposta foi o desenvolvimento de um treinamento para os líderes. O objetivo principal é o reforço do papel a ser desempenhado por eles no acompanhamento da equipe, potencializando o que podem promover de resultados e eliminando o que os impedem de trabalhar de forma estratégica nas ações que serão desenvolvidas com a equipe. Assim, os planejamentos, mencionados anteriormente, e prazos serão cumpridos e supervisionados pelos líderes. A partir desse treinamento foram geradas as planilhas de acompanhamento de desempenho e ações a serem realizadas pela equipe.

3.3. Processos de retenção e fidelização

A última ação definida na proposta foi o desenvolvimento de ações de fidelização com os clientes *B2B*. Para tanto, foi realizado primeiramente um evento com os melhores clientes do relatório “Curva ABC” em parceria com outras marcas e lojas. O objetivo do evento, além de aproximá-los, foi entender como o programa de fidelidade poderia ser criado ou, até mesmo, o que eles considerariam benefícios para continuarem fazendo negócios com a empresa.

O propósito é desenvolver algo que seja realmente atrativo para o cliente para que ele faça mais negócios com a empresa e não cogite buscar a concorrência.

3.4. Considerações gerais sobre a proposta de solução

A solução é uma inovação em processos, pois nada referente ao produto foi feito, mas sim nos processos de atendimento e vendas, tanto em aprimoramento quanto em criação visando o aumento do faturamento. O grau da novidade da mudança é incremental abrangendo o desenvolvimento de processos que possam reduzir incertezas no atendimento e venda ao cliente.

A criação de valor para o cliente está em a empresa Alfa ser um local onde eles possam resolver boa parte de suas necessidades relacionadas a equipamentos para obra, com melhor acompanhamento e suporte, além de atendimento de excelência. Para os clientes *B2B* o principal benefício será o acompanhamento *in loco*, além do programa de fidelidade, enquanto para os clientes *B2C* o benefício é a certeza de serem acompanhados durante toda a obra e terem suas principais demandas atendidas.

O plano de ação envolveu investimento em consultoria, os treinamentos para a equipe de todas as lojas, despesas de deslocamento e hospedagem para a equipe participar do treinamento na cidade de Palmas e a realização do primeiro evento.

O retorno desse investimento se dará com o crescimento do faturamento. As fontes de financiamento serão feitas com base em recursos próprios do caixa da empresa. É importante ressaltar que o investimento de R\$ 53.982,00, conforme Tabela 4, para realizar o projeto é relativamente baixo frente ao potencial de novos negócios que a implantação dessa cultura de retenção e fidelização pode gerar.

TEm termos de riscos da solução, há a probabilidade do pouco engajamento dos colaboradores e líderes nas ações propostas e, por isso, foram definidas de antemão, também, ações que permitam o acompanhamento mensal de líderes e colaboradores na execução dos planos bem como na análise dos resultados. Para mitigar este risco, o treinamento dos líderes contempla que realizem ações de *feedback* e acompanhamento destes colaboradores mensalmente, pois só assim será possível medir o que está dando certo e o que ainda é preciso melhorar.

Há, ainda, a probabilidade de a rotatividade de mão de obra continuar. Entretanto, agora houve o investimento nessa mão de obra tornando-a com maior valor agregado, sendo sua perda, a perda, também, do investimento. Para mitigar este risco haverá um acompanhamento e treinamento por parte dos líderes visando entender as dificuldades de cada colaborador.

Em relação ao programa de fidelidade é possível que os resultados não sejam sentidos e, muito menos, mensurados no curto prazo, podendo gerar insatisfação e desmotivação para a continuidade das ações. Para mitigar este risco haverá o acompanhamento mensal do faturamento dos principais clientes tanto pelos líderes quanto pelos colaboradores, para que entendam o impacto do trabalho que estão desenvolvendo.

O objetivo da intervenção é aumentar o faturamento, aprimorando os processos de retenção e fidelização de clientes. As ações tiveram formato de treinamento

Tabela 3

Proposta definida

Categoria	Ações	Público-alvo
Equipe de vendas	Treinamento de esclarecimento e divulgação da nova política de remuneração variável da empresa	-
	Treinamento de atendimento para desenhar o processo de entrega da experiência em toda a jornada do cliente na empresa	B2B e B2C
	Treinamento para planejamento e organização de visitas aos clientes	B2B
	Treinamento para acompanhamento das necessidades atuais e potenciais dos clientes	B2C
Líderes	Treinamento Papel do Líder	-
Processos de retenção e fidelização	Ações de fidelização, Eventos, programas de fidelidade etc.	B2B

Nota: elaborado pelos autores (2023).

Tabela 4

Investimentos

Ação	Investimento
Consultoria	R\$ 2.000,00 mensais x12 = R\$ 24.000,00
Treinamentos	R\$ 15.482,00
Deslocamento e hospedagem 30 pessoas	R\$ 9.000,00
Evento	R\$ 5.500,00
Total	R\$ 53.982,00

Nota: elaborado pelos autores (2023).

e consultoria em relação às ações de fidelização. A Loja 9 recebeu o projeto de intervenção piloto e, com as adaptações necessárias, haverá a expansão do projeto para as outras lojas ao longo de 2024. Para cada um dos itens da Tabela 3 foram criados planos de ação específicos, com os respectivos responsáveis e prazos de execução. No item a seguir está a descrição da implantação do projeto-piloto.

ressaltar que devido ao fator tempo a intervenção foi implementada no formato de um piloto iniciado na Loja 9, tanto por questões logísticas quanto por questões de a loja ser a que mais fatura historicamente e ter apresentado uma queda no faturamento em relação ao ano anterior. A intervenção foi dividida nas três categorias elencadas na Tabela 3: Processos, Equipe de vendas e **Líderes**, conforme detalhado a seguir.

4. INTERVENÇÃO

O capítulo tem como objetivo relatar as ações que foram desenvolvidas na proposta de intervenção. Vale

4.1. Equipe de vendas

Os treinamentos para a equipe de vendas foram realizados no dia 28/10/2023. Estiveram presentes os quatro

Tabela 5

Plano de ação dos vendedores

	O quê?	Quando?	Como?
1	Avaliar tabela de preço (aumentar preço em equipamentos de oportunidades)	Diariamente	Analisar as oportunidades de equipamentos em que os valores podem ser aumentados informando ao coordenador.
2	Venda equipamento + acessórios	Diariamente	Comunicar ao cliente quais são os acessórios disponíveis para aquele equipamento, já apresentando o orçamento com os acessórios.
3	Incluir locação protegida	Diariamente	Informar ao cliente como funciona, vantagens, benefícios e valor.
4	Fazer orçamento com as torres de andaimes completos	Diariamente	Não apenas nesse caso, mas sempre entregar além do que o cliente está solicitando.
5	Estudar instrumento de gestão fornecido pela franqueadora para identificar demandas futuras	Diariamente	Cada colaborador será responsável por estudar duas etapas do instrumento para o próximo encontro.
6	Fazer visitas programadas (B2B)	Semanalmente	Planejar, visitar e preencher o documento da base de dados do cliente.
7	Fazer reativação e acompanhamento de clientes mais lucrativos (B2B/B2C)	Semanalmente	Acompanhar para identificar oportunidades de mais negócios entre os clientes mais lucrativos.

Nota: Elaborado pelos autores (2023).

vendedores da loja 9 e o coordenador de vendas. Houve a apresentação e esclarecimento sobre a nova política de remuneração variável, treinamento sobre os processos da Disney como modelo para desenhar o processo de entrega da experiência ao cliente, planejamento e organização das visitas aos clientes B2B e planejamento para identificação de demandas atuais e potenciais dos clientes B2C.

O treinamento de todas essas etapas tiveram duração de seis horas e ao final resultou em um plano de ação com as atividades que podem gerar melhoria da experiência do cliente e aumento do faturamento. Essas ações abrangem análises dos preços que podem ser aumentados, apresentação de orçamentos mais completos com acessórios e benefícios incluídos, estudar o perfil dos clientes para entender demandas potenciais, fazer visitas a clientes, reativar clientes e analisar perdas de vendas por falta de equipamentos ou logística da entrega. Na Tabela 5 está apresentado o plano de ação resultante do treinamento.

O treinamento foi dividido em blocos de conteúdo, seguido de atividade para verificar o entendimento e promover a aplicabilidade do tema na rotina da

empresa. Após a apresentação geral do treinamento, cada um apresentou os objetivos individuais e resultados que gostaria de ter por meio do que iriam aprender.

O primeiro conteúdo apresentado foi o conceito de experiência ao cliente, sendo as percepções e impressões que ele tem ao interagir com a empresa ou ao alugar algum equipamento. Dessa forma, a primeira atividade do treinamento foi a construção das experiências a serem entregues aos clientes. Foram definidas, pela equipe, algumas palavras para tal: segurança, tranquilidade, conhecimento, solução e relacionamento. Também, foram apresentados alguns detalhes que a Walt Disney Company utiliza para fornecer experiências positivas aos seus convidados, como são chamados os clientes na empresa.

Na sequência, foram apresentados os resultados das pesquisas realizadas com os clientes, tanto a *on-line* quanto a realizada durante o evento. Como mencionado anteriormente, o resultado do NPS da empresa ficou na zona de qualidade, mesmo assim, todos concordaram que poderiam entregar mais aos clientes a partir de um melhor atendimento e, também, na apresentação do orçamento.

Tabela 6

Matriz de integração do padrão de atendimento

Processo de atendimento			
Padrões	Colaboradores	Ambiente	Processo
Cortesia	Saudar o cliente assim que ele passar pela porta da empresa.	Oferecer água, café e suco.	“Bom dia, seja bem-vindo a Casa do Construtor! Como posso ajudar?”
Empatia	Identificar as necessidades do cliente atuais e futuras.	N/A	Visitas e reativação de clientes.
Conhecimento/ Segurança	Demonstrar ao cliente conhecimento dos equipamentos e fases da obra.	N/A	Instrumentos de Gestão fornecidos pela franqueadora.
Solução	Resolver os problemas atuais e futuros dos clientes.	N/A	Acessórios, torres de andaimes completas, locação protegida e orçamentos completos.
Satisfação	Garantir por meio de perguntas que o problema do cliente foi resolvido.	Placa de QR Code no balcão.	Solicitar o preenchimento da pesquisa de satisfação.

Nota: elaborado pelos autores baseada em *Disney Institute* (2011).

A apresentação da política de remuneração foi a próxima pauta e teve como objetivo verificar o entendimento dos vendedores em relação à mudança, reforçando seus pontos positivos. Concluíram que a nova política é melhor que a política anterior, o que deixou a equipe animada.

O próximo tópico de conteúdo foi uma autoavaliação dos comportamentos e posturas individuais. Por meio de reflexão e autoanálise e, subsequente exposição dos pontos a serem desenvolvidos, cada um elencou comportamentos que poderiam melhorar nas vendas.

Depois da apresentação dos padrões de atendimento da Disney, que são escalas de prioridade de entrega ao cliente, foram então definidos, juntamente com colaboradores e líder, os cinco padrões de atendimento a serem utilizados na empresa Alfa. São eles: Cortesia, Empatia, Conhecimento/Segurança, Solução e Satisfação. Assim como os padrões de atendimento da *Walt Disney Company*, esses padrões pautarão a experiência do cliente. Dessa maneira, cada vendedor sabe o que entregar ao cliente em cada momento do atendimento e isso auxilia no processo de tomada de decisão conforme Tabela 6.

Para finalizar, o plano de ação foi apresentado e discutido para entendimento de todas as ações. A apresentação dos resultados foi marcada para 02/12/2023 com a consequente análise do faturamento do mês.

Vale ressaltar que no atendimento ao cliente os vendedores deverão reforçar os benefícios em locar com a empresa Alfa (locação garantida e locação protegida), como forma de mitigar a prática de menores preços aplicados pelos concorrentes.

4.2. Líderes

O treinamento sobre o papel do líder aconteceu no dia 27/10/2023 com o coordenador responsável pela Loja 9. Teve duração de duas horas e foi mais uma orientação e reforço das responsabilidades e o que se espera de um coordenador enquanto líder. O treinamento foi baseado no *check list* de Bichuetti & Bichuetti (2011) que aponta as responsabilidades de um líder, como responsabilidade pela gestão da equipe, conhecimento das competências de seu pessoal, imparcialidade no julgamento, responsabilidade por um ambiente de trabalho estimulante e desafiador, humildade para reconhecer as próprias limitações, desenvolvimento de uma relação empática, entre outras.

O coordenador se demonstrou aberto ao treinamento, entretanto, sua rotina de atribuições o impediu de participar do treinamento de forma contínua. Houve diversas interrupções para resolver problemas operacionais da empresa. Conforme relatado e percebido, ele apresenta algumas dificuldades em organizar a rotina e delegar atribuições.

Definiu-se que o coordenador deverá realizar uma reunião semanal com os vendedores para acompanhamento do plano de ação e monitoramento do faturamento e vendas de cada um.

Por fim, líder e colaboradores se engajaram em realizar as ações ao longo do mês e apresentar os resultados sem resistências. Os vendedores deram como *feedback*, logo após o treinamento, que as ações trouxeram ânimo e esperança na estratégia de mudanças que vinham buscando até então.

4.3. Processos

A última ação da intervenção faz parte da categoria “Processos” e abrange ações de fidelização, eventos e programas de fidelidade. Deste modo, foi realizado um evento para os clientes no dia 30/09/2023. O evento contou com a participação de empresas parceiras que, assim como a empresa Alfa faziam demonstrações de seus produtos para os clientes. Foram convidados os maiores clientes da Curva ABC da Loja 9 e, ao todo, 40 clientes compareceram.

Durante o evento os clientes foram abordados para responder duas perguntas. O objetivo era entender o que estes clientes mais gostam na empresa e como seria um programa de fidelidade ideal para eles. Nove clientes aceitaram contribuir com a entrevista.

Em relação à primeira pergunta, sobre o que mais gostam na empresa, as respostas foram a qualidade dos produtos, proximidade e a tranquilidade em relação à disponibilidade de equipamentos. Um deles relatou que voltou a comprar na empresa há três meses, desde a contratação de uma nova vendedora que, segundo ele, realiza um atendimento mais atencioso que os vendedores por quem fora atendido anteriormente.

Apenas dois clientes citaram insatisfações, uma referente à cobrança feita pela equipe do departamento financeiro e outra relacionada à burocracia para a locação.

Na segunda pergunta, sobre o programa de fidelidade, as sugestões foram de oferta de descontos pelo volume alugado. Vale ressaltar que o perfil destes nove clientes era de construtores de médio porte com volume de negócios considerável na empresa.

Após o evento aconteceu uma reunião com o diretor e coordenador da loja 9 para analisar os dados. Concluiu-se que o programa de fidelidade neste momento atrairia e promoveria uma demanda de clientes que, possivelmente, não seria amplamente atendida pela equipe de vendas. Desta maneira, foram elencadas outras oportunidades de aumento de faturamento para serem trabalhadas em treinamento com a equipe

de vendas e líderes. Para os cinco melhores clientes da Curva ABC serão entregues brindes todos os meses ao invés do programa de fidelidade. O programa de fidelidade será retomado numa segunda etapa, assim que a gestão entender que a equipe alcançou todas as possibilidades nessas outras iniciativas.

As questões das insatisfações pontuadas pelos dois clientes também foram tratadas nesta oportunidade, de modo que sejam minimizadas.

5. AVALIAÇÃO

Para medir os resultados após os treinamentos foi agendada uma reunião no dia 02 de dezembro de 2023 com todos os vendedores e o coordenador da loja na qual foi realizado o piloto do projeto. A primeira parte foi direcionada à apresentação dos resultados do plano de ação do coordenador. Ele deveria fazer reuniões semanais com a equipe para acompanhar os resultados do plano de ação da Tabela 5. As reuniões não foram feitas, pois, segundo ele, estava com sobrecarga de atividades na rotina e não conseguiu tempo para realizá-las.

Em relação à pesquisa de satisfação de clientes, foi criado um QR Code e divulgado nas mesas de atendimento. Entretanto, no período chegaram apenas duas respostas e o coordenador apresentou como justificativa que os clientes asseguravam que iriam responder, mas não respondiam. Deste modo, não foi possível avaliar melhorias ou deficiências no atendimento ao cliente após o treinamento.

Em seguida, os vendedores foram convidados a participar da reunião. Dos dois vendedores recém-contratados apenas um segue na empresa, entretanto disse não poder participar da reunião. Uma nova vendedora que está em treinamento há 15 dias participou, além dos dois vendedores mais antigos (aqui chamados de “vendedor 1” e “vendedor 2”).

A primeira iniciativa do plano de ação dos vendedores se referia a estudo para reajuste do preço de equipamentos quando detectassem oportunidade de fazê-lo, sem comprometer as vendas. Deste modo, em reunião durante o período após o treinamento realizaram o aumento de preço de dois equipamentos, os vibradores e os rompedores.

A segunda ação se referia a locação de equipamentos já incluindo os acessórios ou partes móveis, pois inevitavelmente o cliente precisa, mas anteriormente não estava sendo feito assim. Assim, em novembro houve R\$ 4.658,00 em locações de partes móveis, sendo deste valor R\$ 3.600,00 do vendedor 1, R\$ 360,00 do vendedor 2 e R\$ 528,00 da vendedora 3. Um crescimento de 55%

em relação ao mês de outubro que teve R\$ 3.000,00 em partes móveis faturadas.

A terceira ação do plano também se referia à inclusão no orçamento da locação protegida, uma espécie de seguro para os equipamentos locados no caso de furtos ou roubos na obra. Foi o primeiro mês de implementação e houve a venda de 16 locações protegidas, sete do vendedor 1, dois do vendedor 2 e sete da vendedora 3, quantidade superior ao histórico da empresa.

A quarta ação do plano abrangia a realização de orçamentos mais completos, acrescentando não só partes móveis e locação protegida, mas também outros itens que agregassem no montante gasto por cada cliente. Desta maneira, apenas o vendedor 1 executou diariamente este item e vendeu R\$ 60.449,00, 54% a mais que o vendedor 2, que vendeu R\$ 39.044,00.

A quinta ação do plano (estudar o documento de gestão fornecido pela franqueadora) foi realizada por todos. Cada um deles apresentou suas fases estudadas e quais equipamentos fazem parte de cada uma delas. Com base nas apresentações e checando em tempo real o documento, pôde ser possível perceber que ainda há muito espaço para aprendizado dos equipamentos tanto em suas usabilidades quanto em comparação a outros equipamentos com funções similares. Por se tratar de uma venda mais consultiva, o conhecimento destas informações fará total diferença para aumentar as vendas.

A sexta ação do plano que se referia a visitas a clientes e não foi realizada por nenhum deles, por motivos de disponibilidade de recursos da empresa. O veículo que seria disponibilizado para este fim, foi realocado para o departamento de entregas. Porém, segundo o coordenador em dezembro já retomarão esta ação.

A sétima ação do plano que contemplava reativar e acompanhar os clientes da Curva ABC, foi realizada somente pelo vendedor 1, porém segundo ele não com o empenho necessário para alcançar grandes resultados. Sua justificativa para a não-realização completa deste item foi a necessidade de treinar os novos vendedores, demandando tempo e dedicação da parte dele e, até mesmo, interferindo nos próprios resultados individuais.

Para finalizar, foi perguntado aos vendedores o que acharam do plano de ação e porque não realizaram algumas das ações. O vendedor 2 reconheceu que faltou empenho individual e organização da rotina para conseguir planejar as ações, ao invés de apenas reagir aos acontecimentos. Ademais, sugeriu que se o acompanhamento tanto deles quanto do líder tivesse sido diário, haveria a probabilidade de fazer as ações com maior frequência ou ao menos eventualmente.

O vendedor 1 reforçou que a equipe investe muito tempo treinando novos vendedores que acabam por não compor definitivamente o quadro de colaboradores, gerando desmotivação e perda de eficiência operacional individual. Sobre este item o coordenador divulgou que na última semana os coordenadores estiveram em reunião com a diretoria e foi decidido a implementação de um valealimentação no valor de R\$ 400,00 que poderá tornar a posição de vendedor mais interessante, dado que, nos três primeiros meses de atuação, o vendedor fica basicamente em treinamento e não consegue faturar e fazer uma remuneração variável mais significativa, o que leva muitos a trocarem de emprego.

No geral, pôde-se perceber que os resultados do vendedor 1, que teve uma maior adesão àquilo que foi orientado nos treinamentos, foram superiores no período pós-intervenção aos demais. Porém, a falta de acompanhamento das ações pelo líder e a falta de priorização desse acompanhamento em sua rotina impediram a supervisão e orientação dos vendedores neste período. Pode-se pressupor que se os outros dois vendedores tivessem realizado as ações, provavelmente, também teriam tido resultados semelhantes ao do vendedor 1. Em 2024, além da continuidade destas ações na loja 9, pretende-se expandir o projeto para as outras lojas tornando possível a mensuração e comparação dos resultados com mais assertividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo propor soluções para o aumento do faturamento da empresa Alfa, motivado pelas oportunidades de negócio no seu entorno (cidade de Palmas e região) e pelos dados que mostravam que a empresa poderia estar com um resultado financeiro maior. Entendeu-se que com foco na melhoria dos processos de atendimento e da experiência do cliente, a empresa poderia aumentar o volume de negócios dos seus clientes, por meio da fidelização, gerando, consequentemente, aumento do faturamento.

O estudo baseou-se na teoria de criação de valor ao cliente, por meio do oferecimento de melhores experiências. O cliente foi considerado e analisado em momentos distintos do trabalho, desde o diagnóstico até a intervenção.

A proposta de intervenção focava em ações para os clientes e ações internas, para a equipe de vendas e líderes. As ações para clientes envolviam eventos para aproximá-los da empresa e pesquisar como seria um programa de fidelidade ideal para eles. Enquanto as ações com equipes de vendas e líderes abrangiam treinamentos para desenvolver a experiência oferecida ao cliente, planejar visitas e reativação de clientes e

oferecer orçamentos mais completos. Além disso, um plano foi apresentado para os vendedores com ações para desenvolver as vendas e, consequentemente, aumentar o faturamento.

O projeto é replicável a qualquer contexto, logicamente considerando as devidas adaptações de formato de negócios, pois trabalha duas frentes primordiais em qualquer empresa: clientes e equipe de vendas. A solução é escalável e o método compreende, basicamente, treinamento e ações com clientes. Porém, é importante reforçar que as condições para que isto ocorra contempla liderança engajada e disposta a acompanhar as ações, além de uma cultura organizacional que tenha como objetivo o foco do cliente e acolha ações de desenvolvimento de colaboradores.

A proposta de intervenção pode ser considerada de inovação incremental média, pois a franquia já possuía alguns dos processos utilizados na intervenção, sendo necessário apenas orientar a equipe e líderes sobre a melhor forma de utilizá-los. Foi incorporada à solução, a metodologia de atendimento Disney como molde para desenhar a experiência entregue aos clientes da empresa Alfa.

Na realização do projeto alguns desafios tiveram que ser superados. Na primeira pesquisa de satisfação de clientes, menos de 10% dos clientes responderam à pesquisa inviabilizando dados mais concretos sobre o atendimento e satisfação com a empresa. Enquanto na proposta de intervenção apesar do evento ter ocorrido conforme o planejado, a quantidade de clientes que participaram foi pequena diante do volume da carteira.

O treinamento com a equipe de vendas foi adiado para aguardar a contratação e o treinamento de mais duas pessoas na equipe e, cerca de 10 dias após o treinamento, um deles decidiu sair da empresa. Provavelmente, há falhas no processo de contratação, mas outro desafio apresentado pela empresa é o perfil do coordenador de vendas. Apesar dos 18 anos de empresa, anteriormente suas funções eram mais operacionais e somente há dois meses assumiu essa posição, apresentando dificuldades em ter um papel mais gerencial e de suporte e desenvolvimento da equipe.

Para concluir, pode-se dizer que o projeto-piloto, apesar da expectativa por um resultado ainda maior e mesmo com uma adesão limitada à proposta de solução, foi bem-sucedido. Especialmente ao se analisar os dados do vendedor que mais aderiu à proposta, vê-se uma evolução dos números que poderia ainda ser potencializada com mais foco. Espera-se que ao longo de 2024 a empresa Alfa possa implantar o projeto nas demais lojas, alcançando o aumento no faturamento desejado.

REFERÊNCIAS

- Almeida, G (2020). *Estimativas da população: Palmas registra a 2ª. maior taxa de crescimento entre as capitais*. Disponível em: <https://conexaoto.com.br/2020/08/27/estimativas-da-populacao-palmas-registra-a-2o-maior-taxa-de-crescimento-entre-as-capitais>. Acessado em 05 de abril de 2023.
- Bichuetti, L. B; Bichuetti, J. L. (2011). *Gestão de Pessoas não é com o RH*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Caldeira, C. (2021) *Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.
- CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2022). *Indústria da Construção prevê crescimento de 2,5% em 2023*. Disponível em: <https://cbic.org.br/industria-da-construcao-preve-crescimento-de-25-em-2023/>. Acessado em: 05 de abril de 2023.
- CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2023). *Construção Civil confirma expectativas e cresce forte pelo segundo ano*. Disponível em: <https://cbic.org.br/construcao-civil-confirma-expectativas-e-cresce-forte-pelo-segundo-ano/>. Acessado em: 16 de agosto de 2023.
- Day, G. S. (1994). *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. Journal of Marketing, vol. 58, n. 4, p. 37-52. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/329261160_The_Capabilities_of_Market-Driven_Organizations. Acessado em: 16 de setembro de 2023.
- Disney Institute (2011). *O jeito Disney de encantar os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Flint, D. J.; Woodruff, R. B.; Gardial, S. F. (2002). *Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context*. Journal of Marketing, vol 66, p. 102-117.
- Hamel, G. (2013). *Innovation Pros – Where do game-changing ideas come from?*. Leadership Excellence, p. 3-4.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A.; Perez, G. (2017). *Metodologia para Elaboração de Trabalhos Práticos e Aplicados: Administração e Contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Mello, A. N. De; Silveira, A. L.C.; Monteiro, F. D.; Marciano, J. J. Da S.; Oliveira, J. J. C. De; Sackiewicz, L.; Alt, L.; Corrêa, C. (2021). *Experiências que deixam marcas: Conceitos fundamentais sobre Customer Experience*. São Paulo: Rebecca & Co. Editora.

Madruga, R. (2021). *Gestão do Relacionamento e Customer Experience*: a revolução na experiência do cliente. Barueri: Atlas.

Portal VGV (2019). *Palmas, no Tocantins, terá o prédio mais alto da região Norte do Brasil*. Disponível em: <https://www.portalvgv.com.br/portal/palmas-no-tocantins-tera-o-predio-mais-alto-da-regiao-norte-do-brasil>. Acessado em: 05 de abril de 2023.

Priem, R. L. (2017). *A consumer perspective on value creation*. Academy of Management Review, vol. 32, n. 1, p. 219-235.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. P. B. (2010). *Metodologia de Pesquisa*. 5 ed. México: Mc-GrawHill.

Zubac, A.; Hubbard, G. Johnson, L.W. (2010). *The RBV and value creation: a managerial perspective*. European Business Review, vol 22, n.5, p. 515-538.

O processo de escolha da escola e seus impactos na gestão de *marketing* do segmento educacional básico

The school choice process and its impact on marketing management in the K-12 education sector

ALESSANDRA CHEMELLO

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EASP-FGV)
alessandra.chemello@fgv.edu.br

RESUMO

A abordagem de gestão de *marketing*, no segmento educacional, pode ser vista de forma crítica e conflituosa, devido ao caráter social da educação. As pesquisas científicas que abordam o uso de estratégias de *marketing* pelas escolas e o entendimento do processo de tomada de decisão dos consumidores (pais) nesse contexto ainda são escassas. Dessa forma, compreender as razões pelas quais uma família escolhe uma escola em detrimento de outra, especialmente no âmbito privado, é estratégico para a gestão de *marketing*, com o objetivo de atrair e reter alunos. No contexto brasileiro, essa abordagem é ainda mais rara, contrastando com um mercado que tem crescido a altas taxas, atraído cada vez mais investimentos e gerado uma crescente competitividade. Assim, o objetivo deste artigo de revisão de literatura é explorar o tema sob o prisma da gestão de *marketing*, identificando como as pesquisas têm, até agora, compreendido quais atributos influenciam o processo de decisão dos pais e como os profissionais de *marketing* da gestão escolar utilizam esse conhecimento para desenvolver estratégias que visam à sustentabilidade e ao crescimento da instituição. Para a busca de artigos nessa área, foram utilizados os termos de busca – *marketing*, *school choice*, *parent choice* e *parent preference* – em cinco bases de dados diferentes. Esta revisão sistemática de literatura analisou 161 artigos que revelam os principais atributos influenciadores do processo de escolha da escola, bem como as práticas de *marketing* adotadas pelas escolas que garantem alinhamento às expectativas das famílias.

Palavras-chave: Processo de escolha; Ensino Básico; Gestão de *marketing*.

ABSTRACT

The approach to marketing management, in the educational sector, can be seen in a critical and conflicting way, due to the social nature of education. Scientific research, related to the use of marketing strategies by schools and understanding the decision-making process of consumers (parents) in this context, is still scarce. Therefore, understanding the reasons why a family chooses one school over another, especially in the private sector, is strategic for marketing management, with the aim of attracting and retaining students. In the Brazilian K-12 segment, this approach is even rarer, in contrast to a market that has been growing at high rates, attracting more and more investment and generating increasing competitiveness. Therefore, the aim of this literature review article is to explore the topic from the perspective of marketing management, identifying how research has so far understood which attributes influence parents' decision-making process and how marketing professionals in school management use this knowledge to develop strategies aimed at the sustainability and growth of the institution. In the search for articles in this area, the search terms – *marketing*, *school choice*, *parent choice* and *parent preference* – were used in five different databases. This systematic literature review analyzed 161 articles that reveal the main attributes influencing the school choice process, as well as the marketing practices, adopted by schools, that ensure alignment with family expectations.

Keywords: School decision making process; K-12 education; Marketing.

INTRODUÇÃO

A escolha da escola para os filhos é um tema de grande importância para as famílias. Nesse sentido, Levin (2002) afirma que a educação é uma extensão natural da criança. Para as escolas, entender como os pais fazem essa escolha é um conhecimento crítico e estratégico em vários aspectos: pedagogicamente, ao compreender os desejos e as aspirações das famílias, alinhando o serviço educacional prestado às suas expectativas e necessidades; e, do ponto de vista da gestão do negócio educacional, que é o foco deste estudo, entender as nuances do processo de decisão é fundamental, para que a escola consiga se posicionar, de forma atrativa, em um mercado de crescente competição.

Corroborando com essa linha de pensamento, Bosetti (2004) esclarece que a possibilidade de escolher a escola dos filhos cria competição, o que resulta em escolas mais alinhadas às necessidades e aos interesses dos pais e alunos, gerando diferenciação e aumento da qualidade do serviço educacional. Para Levin (2002), a competição eleva a qualidade das escolas em múltiplos sentidos.

No Brasil, onde a institucionalização da educação privada ocorre desde o período colonial, em 1533, com a criação da primeira instituição de ensino não pública pela Congregação Franciscana, observa-se atualmente um crescimento significativo na busca pelo setor privado no segmento básico que, conforme previsto na legislação, é composto pelos níveis: Fundamental, com duração de nove anos, e Ensino Médio, que abrange da 1.ª à 3.ª série.

Dados do Censo Nacional de Educação (2023) mostram que o Brasil possui 47,3 milhões de alunos matriculados em 178,5 mil escolas. Apenas 16% desses estudantes estão na iniciativa privada, mas o comportamento das matrículas demonstra que a procura pela educação particular vem crescendo: foram 714 mil alunos a mais, o que representa uma expansão de 10,6% em relação ao ano anterior.

Esse cenário justifica os esforços de pesquisa que auxiliem as escolas na implementação de estratégias de *marketing*, ajudando-as a se perpetuarem em um ambiente de crescente competitividade. Contudo, essa abordagem de mercado, aplicada ao segmento educacional, ainda é considerada um tabu em muitos lugares, inclusive e especialmente no Brasil, mesmo com sua tradição secular na oferta privada, devido ao caráter social da educação.

É importante atualizar essa visão e compreender que, independentemente da natureza do serviço, quando inserido em um contexto de oferta e demanda, qualquer organização precisará adotar ações para

atrair a atenção de seus potenciais clientes e garantir vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Nesse sentido, enxergar a escolha da escola sob a ótica do comportamento do consumidor e do processo de tomada de decisão é fundamental para a concepção de estratégias voltadas ao mercado. Na competitiva e complexa década de 2020, observa-se a importância de estar próximo do consumidor, atendendo aos seus desejos, necessidades e expectativas, estabelecendo uma relação duradoura e compreendendo seu comportamento (Rezende, & Coelho, 2021).

No caso da educação, em particular, o conhecimento sobre o processo de decisão é extremamente estratégico. Isso se deve a alguns fatores específicos do segmento, como o tempo de permanência do cliente, que raramente é visto em outros mercados, podendo chegar a 12 anos, quando somamos os nove anos do Ensino Fundamental e os três anos do Ensino Médio. Além disso, as taxas de retenção são altas, pois a escolha de uma escola normalmente vem associada à premissa da fidelização, uma vez que a decisão pressupõe o longo prazo, com as relações e os vínculos que se formam entre a família e os membros de uma comunidade escolar.

É com esse pano de fundo que se realiza esta revisão sistemática de literatura. Este estudo aborda o tema sob o prisma do mercado e das práticas de *marketing*, aplicadas ao segmento. As questões que esta revisão busca responder são: (a) Quais são os atributos mais valorizados pelos pais na escolha de uma escola para seus filhos? E (b) Como as escolas abordam e quais ações implementam em termos de estratégias de *marketing* para atrair e reter estudantes?

A partir dessas perguntas, os objetivos desta revisão são: (i) compreender como o tema escolha da escola vem sendo abordado na academia ao longo do tempo e em diferentes geografias; (ii) aprofundar a visão do tema sob o prisma da gestão de *marketing*; (iii) elencar quais são os atributos mais valorizados pelos pais, de acordo com os estudos realizados; e (iv) identificar a pertinência desses estudos à realidade brasileira, uma vez que a revisão não se limitou às produções científicas nacionais.

Para esses fins, este estudo mapeou algumas revisões que abordam o tema até o momento. O artigo de Cantillon (2017) destaca que os temas, relacionados ao que chamou de *design* de mercado estavam em crescimento na academia. Ainda assim, para Greaves *et al.* (2023), a adoção de *marketing* nas escolas é um fenômeno recente e não existe documentação abrangente sobre o assunto abordado em diferentes países, ao redor do mundo. Interessado na competência dos pais em fazer essa escolha, Bast e Walberg (2004)

afirmam que eles possuem essa capacidade, mesmo que não sejam técnicos no tema, pois ninguém mais do que os pais busca o bem-estar e o desenvolvimento dos filhos. Rohde *et al.* (2019) centraram sua revisão nos atributos que mais pesam na escolha da escola, destacando a qualidade acadêmica como uma importante alavanca de decisão.

Assim, a contribuição deste artigo é ampliar as revisões anteriores, fornecendo uma visão mercadológica da escolha da escola, aprofundando o ponto de vista dos pais, identificando o que os leva a escolher uma instituição em detrimento de outra e entendendo os impactos que o mercado de livre escolha causa na gestão de *marketing* das escolas na busca por atrair e reter estudantes. Além disso, espera-se contribuir para a compreensão deste tema no contexto brasileiro, identificando parâmetros comuns que possam ser estendidos para a lógica cultural e regulatória do país.

Método

A revisão sistemática de literatura é um procedimento realizado para avaliar a literatura existente em determinado campo do conhecimento (Page *et al.*, 2021). Segundo Tranfield *et al.* (2003), a revisão de literatura é uma ferramenta chave para o processo de investigação acadêmica, utilizada para gerenciar e analisar a diversidade de um conhecimento específico, além de prover evidências com qualidade, legitimidade e autoridade.

Como critério de escolha das palavras-chave, foram utilizados os termos mais recorrentes encontrados em artigos que fizeram parte da análise: pré-revisão sistemática. Os principais termos de pesquisa foram *marketing* e *school choice* e, em algumas bases de dados, acrescentaram-se as expressões – *parent preference* ou *parent choice*. Com o objetivo de ampliar a busca, foram realizados diversos testes com os termos, definidos em cada base de dados, levando-se em consideração as especificidades de busca de cada uma delas.

Alguns pontos foram definidos previamente. O idioma inglês foi escolhido por ser considerado uma língua universal nas ciências. Com essa escolha, mais estudos e evidências robustas puderam ser incluídos, uma vez que uma busca isolada em português seria demasiadamente restrita, tornando esta revisão inconsistente. Um dos objetivos desta análise é verificar a replicação das descobertas de diferentes estudos realizados ao redor do mundo, no contexto mercadológico e regulatório brasileiro, mesmo ciente de que, conforme relatado por Greaves *et al.* (2023), a adoção de práticas de *marketing* pelas escolas é um fenômeno recente e com pouca documentação científica.

As bases de dados utilizadas foram *Scopus*, *Web of Science*, *Ebsco* e *Science Direct*, devido à amplitude das áreas de conhecimento e à relevância dos periódicos indexados a elas. Dado o foco no contexto nacional, foi inserida a base Scielo Brasil, para que os estudos brasileiros não ficassem de fora, especialmente, por questões de limitações do idioma de publicação. Para esta base, foi utilizado termo traduzido, escolha da escola, dando preferência às publicações no idioma Português.

A busca nas bases localizou um total de 1.178 artigos, desconsiderando as duplicidades. Na 1ª etapa de exclusão foi verificada a aderência ao tema. Artigos que não tinham nenhum vínculo com educação e *marketing*, abordando a escolha dos pais em outros contextos, como cuidados com crianças, relações familiares, entre outros, foram excluídos. Aqueles casos que, embora pertencentes a outras áreas do conhecimento e mantivessem aspectos ligados à educação e à escola, foram posteriormente analisados, por meio da leitura do título e do resumo. Foram retirados aqueles que não apresentavam aderência ao tema. No total, 634 artigos foram excluídos nessa etapa do processo.

Alguns exemplos de abordagens excluídas incluem a preferência e a escolha dos pais por alimentos ou brinquedos das crianças; cuidados na infância; trabalho infantil; relações familiares e comportamento. Como a escola é um ambiente comum às famílias, em que crianças e jovens convivem, os termos de busca utilizados, relacionados à preferência dos pais, escolha dos pais e até mesmo escolha da escola, acabaram estando presentes nos artigos de alguma forma e, por isso, apareceram nas buscas.

Com a lista de artigos aderentes ao tema, foi possível perceber a amplitude e como sua abordagem vai além da semântica da expressão. Para a seleção da lista final desta revisão, considerou-se o foco de análise dos estudos, centrado nos aspectos do processo de decisão e da gestão de *marketing*.

A pluralidade de abordagens referente à escolha da escola se deve ao fato de o tema realmente gerar implicações em diversas áreas. A escola faz parte da rotina das famílias e da sociedade e, por isso, é um elemento de múltiplos impactos.

As abordagens encontradas, as quais foram excluídas são as que seguem.

a) **Política Educacional:** Os estudos desse grupo se concentraram na concepção e atualização das políticas regulamentares do sistema de escolha de escolas em diversos locais, abordando, inclusive, alinhamentos com vieses políticos (normalmente neoliberais) e

regulamentações que regem os sistemas educacionais que permitem a existência de instituições não públicas. A distribuição de recursos governamentais para escolas, e o impacto dessa divisão sobre o funcionamento e a qualidade das escolas públicas também foi alvo do interesse desses estudos.

b) **Escolas Específicas:** Este agrupamento trata de escolas segmentadas e da educação especial. Os artigos analisados neste grupo mostraram pesquisas direcionadas a escolas de idiomas, escolas de aviação e jardins de infância. A educação, voltada para alunos com necessidades especiais, também foi abordada. Houve ainda um volume significativo de estudos, focados em escolas rurais.

c) **Impactos Sociais:** Existe uma especial preocupação com os impactos que a lógica de mercado traz para a organização da sociedade. Nesse contexto, o fomento à segregação, seja ela socioeconômica, étnica, racial, religiosa, entre outras, é foco de estudos que tendem a ver o mercado de livre escolha de forma negativa.

d) **Educação Superior:** Embora abordassem o tema sob uma ótica mercadológica, foram excluídos porque os decisores no processo são diferentes. No caso da escola básica, temos uma família envolvida, em que os pais, por sua responsabilidade parental e civil, são os decisores e provedores. Os filhos são os usuários que, dependendo da idade, têm mais ou menos influência.

Já, no Ensino Superior, o aluno é o cliente e o responsável legal pelo contrato de prestação de serviços.

e) **Resultados Acadêmicos de Estudantes:** Os artigos que abordam essa temática, dentro do ambiente de mercado de livre escolha, não estão particularmente interessados no funcionamento do mercado em si, mas, sim, na capacidade desse mercado de formar estudantes que obtêm notas mais altas em provas e testes de conhecimento.

f) **Gestão e Desenvolvimento de Professores e Diretores:** Este grupo, semelhante ao anterior, tem um interesse específico nos impactos de um mercado de livre escolha sobre professores e diretores escolares. O foco está nos professores que atendem os alunos com perfis específicos e nas capacidades dos gestores que precisam conciliar habilidades pedagógicas e de gestão.

g) **Abordagens Diversas:** Este grupo inclui temas variados que surgiram em torno do tema principal.

A Figura 1, a seguir, mostra como os estudos vêm se dedicando a analisar o tema sobre a escolha da escola em suas diversas possibilidades. Verifica-se um espaço de oportunidade para a ampliação de estudos, com foco nos aspectos de *marketing*, sejam as estratégias ou o processo de escolha.

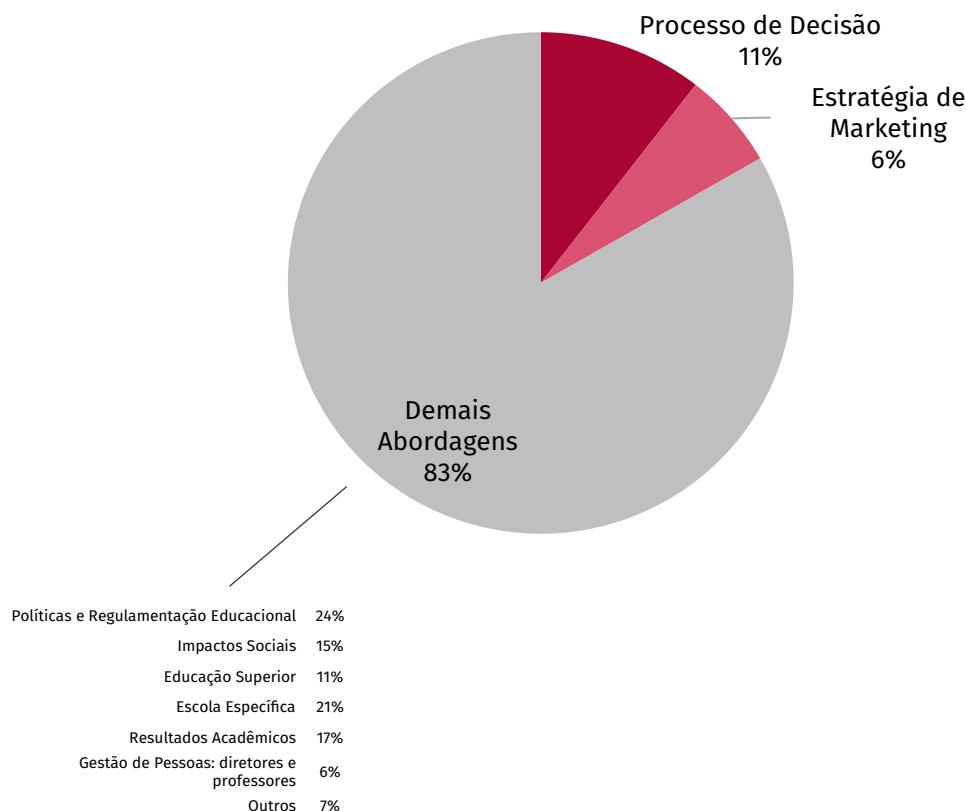


Figura 1. Pluralidade de abordagens sobre a temática escolha da escola

Após a identificação dos artigos que abordam o tema pelo prisma de mercado, foram inseridos 16 artigos que faziam parte dos estudos prévios da pesquisadora e que não foram encontrados nas buscas. Assim, a lista final deste estudo foi composta por 161 artigos. A Figura 2 apresenta o fluxo de construção da amostra para revisão sistemática de literatura.

Análises e Descobertas

Nesta seção, são apresentados os principais pontos analisados que serão discutidos, buscando responder às perguntas alvo desta revisão.

Aplicação à Realidade Brasileira

Ao refletir sobre os estudos de diferentes nações acerca do mercado de livre escolha, é essencial compreender as regras de cada país, pois essa regulamentação determina as características comuns e/ou distintas

entre as nações, bem como a lógica do comportamento do mercado em cada comunidade.

Esta revisão de literatura revela uma clara predominância de estudos realizados nos Estados Unidos. Isso se deve à complexidade do sistema educacional norte-americano, que possui uma estrutura descentralizada e diversificada, capaz de oferecer uma ampla gama de opções para os alunos, desde alternativas gratuitas até as de alto custo, o que confere um alto grau de competitividade ao mercado. Além disso, a vasta quantidade de estudos nessa área também é resultado da forte cultura de pesquisa científica nesse país, o qual é frequentemente mencionado nas pesquisas sobre o tema.

O formato tradicional de escola pública, direcionada aos alunos com base em sua residência, cedeu espaço, nas últimas décadas, a políticas de escolha contemporâneas que ampliaram as opções para as famílias, permitindo que os alunos se matriculassem além

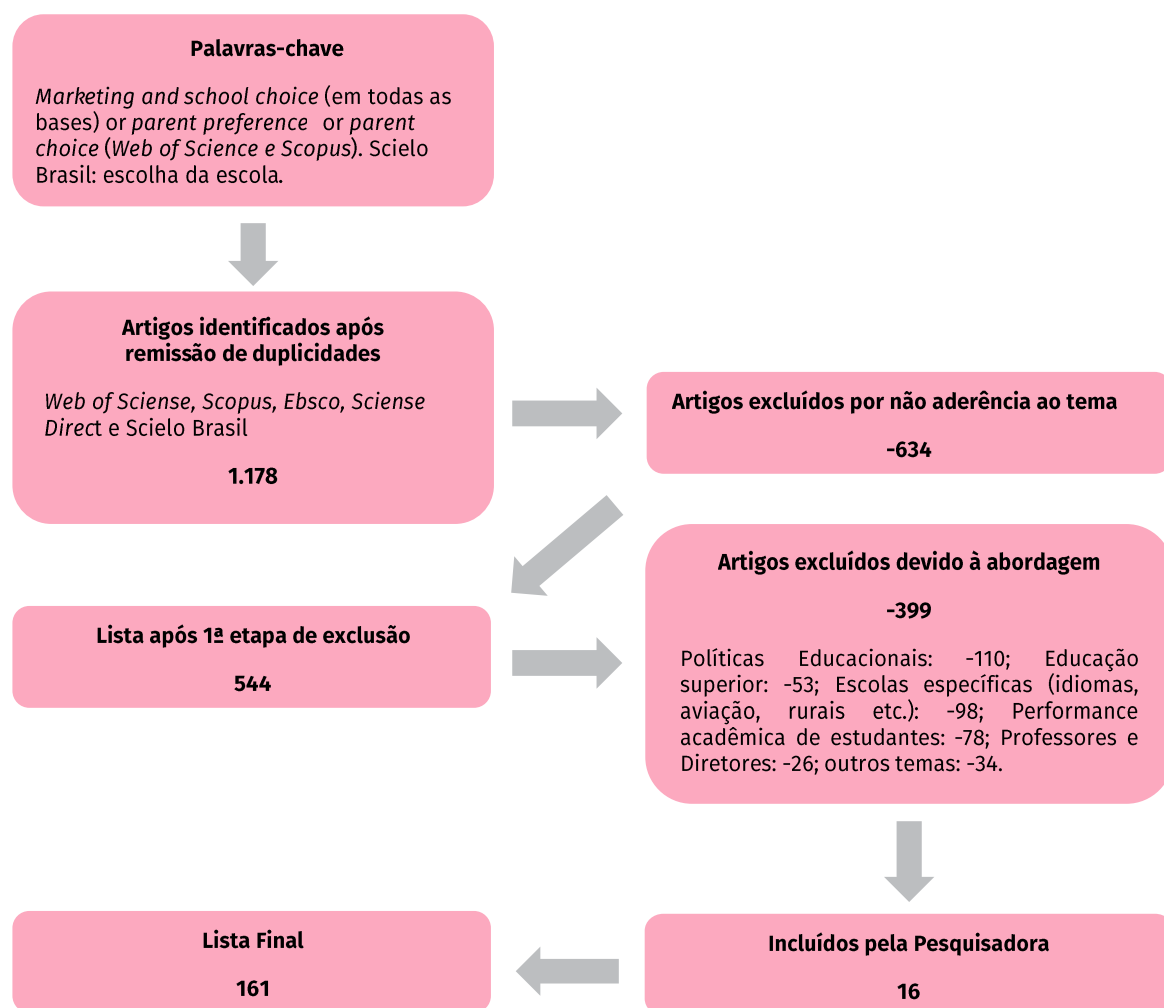


Figura 2. Etapas e quantitativos de cada fase do processo

das suas áreas de influência residenciais (Davies, & Aurini, 2011).

Na Inglaterra, o sistema educacional, composto por escolas públicas, comunitárias, fundações ou voluntárias, é totalmente gratuito para as famílias. No entanto, a Reforma Educacional de 1988 estabeleceu a livre escolha, o que pressiona as escolas a atrair alunos para garantir o recebimento de financiamento governamental (Giles, 1995).

Na Suécia, país reconhecido pela excelência e vanguarda na educação, existem tanto escolas públicas quanto particulares, cuja presença tem crescido, aproximando as condições desse país as do Brasil.

A atuação da iniciativa privada na educação brasileira ocorreu de forma ininterrupta ao longo de nossa história. O ensino privado no Brasil teve origem confessional, mas hoje se estende a uma multiplicidade de possíveis constituições jurídicas que atuam no setor, enfrentando o desafio de empreender no campo do ensino privado.

O artigo 209 da Constituição Federal de 1988, que rege e regulamenta o setor privado, afirma que o ensino é livre para a iniciativa privada, estabelece a necessidade de cumprimento das normas gerais da educação nacional e confere ao poder público a responsabilidade pela autorização e avaliação da qualidade do ensino.

O ensino privado existe para ser parceiro e estar alinhado, ao mesmo tempo, com os interesses públicos, bem como com a defesa dos direitos das famílias à educação. Em um contexto de constantes mudanças sociais e econômicas, os gestores de escolas privadas têm a obrigação de garantir que os seus estabelecimentos estejam em conformidade com a legislação educacional local e, simultaneamente, atendam ao mercado consumidor, desenvolvendo posturas gerenciais que não apenas se comprometam com os resultados do negócio, mas também com a qualidade do serviço prestado. Essa é a linha de pensamento de Lubienski e Lubienski (2006), ao afirmarem que, nas últimas décadas, os decisores políticos, em várias nações, têm instituído maior autonomia para as escolas, gerando uma diversificação de escolhas para os consumidores e opções de financiamento para os alunos.

A despeito dos diferentes países citados, podemos perceber que, independentemente das especificidades do sistema educacional, a possibilidade de livre escolha cria um ambiente de competição mercadológica, no qual as escolas disputam alunos e/ou recursos governamentais. Cantillon (2017) reconhece que as motivações para a introdução da escolha escolar variam amplamente entre os países, mas argumenta que, de modo geral, podem ser resumidas em três

aspectos, independentemente da nacionalidade: 1) a heterogeneidade de preferências, que gera uma oferta educativa diversificada: diferentes currículos, diferentes pedagogias etc.; 2) a garantia de igualdade de acesso às escolas, quando as qualidades diferem entre as instituições; e 3) a introdução da concorrência entre escolas, com a ideia de que isso aumentará a qualidade.

Esse modelo estimula uma atuação mais proativa e atrativa das escolas na busca por estudantes. Essa competitividade independe do modelo regulatório e é o ponto de convergência entre os diversos estudos que abordam o tema sob a ótica de mercado e do *marketing*. Pressionadas pela lógica de oferta e demanda, pela busca de recursos financeiros (seja diretamente dos clientes – as famílias – ou indiretamente, por meio de financiamento governamental), existe um processo de decisão de consumo e como consequência que as escolas adotem, inevitavelmente, práticas de *marketing* para garantir diferenciação e competitividade diante da concorrência.

Portanto, independentemente da regulação local, a competição é o ponto comum entre os diferentes países que permitem aos pais escolherem a escola de preferência de seus filhos, e essa condição permite extrapolar os resultados e as descobertas para diferentes geografias, construindo, assim, um conhecimento que auxilia as escolas de forma geral.

As Nuances da Abordagem Mercadológica da Escolha da Escola

Os diferentes *stakeholders* do mercado de escolha da escola percebem as atividades de *marketing* das instituições de ensino sob diversos ângulos. Este estudo aborda o processo sob duas perspectivas: i) a da família (pais e alunos): com foco na análise dos atributos que influenciam a tomada de decisão pela escola; e ii) a das instituições de ensino, que precisam compreender esse processo como um elemento crítico para a adoção de estratégias alinhadas às necessidades e desejos dos clientes

Essa lógica vai ao encontro da visão de Giles (1995) que reflete sobre a filosofia do *marketing* orientado para o cliente e sublinha a necessidade de uma organização identificar as necessidades, as vontades e os desejos de seus diversos grupos de clientes, utilizando esse conhecimento como base para planejar suas estratégias de *marketing*. No contexto de mercado de ensino, Cantillon (2017) afirma que, ao escolher uma escola, os pais refletem suas próprias preferências, as quais guiam a decisão sobre qual instituição o aluno irá frequentar.

A relevância da busca por compreender como se estabelece a escolha da escola decorre do impacto crucial que essa decisão tem na vida das famílias e da forma como as escolas utilizam esse conhecimento para atrair seus alunos. Estudos, como o de Cucchiara e Horvat (2014), mostram que a escolha reflete a identidade da família, levando os pais a buscarem lugares que estejam alinhados com seus valores. Isso ocorre porque, como afirmam Bast e Walberg (2004), a educação é pautada por relações pessoais e valores compartilhados. Etzioni (1992 *apud* Bast, & Walberg, 2004 p. 432) adverte: “Há perigos na introdução simplista da concorrência nas áreas dos serviços humanos, já que o conhecimento do consumidor é normalmente limitado, sendo mais difícil para os pais avaliarem a educação.”

Do lado das instituições de ensino, dominar esse processo e compreender os atributos de influência é fundamental para a eficácia das estratégias de *marketing*, empregadas na captação e retenção de alunos. A competição, gerada pelo mercado de livre escolha, portanto, leva a uma maior orientação de *marketing* e responsividade das escolas.

Os estudos, analisados nesta revisão, apontam para uma predominância discursiva da competição, mas ela não se restringe apenas às ações de promoção. O impacto da lógica de mercado de escolha reverbera em todo o mix de *marketing*, por meio da agenda inovadora das escolas em torno da busca pela diferenciação e da implementação de estratégias relacionadas a produto, preço e praça (Greaves *et al.*, 2023). Em resumo, são travados debates mais amplos sobre múltiplos tipos de escolas e a criação de escolhas reais para os pais, em todos os sentidos.

A visão sobre os atributos, influenciadores do processo de tomada de decisão, é amplamente compreendida nas pesquisas como uma variável antecedente à escolha da escola, ou seja, para se chegar à definição de em qual instituição o aluno irá realizar sua matrícula são identificados e analisados uma série de atributos. No que se refere às estratégias de *marketing* empregadas, autores, como Lubinski e Lee (2016), Grewal *et al.* (2022), Drew (2013), entendem a adoção de práticas de *marketing* como fruto e consequência da lógica de um mercado pautado pela oferta e demanda. Para esses autores, a adoção de estratégias de *marketing* é vista como uma variável resultante. Por outro lado, há estudos que consideram as práticas de *marketing* como parte dos atributos que são avaliados durante o processo de decisão, e este é o caso de Poole (2017), DiMartino e Jessen (2016), Sing Maxwell Ho *et al.* (2024), entre outros.

As Estratégias de Marketing Adotadas pelas Escolas

No centro dos debates que abordam a compreensão do mercado, estão questões sobre como as escolas respondem às demandas dos clientes em um contexto de livre escolha. O papel do *marketing*, nesse processo, é priorizar as necessidades e os desejos dos pais e alunos na concepção e oferta dos serviços.

Para Grewal *et al.* (2022), o setor educacional está se tornando cada vez mais industrializado, o que significa que as instituições de ensino precisam utilizar técnicas de *marketing* para atrair estudantes. De maneira semelhante, Boseti (2004) sugere que a teoria do mercado em um sistema de escolha escolar cria competição entre as escolas na busca por matrículas, resultando em instituições mais receptivas às necessidades e aos interesses dos pais e alunos, oferecendo diferentes tipos de programas para diferentes tipos de famílias. Levin (2002) afirmava que a competição melhora a eficácia, a produtividade e os serviços escolares, levando a uma educação de maior qualidade.

Dessa forma, a importância de um planejamento estratégico de *marketing* é destacada, com ênfase na necessidade de alinhar as estratégias de *marketing* com os objetivos educacionais e institucionais. Segundo Dâmaso e Lima (2020), as práticas de *marketing* dos líderes escolares são, em sua maioria, assistemáticas, informais e intuitivas, influenciadas pelo contexto local e pelos níveis de concorrência no sistema escolar.

Diversas estratégias de *marketing* são abordadas na análise desta revisão de literatura. A eficácia dessas estratégias varia, conforme o contexto e a competitividade do ambiente escolar, como destacado por Greaves *et al.* (2023). Entretanto, apesar dos avanços nas pesquisas sobre o tema, algumas áreas ainda permanecem subdesenvolvidas, o que demonstra uma lacuna que pode ser preenchida em estudos futuros. Grewal *et al.* (2022) questionam-se sobre como o *marketing*, enquanto disciplina, ainda não abraçou a educação como uma área principal de investigação. Alterar essa percepção é o que se pretende com esta pesquisa.

Os estudos que tratam o *marketing* como uma ferramenta estratégica que as escolas devem adotar e fortalecer para se tornarem mais competitivas trazem pontos de reflexão que ajudam os gestores a reconhecerem essa necessidade e permitem aprofundar o conhecimento sobre as práticas mais utilizadas. Aurini e Quirke (2011) enfatizam a importância de construir valores institucionais que ressoem com as expectativas dos pais na perspectiva do produto.

Oplatka e Hemsley-Brown (2004) trazem a pesquisa de mercado como uma ferramenta que pode ser utilizada por profissionais de *marketing* e/ou gestores escolares

para entender melhor as necessidades dos pais e as demandas do mercado, de modo a alinharem suas ofertas às expectativas das famílias, bem como suas estratégias de promoção, comunicando esses valores de forma assertiva.

Além disso, estudos, como os de Lubienski (2007) e Harvey e Busher (1996), sublinham a importância de a escola conseguir formar laços afetivos por meio de estratégias de comunicação que reforcem aspectos emocionais e simbólicos. Nesse contexto, a busca por uma conexão emocional com a família é uma parte importante da estratégia, especialmente no aspecto da promoção.

Os estudos que abordam o *marketing* como uma ferramenta estratégica que as escolas devem apostar e robustecer, para que sejam mais competitivas, trazem pontos de reflexão que ajudam os gestores a reconhecerem sua necessidade e permitem aprofundar o conhecimento acerca das práticas mais utilizadas. Percebe-se que as ações adotadas englobam práticas de promoção, preço, praça e produto. Por isso, é possível organizá-las de forma mais clara em relação à sua categoria dentro do tradicional *mix* de *marketing*, como está representado na Tabela 1, a seguir.

Dâmaso e Lima (2020) trazem como ponto de atenção que ainda existem lacunas sobre a validade ou confiabilidade das medidas, utilizadas para avaliar as práticas de *marketing* escolar, haja vista que são pouco exploradas.

Os Atributos que Influenciam a Tomada de Decisão

Os estudos, analisados nesta revisão de literatura, mostram que a decisão pela escolha da escola é resultado da análise de diversos fatores, desejos e atributos considerados pela família, com ênfase na figura dos pais. Boseti (2004) afirma que, para tomar decisões relativas à educação de seus filhos, os pais baseiam-se em valores pessoais e nos objetivos subjetivos de educação desejados. Bast e Walberg (2004, p.433) abordam que não existe uma resposta única e definitiva: “As melhores escolas são descobertas por pais e filhos à medida que aprendem e experimentam alternativas”. Essa visão é compartilhada por Burgess *et al.* (2015) que se referem à heterogeneidade das preferências dos pais em relação às escolas.

Essas condições nos levam a entender que não existe uma única via, quando o tema é a escolha da escola, pois as decisões variam de acordo com as condições específicas de cada família. Contudo, ao analisar as diversas pesquisas que foram mapeadas nesta revisão, em diferentes geografias e ao longo dos anos, é possível verificar a recorrência de características citadas pelos pais ao avaliarem a escolha da escola. Dessa forma, é possível compreender que muitos dos atributos são atemporais e não são exclusivos de determinado território, fortalecendo sua importância de forma massiva.

Uma vez mapeados os atributos, citados nos estudos desta revisão, é possível agrupá-los em três grupos distintos:

a) **Atributos de Mercado:** Referem-se às práticas de *marketing* aplicadas pela escola. Esses atributos estão em alinhamento com os autores que consideram as práticas de *marketing* como um atributo a ser analisado no processo de escolha da escola.

b) **Atributos Sociais:** Agrupam-se em torno das características e práticas das famílias dentro de um contexto social.

c) **Atributos Pedagógicos:** Referem-se às condições do ensino e ao ambiente das escolas.

Três atributos, cada um pertencente a um grupo distinto, se destacam pela recorrência em que aparecem em pesquisas, realizadas em diferentes momentos e localidades, conferindo a eles a condição de atributos universais: qualidade acadêmica, localização da escola e sua proximidade com a residência, e as características socioeconômicas da família em uma busca por semelhança, que é um ponto de atenção e debate que tem crescido substancialmente nas pesquisas sobre como o livre mercado de escolha pode fomentar a segregação. A Tabela 2 ilustra os diversos fatores considerados pelos pais na escolha da escola para seus filhos, bem como seu caráter universal e atemporal.

Neste processo, a capacidade de as escolas de capturar a atenção dos pais é percebida como um fator relevante, conferindo importância ao conhecimento desses atributos pela escola e à sua capacidade de fazer escolhas estratégicas, alinhadas com as expectativas

Tabela 1

Práticas de marketing adotadas pelas escolas inseridas em um mercado de livre escolha

PROMOÇÃO	Mídia Tradicional
	Mídia OOH (<i>out of home</i>)
	Mídia impressa (anúncios e folhetos promocionais)
	TV, radio
	Mídia Digital
	Websites como ferramentas de promoção
	Whatsapp
	Redes Sociais
	Estratégia de Eventos
	Participação em feiras
	Parcerias estratégicas
	Visitas guiadas e Reuniões específicas para pais
	Relações Públicas: visando ao engajamento com a comunidade
PREÇO	Oferta de descontos
	Programa de Bolsas de Estudo
	Horário Flexível de Início e Término
PRAÇA	Definição da localização da escola
	Acessibilidade
	Qualidade de infraestrutura: instalações modernas e atraentes, laboratórios bem equipados, bibliotecas e ambientes de aprendizagem inovadores
PRODUTO	Programas acadêmicos diferenciados
	Oferta de atividades extracurriculares
	Serviços de apoio pedagógico personalizados: orientação acadêmica individualizada, apoio psicológico e programas de tutoria
	Oferta de serviços auxiliares: transporte e alimentação
	Promoção da qualificação dos professores
	Oferecimento de turmas menores

dos pais. A Figura 3, a seguir, consolida as análises e traz uma visão unificada do processo de escolha da escola, levando em consideração a iniciativa dos pais em escolher uma escola para seus filhos e a ação por parte das escolas a partir da lógica de mercado de livre escolha.

Percebe-se que o *mix* de *marketing* está presente nos dois lados do processos, perfazendo uma relação de retroalimentação do processo: é necessário dominar os influenciadores do processo de decisão, a fim de que a escola possa atender às expectativas das famílias e, assim, consiga se posicionar no mercado de

Tabela 2

Atributos influenciadores do processo de decisão pela escolha da escola

Grupo	Atributo	Localidade da Pesquisa	Ano de Realização do Estudo
ATRIBUTOS DE MERCADO	Localização (proximidade de escola)	EUA	2019
		Chile	2023
		Nigéria	2021
		Índia	2022
		Austrália	2009
		Chile	2020
		Lituânia	2016
		Holanda	2021
		Inglaterra	1991
	Iniciativas de <i>marketing</i>	Romênia	2015
		Canadá	2007
		EUA	2016
	Reputação	Nigéria	2021
		Finlândia	2014
		Lituânia	2016
		EUA	1991
	Influência irmãos mais velhos	Portugal	2016
		México	2018
		Chile	2023
	Influência de amigos	EUA	1991
		EUA	2015
	Valores (preço)	EUA	1996
		Chile	2023
		Canadá	2004

Grupo	Atributo	Localidade da Pesquisa	Ano de Realização do Estudo
ATRIBUTOS PEDAGÓGICOS	Qualidade da educação	Portugal	2015
		Chile	2023
		Finlândia	2014
		Austrália	2009
		Chile	2020
		múltiplos	2004
		Israel	1992
		múltiplos	2019
		EUA	2016
		Canada	2007
		Índia	2021
		Arábia Saudita	2015
	Resultados de estudantes (desempenho acadêmico)	EUA	2009
		Nigéria	2021
		Inglaterra	2015
		EUA	2015
		Inglaterra	1991
	Bilinguismo	Portugal	2017
		EUA	2002
		Espanha	2023
		Índia	2019
	professores	Índia	2021
		EUA	2016
		Arábia Saudita	2015
	Disciplina	Índia	2022
		Inglaterra	1991
	Competências artísticas	Espanha	2023
	Opções extracurriculares	EUA	1997
	Características institucionais (da escola)	EUA	1998
	Tamanho da escola	Inglaterra	1992
	Qualidade da gestão escolar	Israel	1992
	ambiente escolar	Índia	2021
	Tamanho das turmas	Arábia Saudita	2015

Grupo	Atributo	Localidade da Pesquisa	Ano de Realização do Estudo
ATRIBUTOS SOCIAIS	Características socioeconômicas	América Latina	2018
		Espanha	2023
		Israel	2016
		Índia	2019
		Índia	2022
		Finlândia	2014
		Inglaterra	2015
		Holanda	2021
		EUA	2014
		múltiplos	2019
		EUA	2016
		Canadá	2007
		Paquistão	2023
	Capital cultural	Brasil	2017
		Espanha	2023
		Israel	2016
	Igualdade de oportunidades	Canada	2004
		Bélgica	2017
	Gênero	Índia	2019
		EUA	1991
	Religião	Índia	2022
	Etnia	Holanda	2021
	Segurança	Índia	2022
	Aspectos éticos	Bélgica	2017

forma atrativa. Glava e Glava (2015) identificam que as iniciativas de *marketing* são importantes fatores de influência no processo de decisão e Cheng *et al.* (2016) concluem que os pais tendem a escolher escolas, cujas marcas reflitam as características que valorizam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competição obriga as escolas, especialmente as particularidades, a agir como as empresas, assumindo uma orientação para o cliente e redirecionando recursos para fora e de volta para dentro da organização, diferenciando a substância de suas ofertas para atender à demanda diversificada (Lubienski, & Lubienski, 2006).

Escolher a escola não é, definitivamente, uma tarefa fácil para a família. A decisão é fruto de uma combinação de racionalidade, identidade dos pais e envolvimento com a escola. O papel crescente do *marketing* nas escolas levanta várias questões importantes sobre o seu propósito: para os pais, o marketing serve como uma fonte essencial de informação para essa importante decisão; para as escolas, as estratégias adotadas podem afetar diretamente as oportunidades de captar famílias com uma oferta atrativa, alinhada às suas expectativas.

Na academia, a escolha da escola é um tema debatido sob diferentes ângulos, mas ainda é minoria os estudos interessados na visão mercadológica do tema,

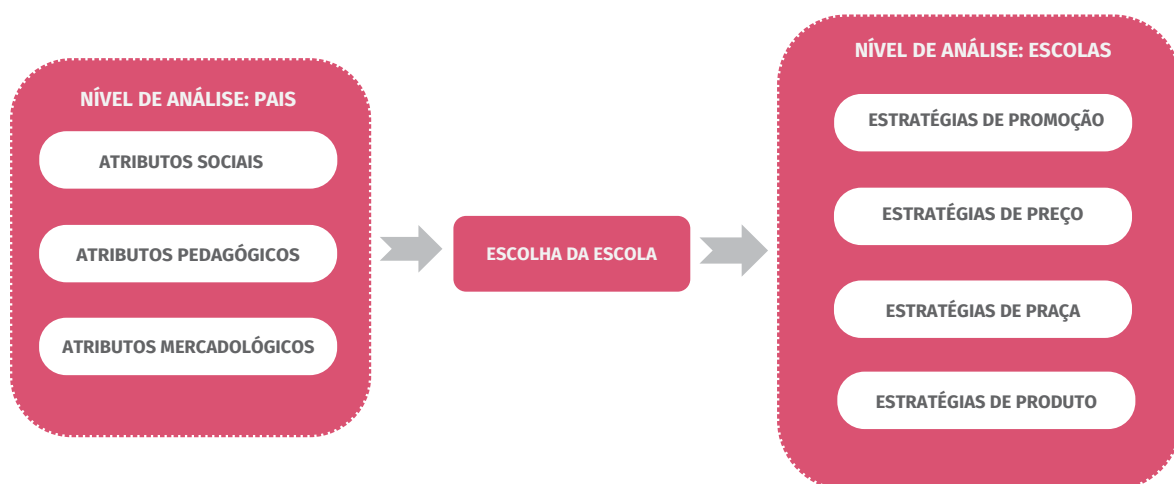


Figura 3. As forças antecedente e resultantes de um processo de escolha pela escola

abordando os atributos que influenciam a tomada de decisão dos pais e as práticas de *marketing* adotadas, tendo, portanto, uma oportunidade de expansão de pesquisas com esse propósito.

Embora raras as pesquisas brasileiras sobre esse processo com esta abordagem, é possível extrapolar os resultados já mapeados para gerar insights para o mercado nacional, considerando o caráter competitivo que se estabelece nos mercados em que há a possibilidade de escolha da escola. Espera-se que futuras pesquisas realizadas com escolas e famílias brasileiras possam confirmar essa extrapolação.

A partir desta revisão de literatura, considera-se que os pais geralmente são capazes de escolher boas escolas para seus filhos baseando-se, principalmente, na qualidade acadêmica, na proximidade da escola em relação ao endereço de moradia e na semelhança de condições socioeconômicas.

Em relação à qualidade acadêmica, é preciso aprofundamento, já que o processo de escolha é único para cada família, significa que a noção de qualidade pode variar conforme os pressupostos de cada uma. Sugere-se que, em futuras pesquisas, esse fator seja aprofundado para compreender melhor os aspectos da qualidade considerados pelos pais.

As pesquisas nesse campo mostram que os esforços de *marketing* ainda carecem de amadurecimento, pois as ações adotadas frequentemente não seguem uma lógica de inovação. Esse ponto reforça a necessidade de o *marketing* perceber o segmento de ensino como uma área frutífera para pesquisa e esforços direcionados.

Não se pode ignorar que um dos impactos mais presentes nos estudos analisados é o social. Como assinalam Rohde *et al.* (2019), a competição, gerada por programas de escolha escolar, tem levado as instituições a focarem-se em atividades de *marketing*, o que pode contribuir para a segregação social. Dessa forma, é possível ampliar a compreensão do tema, considerando tanto os benefícios quanto os desafios apresentados por essa dinâmica para a vida além da escola.

REFERÊNCIAS

- Ahaka, U. A., Ola-David, O., & Okorie, U. E. (2021). *Data set on moral values and parental primary school choice: A study of Ado-Odo Ota, Local Government Area, Ogun State*. Data in Brief, 37. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2021.107193>.
- Alsuiadi, F. (2015). *Reasons Influencing Selection Decision Making of Parental Choice of School*. International Journal of Research in Education and Science, 2(1), 201-211. Disponível em: <https://doi.org/10.21890/IJRES.57410>.
- Altenhofen, S., Berends, M., & White, T. (2016). *School Choice Decision Making Among Suburban, High-Income Parents*. AERA Open, 2. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2332858415624098>.
- Barroso, J., & Viseu, S. (2003). *A emergência de um mercado educativo no planeamento da rede escolar: de uma regulação pela oferta a uma regulação pela procura*. Educação & Sociedade, 24, 897-921. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/Fxx4HqLkcPbqqVT554dcWr/?format=pdf&lang=pt>.

- Bagley, C. (2006). *School choice and competition: a public-market in education revisited*. Oxford Review of Education, 32, 347-362. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03054980600775656>.
- Bast, J., & Walberg, H. (2004). *Can Parents Choose the Best Schools for Their Children*. Economics of Education Review, 23, 431-440. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.ECONEDUREV.2003.08.003>.
- Bauch, P. A., & Goldring, E. B. (1995). *Parent Involvement and School Responsiveness: Facilitating the Home*. School Connection in Schools of Choice. Educational Evaluation and Policy Analysis, 17(1), 1-21. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1164267>.
- Benson, M., Bridge, G., & Wilson, D. (2015). *School Choice in London and Paris - A Comparison of Middle-class Strategies*. Social Policy & Administration, 49(1), 24-43. <https://doi.org/10.1111/spol.12079>.
- Bosetti, L. (2004). *Determinants of school choice: Understanding how parents choose elementary schools in Alberta*. Journal of Education Policy, 19(4), 387-405. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0268093042000227465>.
- Bosetti, L., & Pyryt, M. (2007). *Parental Motivation in School Choice*. Journal of School Choice, 1, 108-89. Disponível em: <https://doi.org/10.1300/15582150802098795>.
- Boterman, W. R. (2021). *Socio-spatial strategies of school selection in a free parental choice context*. Transactions of the Institute of British Geographers, 46(4), 882-899. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/tran.12454>.
- Breidenstein, G., Krüger, J. O., & Roch, A. (2020). *Parents as 'customers'? The perspective of the 'providers' of school education*. A case study from Germany. Comparative Education, 56(3), 409-422. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1724485>.
- Bridge, G., & Wilson, D. (2015). *Towards an interactive sociological rational choice approach to theorising class dimensions of school choice*. Policy and Politics, 43(4), 493-507. Disponível em: <https://doi.org/10.1332/030557314X13923920087710>.
- Burgess, S., Greaves, E., Vignoles, A., & Wilson, D. (2015). *What Parents Want: School Preferences and School Choice*. Microeconomics: Intertemporal Consumer. Choice & Savings eJournal, 9, 2-62. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ecoj.12153>.
- Canals, C., Maroulis, S., Canessa, E., Chaigneau, S., & Mizala, A. (2023). *Mechanisms Underlying Choice-Set Formation: The Case of School Choice in Chile*. Social Science Computer Review, 41(5), 1877-1901. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/08944393221088659>.
- Cantillon, E. (2017). *Broadening the market design approach to school choice*. Oxford Review of Economic Policy, 33(4), 613-634. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx046>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Ministério da Educação (2023). Censo da Educação Básica 2022: notas estatísticas. Brasília, Brasil: Inep. Disponível em: https://download.inep.gov.br/areas_de_atuacao/notas_estatisticas_censo_da_educacao_basica_2022.pdf
- Cheng, A., Trivitt, J. R., Wolf, P. J. (2016). *School Choice and the Branding of Milwaukee Private Schools**. Social Science Quarterly (Wiley-Blackwell), 97(2), 362-375. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ssqu.12222>.
- Constituição da República Federativa do Brasil 1988. Diário Oficial da União: Brasília (DF), 8 de outubro de 1988. Disponível em: lanalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Cucchiara, M. B., & Horvat, E. M. (2014). *Choosing selves: the salience of parental identity in the school choice process*. Journal of Education Policy, 29(4), 486-509. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02680939.2013.849760>.
- Dâmaso, M., & Lima, J. Á. D. (2020). *Marketing the School? How Local Context Shapes School Marketing Practices*. Journal of School Choice, 14(1), 26-48. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15582159.2019.1616993>.
- Davies, S., & Aurini, J. (2011). *Exploring School Choice in Canada: Who Chooses What and Why?* Canadian Public Policy-Analyse de Politiques, 37(4), 459-477. Disponível em: <https://doi.org/10.3138/cpp.37.4.459>.
- Dimartino, C., & Jessen, S. B. (2016). *School Brand Management*. 51(5), 475-475. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1099966>.
- Drew, C. (2013). *Elitism for sale: Promoting the elite school online in the competitive educational marketplace*. Australian Journal of Education, 57(2), 174-184. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0004944113485838>.
- Dustan, A. (2018). *Family networks and school choice*. Journal of Development Economics, 81. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.JDEVECO.2018.06.004>.

- Dur, U. M., & Wiseman, T. (2019). *School choice with neighbors*. Journal of Mathematical Economics, 83,101-109. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jmateco.2018.12.001>.
- Gabay-Egozi, L. (2016). *School choice in a stratified geography: class, geography, otherness, and moral boundaries* Journal of Education Policy, 31(1), 1-27. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02680939.2015.1047410>.
- Giles, C. (1995). *Marketing, Parental Choice and Strategic Planning; an Opportunity or Dilemma for UK Schools?*. International Journal of Educational Reform, 4(1), 25-28. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/105678799500400104>.
- Glava, C., & Glava, A. (2015). *“Moment of Truth” in Educational Marketing*. Factors That Contribute to the Decision Making on the Educational Market in Romania. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 180, 170-175. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.SBSPRO.2015.02.101>.
- Goh, E.. (2009). *Public education and parents: Eliciting salient beliefs using the theory of planned behaviour as a qualitative research framework* International. Review on Public and Nonprofit Marketing, 6(2), 99-108. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12208-009-0024-y>.
- Gortázar, L, Mayor, D, & Montalbán, J. (2023). *Residence-based priorities and school choice*. Economics of Education Review, 95. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102384>.
- Greaves, E., Wilson, D., & Nairn, A. (2023). *Marketing and School Choice: A Systematic Literature Review of Educational Research*, 93(6), 825-861. Disponível em: <https://doi.org/10.3102/00346543221141658>.
- Grewal, R., Meyer, R., & Mittal, V. (2022). *Education and Marketing: Decision Making, Spending, and Consumption*. Journal of Marketing Research, 59(1), 1-10 Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00222437211068091>.
- Hassan, M., & Geys, B. (2017). *What Do We Value Most in Schools? A Study of Preference Rankings of School Attributes*. Social Science Quarterly, 98(5), 1313-1327. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26612480>.
- Hina, S., Zafar, J., & , N. (2023). *Effect of Parent’s Social Background and Income Level on Decision-Making for School Selection of Their Children*. Summer 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55737/qjssh.872899622>.
- Ho, H.-F. (2014). *Revamping the marketing mix for elementary schools in Taiwan*. Asian Social Science, 10(3), 15-25. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ass.v10n3p15>.
- Hofflinger, A., Gelber, D., & Cañas, S. T. (2020). *School choice and parents’ preferences for school attributes in Chile*. Economics of Education Review, 74. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2019.101946>.
- Holme, J. J. (2002). *Buying homes, buying schools: School choice and the social construction of school quality*. Harvard Educational Review, 72(2), 177-205. Disponível em: <https://doi.org/10.17763/haer.72.2.u6272x676823788r>.
- Hunter, J. (1991). *Which school? A study of parents’ choice of secondary school*. Educational Research, 33, 31-41. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0013188910330104>.
- Jabbar, H. (2015). *Every Kid Is Money”: Market-Like Competition and School Leader Strategies in New Orleans*. Educational Evaluation and Policy Analysis, 37(4), 638-659. Disponível em: <https://doi.org/10.3102/0162373715577447>.
- Jabbar, H. (2016). *Selling Schools: Marketing and Recruitment Strategies in New Orleans Peabody*. Journal of Education, 91(1), 4-23. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0161956X.2016.1119554>.
- Johnsson, M., & Lindgren, J. (2010). *Great location, beautiful surroundings!” Making sense of information materials intended as guidance for school choice* Scandinavian. Journal of Educational Research, 54(2), 173-187. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00313831003637956>.
- Kosunen, S. (2014). *Reputation and parental logics of action in local school choice space in Finland*. Journal of Education Policy, 29(4), 443-466. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02680939.2013.844859>.
- Levin, H. M. (2002). *A comprehensive framework for evaluating educational vouchers*. Educational evaluation and policy analysis, 24(3), 159-174.
- Lubienski, C., & Lee, J. (2016). *Competitive Incentives and the Education Market: How Charter Schools Define Themselves in Metropolitan Detroit* Peabody. Journal of Education, 91(1), 64-80. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0161956X.2016.1119582>.
- Lubienski, C., & Lubienski, C. (2006). *Incentives for school diversification: Competition and promotional patterns in local education markets*. Journal of School Choice, 1(2), 1-31. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J467v01n02_01.
- Masiliauskienė, E., Geležinienė, R., & Šiaučiulienė, R. (2016). *School choice criteria: the case of Šiauliai City*. Social Welfare Interdisciplinary Approach, 6(2), 42-53. Disponível em: <https://doi.org/10.21277/sw.v2i6.254>.
- Mousumi, M. A., & Kusakabe, T. (2022). *Private school choice among Muslim parents: the public-private school*

- decision in Delhi, India. *London Review of Education*, 20(1). Disponível em: <https://doi.org/10.14324/LRE.20.1.25>.
- Narwana, K. (2019). *Hierarchies of Access in Schooling: An Exploration of Parental School Choice in Haryana*. *Millennial Asia*, 10(2), 183-203. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0976399619853720>.
- O'Hanlon, F. (2015). *Choice of Scottish Gaelic-medium and Welsh-medium education at the primary and secondary school stages: parent and pupil perspectives*. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 18(2), 242-259. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13670050.2014.923374>.
- Oplatka, I. (2007). *The place of the "open house" in the school-choice process: Insights from Canadian parents, children, and teachers*. *Urban Education*, 42(2), 163-184. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0042085906296561>.
- Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J. (2004). *The research on school marketing: Current issues and future directions*. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 375-400. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09578230410534685>.
- Orellana, V., Caviedes, S., Bellei, C., & Contreras, M. (2018). *A escolha da escola como fenômeno sociológico. Uma revisão de literatura*. *Revista Brasileira de Educação*, 23. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230007>.
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., McKenzie, J. E. (2021). *PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews*. *Research Methods and Reporting*, 372. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>.
- Parker, R. S., Cook, S., & Pettijohn, C. E. (2007). *School choice attributes: Positioning a private school*. *Services Marketing Quarterly*, 28(4), 21-33. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J396v28n04_02.
- Perosa, G. S., & Dantas, A. S. R. *A escolha da escola privada em famílias dos grupos populares*. *Educação e Pesquisa*, 43(4). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201704177976>.
- Poole, S. (2017). *Developing relationships with school customers: the role of market orientation*. *International Journal of Educational Management*, 31, 1054-1068. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2016-0171>.
- Reimann, C., Schwarz, J., & Koinzer, T. (2020). *Leadership and competition in the age of public and private school markets*. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 594-605. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2019-0226>.
- Rezende, S. R. G., & Coelho, C. (2021). *Modelos Tradicionais de Estudo de Comportamento do Consumidor*. *Consumer Behavior Review*, 5(2), 196-214.
- Rohde, L., Campani, F., Oliveira, J., Rohde, C., Rocha, T., & Ramal, A. (2019). *Parental Reasons for School Choice in Elementary School: A Systematic Review*. *Journal of School Choice*, 13, 287-304. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15582159.2019.1643970>.
- Sing Maxwell Ho, C., Tsz-lok Lee, T., & Lu, J. (2024). *Enhancing School Appeal: How Experiential Marketing Influences Perceived School Attractiveness in the Urban Context*. *Education and Urban Society*, 56(6), 703-727. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00131245231205261>.
- Tatar, M., & Benyamini, K. (1992). *Parental Choice of Schools*. *School Psychology International*, 13, 255-00269. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0143034392133005>.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review **. *British Journal of Management*, 14, 207-222. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.
- Ved, A., & M. P. M, P. K. (2021). *The Factors Impacting Parental Choice in Picking Non-public Schools for Their Children*. *Education and Urban Society*, 53, 761-777. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013124520966053>.
- Weiler, W. (1996). *Factors influencing the matriculation choices of high ability students*. *Economics of Education Review*, 15, 23-36. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0272-7757\(95\)00023-2](https://doi.org/10.1016/0272-7757(95)00023-2).
- Weissberg, R. (2009). *Correctly Understanding "School Choice"*. *Society*, 46(4), 324-332. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12115-009-9217-6>.
- West, A. (1992). *Factors Affecting Choice of School for Middle Class Parents: Implications for Marketing Educational Management*. *Administration & Leadership*, 20(4), 212-222. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/174114329202000403>.
- West, A., & Varlaam, A. (1991). *Choosing a secondary school: parents of junior school children*. *Educational Research*, 33, 22-30. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0013188910330103>.
- Wilson, D., & Bridge, G. (2019). *School choice and the city: Geographies of allocation and segregation*. *Urban Studies*, 56(15), 3198-3215. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0042098019843481>.