

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

FACES

JOURNAL

TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO

MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION

www.fumec.br/publicacoes/revistas

*Publicação Trimestral da Faculdade
de Ciências Empresariais*



UNIVERSIDADE
FUMEC

Belo Horizonte - MG
FACES R. Adm. • Belo Horizonte
v.20 • n.4 • Out./Dez. • 2021

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

REITOR

Prof. Fernando de Melo Nogueira

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Prof. João Batista de Mendonça Filho

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Prof. Márcio Dario da Silva

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Prof. Henrique Cordeiro Martins

DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Prof. Renata de Sousa da Silva Tolentino

EDITOR

Daniel Jardim Pardini – Editor Geral

EDITORES ASSOCIADOS

Prof. Cid Gonçalves Filho, Universidade FUMEC

Prof. Carlos Alberto Gonçalves, CEPEAD/UFMG

CONTATO PRINCIPAL

Daniel Jardim Pardini

Professor Doutor

Universidade FUMEC

Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro

30310-190 - Belo Horizonte - MG

E-mail: faces@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sergio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMass

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvenio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil

Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro

Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba

Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo

Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará

Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba

Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva

Eduardo Damião da Silva, PUCPR

Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

PROJETO GRÁFICO(REDESIGN) E EDITORAÇÃO:

Therusa Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 20, n. 4 (out./dez. 2021) - Belo Horizonte : Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2000 - .

v. : il.

Trimestral

ISSN 1984-6975 (online)

1. Administração. 2. Negócios. I. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: www.fumec.br/publicacoes/revistas

Indexação:

CAPES – Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas

Espanolas y Latinoamericanas

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas

de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España

y Portugal

Sumários.org

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG
www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br

INTRODUÇÃO

A Revista FACES, há 20 anos, é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com mais de 50 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

A instituição, sem fins lucrativos, fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica, é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

A Universidade FUMEC, em atendimento às suas funções de ensino, pesquisa e extensão e com fundamento nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão: formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

FOCO DA REVISTA FACES

A FACES busca atender a um amplo espectro de domínios de conhecimentos, perspectivas e questões em Administração. O público-alvo da FACES é composto por um estrato relevante da comunidade empresarial – administradores, executivos, consultores e executivos de alta e média gerência –, e por acadêmicos – professores, pesquisadores e estudantes de Administração e áreas afins.

TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: artigos sustentados por extensa pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador, os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, apresentam hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

Ensaio: compõem formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas, levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes nas áreas do conhecimento.

TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

- Administração de Ciência e Tecnologia
- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Controle Gerencial
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Mercadologia
- Organizações
- Recursos Humanos
- Relações de Trabalho
- Teoria das Organizações

Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial

O quarto fascículo da Revista de Administração FACES Journal, ainda no compasso dos reflexos da pandemia no mundo dos negócios, traz dois artigos que mapeiam aspectos mercadológicos decorrentes do isolamento social, três trabalhos que abordam modelos de gestão que têm transformado o cotidiano corporativo e dois ensaios teóricos que resgatam questões comportamentais e culturais nas organizações.

Com o advento da pandemia do coronavírus, uma das saídas para o consumidor lidar com as restrições provocadas pela crise foi buscar em lojas mais próximas de suas residências as mercadorias básicas necessárias para o dia a dia. Nesta pesquisa os autores indicam a mudança comportamental gerada pelos novos hábitos em privilegiar lojas confortáveis e espaçosas na compra de varejo de vizinhança. O estudo revela aspectos hedônicos utilizados durante o período pandêmico.

A decisão pela compra on-line é o objeto de análise do segundo artigo. O modelo teórico-empírico testado emprega construtos que envolvem a Intenção de Compra, a Satisfação, a Confiança e os Estados Cognitivos e Afetivos da Experiência na compra on-line. Os resultados atestam a importância da interação das perspectivas decisória e comportamental em estratégias que operacionalizam e oportunizam a compra realizada por meios virtuais.

Na sequência dos artigos que tratam do comportamento do consumidor, o terceiro trabalho aborda a vulnerabilidade do consumo da inteligência artificial (IA), que vive um momento de significativa expansão como alternativa de substituição de várias funções nas organizações. O debate crítico reflexivo questiona o emprego da IA no marketing e os riscos da conveniente padronização de preferências de consumidores, o quê, de certa forma, reflete em possível manipulação do comportamento do usuário e sua gradativa perda de autonomia de poder de decisão de compra.

O artigo seguinte refere-se à estrutura de capital e relações de agenciamento em cooperativas agrícolas. Por intermédio das teorias de Trade-off e Picking Order, a análise das demonstrações financeiras e contábeis dessas instituições revelam que o foco das cooperativas tem sido muito mais na direção do desempenho e rentabilidade do que na distribuição de sobras entre os cooperados. Esta tendência se aproxima do que ocorre também nas cooperativas de crédito.

Um dos desafios do setor de serviços é aumentar a competitividade tendo como foco as expectativas do cliente e os atributos necessários para atendê-los. No quinto artigo é proposto um modelo de análise que adota os ecossistemas de serviços no debate sobre as capacidades dinâmicas específicas empregadas neste setor econômico. O modelo sugere trajetórias de provimentos de desempenho, equipamento e disponibilidade na inovação dos serviços e co-criação de valor para os ecossistemas.

Os dois outros trabalhos que compõem esta edição contemplam as temáticas da denominada gestão existencial e das relações entre tipos, dimensões e valores culturais. No ensaio que explora a concepção de gestão existencial o pressuposto discursivo relata que na relação vida-trabalho entrelaçam aspectos derivados da flexibilidade laboral e ubiquidade tecnológica digital que reflete na subjetividade do indivíduo trabalhador. O estudo seguinte resgata a literatura de tipos, dimensões e valores organizacionais e sumariza os resultados da revisão teórica definindo quatro dimensões – adocracia, hierarquia, mercado e clã - e suas respectivas relações com as variáveis de dimensões culturais e valores organizacionais.

Esperamos que as pesquisas empíricas e ensaios teóricos aqui apresentados sejam de grande valia aos nossos leitores acadêmicos e profissionais da gestão.

Os artigos que compõem este número são:

IR À LOJA DA ESQUINA NÃO É SAIR DO ISOLAMENTO? O CONSUMO NO VAREJO DA VIZINHANÇA NO CONTEXTO DE PANDEMIA. Marcelo Moll Brandão, Ananda Barcelos Bisi, Arthur França Sarcinelli, Luiza Postay Cordeiro.

VALIDAÇÃO DE MODELO DE EXPERIÊNCIA DE COMPRA ON-LINE. Talita Müller Bueno Sales, Juliane de Almeida Ribeiro, Francis Marcean Resende Barros.

“OLÁ, POSSO TE AJUDAR?”: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A VULNERABILIDADE DO CONSUMIDOR. Janayna Souto Leal, Renata Francisco Baldanza, João Batista Soares Neto, Bruna Lourena de Lima Dantas.

ESTRUTURA DE CAPITAL EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO PARANÁ, Leonardo Köppe Malanski.

CAPACIDADES DINÂMICAS DE SERVITIZAÇÃO: UM MODELO ANALÍTICO. Jeanne de Brito Pereira, Eduardo Raupp de Vargas.

GESTÃO EXISTENCIAL DE PESSOAS: ENSAIO SOBRE AS RELAÇÕES VIDA-TRABALHO. Renato Koch Colomby, Laura Alves Scherer, Marcia Cristiane Vaclavik

RELATIONS BETWEEN CULTURAL TYPES, CULTURAL DIMENSIONS AND ORGANIZATIONAL VALUES. Jéssica Syrio Callefí, Fernando César Almada Santos

Desejamos aos nossos leitores uma proveitosa leitura,

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Editor da Revista de Administração FACES
Journal - Universidade FUMEC

Dear Researches, Academics and Business Community

The fourth issue of the *FACES Journal*, still in step with the effects of the pandemic on the business world, brings two articles that map marketing aspects arising from social isolation, three works that address management models that have transformed corporate daily life and two theories papers that rescue behavioral and cultural issues in organizations.

With the advent of the coronavirus pandemic, one of the ways out for consumers to deal with the restrictions caused by the crisis was to look for basic goods needed for everyday life in stores closer to their homes. In this research, the authors indicate the behavioral change generated by new habits in favoring comfortable and spacious stores in neighborhood retail purchases. The study reveals hedonic aspects used during the pandemic period.

The decision to buy online is the object of analysis of the second article. The theoretical-empirical model tested employs constructs that involve Purchase Intention, Satisfaction, Trust and the Cognitive and Affective States of the Experience in online shopping. The results attest to the importance of the interaction of decision-making and behavioral perspectives in strategies that operationalize and provide opportunities for purchases made through virtual means.

Following the consumer behavior articles, the third work addresses the vulnerability of Artificial Intelligence (AI) consumption, which is, nowadays, experiencing a moment of significant expansion as an alternative to replace administrative functions in organizations. The critical reflective debate argues about the use of AI in marketing activities and the risks of the convenient standardization of consumer preferences, which, in a way, reflects on the possible manipulation of user behavior and their gradual loss of autonomy in purchasing decision power.

The subsequent article refers to the capital structure and agency relationships in agricultural cooperatives. Through the Trade-off and Picking Order theories, the analysis of the financial and accounting statements of these institutions reveals that the focus of the cooperatives has been much more in the direction of performance and profitability than in the distribution of leftovers among the cooperative members. This trend is similar to what also occurs in credit unions.

One of the challenges of the service sector is to increase competitiveness by focusing on customer expectations and the attributes necessary to meet them. The fifth article proposes an analysis model that adopts service ecosystems in the debate on the specific dynamic capabilities employed in this economic sector. The model suggests trajectories of performance, equipment and availability provision in service innovation and co-creation of value for ecosystems.

The two other works that make up this edition cover the themes of the so-called existential management and the relationships between types, dimensions and cultural values. In the essay that explores the concept of existential management, the discursive assumption reports that in the life-work relationship, aspects derived from labor flexibility and digital technological ubiquity reflect on the subjectivity of the working individual intertwined. The following study retrieves the literature on types, dimensions and organizational values and summarizes the results of the theoretical review defining four dimensions – adhocracy, hierarchy, market and clan – and their respective relationships with the variables of cultural dimensions and organizational values.

We hope that the empirical research and theoretical essays presented in this edition will be of great value to our academic and professional readers of management thematic.

The articles that make up this issue are:

GOING TO THE LOCAL NEIGHBORHOOD STORE IS GETTING OUT OF ISOLATION? RETAIL CONSUMPTION DURING PANDEMIC CONTEXT. Marcelo Moll Brandão, Ananda Barcelos Bisi, Arthur França Sarcinelli, Luiza Postay Cordeiro.

VALIDATION OF ONLINE CUSTOMER EXPERIENCE MODEL. Talita Müller Bueno Sales, Juliane de Almeida Ribeiro, Francis Marcean Resende Barros. "HELLO, CAN I HELP YOU?": ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND CONSUMER VULNERABILITY. Janayna Souto Leal, Renata Francisco Baldanza, João Batista Soares Neto, Bruna Lourena de Lima Dantas.

CAPITAL STRUCTURE OF AGRICULTURAL COOPERATIVES OF PARANÁ. Leonardo Köppe Malanski.

DYNAMIC SERVITIZATION CAPACITIES: AN ANALYTICAL MODEL. Jeanne de Brito Pereira, Eduardo Raupp de Vargas.

EXISTENTIAL PEOPLE MANAGEMENT: ESSAY ON LIFE-WORK RELATIONS. Renato Koch Colomby, Laura Alves Scherer, Marcia Cristiane Vaclavik.

RELATIONS BETWEEN CULTURAL TYPES, CULTURAL DIMENSIONS AND ORGANIZATIONAL VALUES. Jéssica Syrio Callefí, Fernando César Almada Santos.

Have all a very good read,

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Editor of the Revista de Administração FACES
Journal - Universidade FUMEC

10 IR À LOJA DA ESQUINA NÃO É SAIR DO ISOLAMENTO? O CONSUMO NO VAREJO DA VIZINHANÇA NO CONTEXTO DE PANDEMIA

MARCELO MOLL BRANDÃO, ANANDA BARCELOS BISI, ARTHUR FRANÇA SARCINELLI, LUIZA POSTAY CORDEIRO

O presente estudo investiga a relação entre ambiente de loja e intenção de recompra durante um contexto de crise sanitária em varejo de vizinhança, em especial o efeito moderador do risco psicológico e a mediação paralela de imagem de loja e percepção de controle do indivíduo. Uma survey online sobre ida às compras em loja de bairro com 689 respondentes foi aplicada durante o início de 2021 e analisada via modelagem de equações estruturais. Resultados indicam variação comportamental em razão do cenário de pandemia, visto que o ambiente de loja confortável, limpo e espaçoso gera uma menor sensação de risco de contaminação, maior sensação de controle e imagem mais positiva da loja que culminam na maior probabilidade de retorno do cliente. Destaca-se possível alteração de característica do momento de compra, no sentido de as compras de conveniência em varejos de vizinhança, mesmo que funcionais, passarem a englobar aspectos hedônicos.

Crowding. COVID-19. Varejo de vizinhança. Comportamento de consumo. Intenção de recompra.

28 “OLÁ, POSSO TE AJUDAR?”: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A VULNERABILIDADE DO CONSUMIDOR

JANAYNA SOUTO LEAL, RENATA FRANCISCO BALDANZA, JOÃO BATISTA SOARES NETO, BRUNA LOURENA DE LIMA DANTAS

A expansão crescente da Inteligência Artificial (IA) em várias áreas funcionais da Administração tem atraído muitas empresas a investir em dispositivos tecnológicos e em inovações que encantem e facilitem o cotidiano dos consumidores, tornando-os mais suscetíveis as comodidades ofertadas. Apesar do aspecto utilitário e das benfeitorias apresentadas pela IA, percebe-se que consequências advindas dessa interação homem/máquina permanecem ignoradas e/ou desconhecidas, podendo gerar uma condição de vulnerabilidade para o consumidor. Logo, este ensaio busca debater, de modo crítico-reflexivo, a possibilidade do consumo de inteligência artificial potencializar a vulnerabilidade do consumidor por meio da geração de informações para as organizações. Pretende-se, com a discussão do ensaio, o fomento de novos trabalhos que abordem o estado de

vulnerabilidade gerado via interações do indivíduo por meio destas inovações tecnológicas e como estas podem afetar a sociedade, de uma forma geral.

41 ESTRUTURA DE CAPITAL EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO PARANÁ

LEONARDO KÖPPE MALANSKI

O artigo tem como objetivo analisar a existência de uma hierarquia de preferência para composição da estrutura de capital das cooperativas agropecuárias, embasados em uma revisão de literatura com ênfase na teoria de Trade-off e teoria de Pecking Order. Foram utilizados dados dos Balanços Patrimoniais e Demonstrações do Resultado do Exercício de 46 cooperativas agrícolas do Paraná, disponibilizados no Sistema OCEPAR, entre os anos 2006 e 2016, com periodicidade trimestral. Pesquisa quantitativa, com regressão multivariada com efeitos fixos e regressão FGLS. Buscou encontrar a evidência do conflito de interesse dos gestores com os cooperados, na forma de fontes de financiamento das cooperativas agrícolas. Pelos resultados, observou-se que os gestores das cooperativas agrícolas dão maior preocupação à rentabilidade das cooperativas do que favorecer o cooperado momentaneamente com a distribuição de sobras. Resultados corroboram a teoria de Pecking Order nas cooperativas agrícolas, organizações nas quais poderia haver um conflito de agência entre o presidente eleito e os cooperados.

60 GESTÃO EXISTENCIAL DE PESSOAS: ENSAIO SOBRE AS RELAÇÕES VIDA-TRABALHO

RENATO KOCH COLOMBY, LAURA ALVES SCHERER, MARCIA CRISTIANE VACLAVIK

Ante a tantos desafios que se apresentam em contexto de intensas e complexas transformações relativas à organização do trabalho e à gestão de trabalhadores, argumenta-se que novos elementos passaram a fazer parte do campo de Gestão de Pessoas, modificando sobremaneira as formas de gerir, trabalhar, viver e se relacionar, ou seja, que referem à própria existência. Assim, este ensaio tem como objetivo propor uma nova lente crítico-analítica no campo da administração de recursos humanos, denominada “Gestão Existencial de Pessoas”. Sustenta-se que a gestão acontece a partir da relação vida-trabalho em que se entrecruzam aspectos relacionados à flexibilidade laboral e ubiquidade tecnológica digital que se refletem na captura da subjetividade

do indivíduo trabalhador e, por sua vez, configuram a Gestão Existencial de Pessoas. Destaca-se como contribuição o desenvolvimento propositivo desse conceito e a abertura de caminhos investigativos considerando esta lente analítica para pesquisas futuras e implicações nas práticas e discursos organizacionais.

72 VALIDAÇÃO DE MODELO DE EXPERIÊNCIA DE COMPRA ON-LINE

TALITA MÜLLER BUENO SALES, JULIANE DE ALMEIDA RIBEIRO, FRANCIS MARCEAN RESENDE BARROS

O presente estudo motivou-se a testar o modelo hipotético-conceitual de experiência de compra on-line, proposto e validado por Rose, Clark, Samouel e Hair (2012) nos Estados Unidos e na Europa, e mensurado no Brasil por Queiroz, Bergamo e Melo (2016). Para isso aplicou-se um formulário eletrônico estruturado onde os dados foram analisados por meio das técnicas de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para o modelo de mensuração, e Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para o teste das hipóteses, o que fez o estudo acrescentar a validação do modelo estrutural de experiência de compra on-line à literatura nacional de marketing. Os resultados obtidos foram satisfatórios, indicando bons níveis de ajuste do framework teórico. O construto Intenção de Recompra apresentou 57,8% de variância explicada, sendo impactado diretamente pelos construtos Satisfação e Confiança e indiretamente pelos construtos Estado Cognitivo da Experiência e Estado Afetivo da Experiência, o que mostra a importância de as organizações atentarem-se aos aspectos tangíveis e intangíveis da experiência de compra on-line.

93 RELATIONS BETWEEN CULTURAL TYPES, CULTURAL DIMENSIONS AND ORGANIZATIONAL VALUES

JÉSSICA SYRIO CALLEFI, FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS

The purpose of this study is to find relations between Cultural Types, Cultural Dimensions and Organizational Values. This study focused on the studies of Cameron and Quinn (2006), Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) and Schwartz (1999) to analyze Organizational Culture congruencies. A synthesis of theoretical framework was performed, finding 24 articles used to collect evidence. According to the literature, Adhocracy is related to Low Power Distance, Low Uncertainty Avoidance, Long Term

Orientation, Collectivism, Affective Autonomy, Intellectual Autonomy and Mastery. Hierarchy is related to High Power Distance, High Uncertainty Avoidance, Masculinity, Restraint, Individualism, Conservatism, Mastery and Hierarchy. Market is related to Low Uncertainty Avoidance, High Power Distance, Individualism, Short Term Orientation, Intellectual Autonomy and Mastery. Clan is related to Low Power Distance, Collectivism, Femininity, Indulgence, Long Term Orientation, Affective Autonomy, Equalitarianism and Harmony. These results contribute to understanding the connection of concepts of Organizational Culture and their application in workplace context.

106 CAPACIDADES DINÂMICAS DE SERVI-TIZAÇÃO: UM MODELO ANALÍTICO

JEANNE DE BRITO PEREIRA, EDUARDO RAUPP DE VARGAS

As empresas manufactureras vêm buscando diferenciação no mercado por meio da oferta de serviços. Este processo, denominado de servitização, impõe muitos desafios à manufatura. Um dos fatores associados ao sucesso do processo é o investimento em capacidades dinâmicas que dão suporte à inovação em serviços. Estas capacidades são desenvolvidas para atender expectativas de valor e são influenciadas por protocolos, regras e leis do contexto ao qual estão vinculadas. Apresentamos neste ensaio um modelo analítico capaz de identificar estas capacidades dinâmicas a partir dos desafios das empresas. Utilizamos a abordagem de ecossistemas de serviço para investigar como o contexto manufatureiro interfere nas expectativas de valor e na prestação de serviços. Nossa premissa é que as capacidades dinâmicas requeridas neste contexto sejam específicas para apoiar um processo mais orientado ao cliente e serão denominadas aqui de capacidades dinâmicas de servitização.

IR À LOJA DA ESQUINA NÃO É SAIR DO ISOLAMENTO? O CONSUMO NO VAREJO DA VIZINHANÇA NO CONTEXTO DE PANDEMIA

GOING TO THE LOCAL NEIGHBORHOOD STORE IS GETTING OUT OF ISOLATION? RETAIL CONSUMPTION DURING PANDEMIC CONTEXT

MARCELO MOLL BRANDÃO

Universidade Federal do Espírito Santo - Brasil
mollmkt@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8593-734X>

ARTHUR FRANÇA SARCINELLI

FGV Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Brasil
arthur.sarcinelli@fgv.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3477-0228>

ANANDA BARCELOS BISI

Universidade Federal do Espírito Santo - Brasil
anandabisi@yahoo.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7154-5142>

LUIZA POSTAY CORDEIRO

Universidade Federal do Espírito Santo - Brasil
luizapostay@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1168-0171>

RESUMO

O presente estudo investiga a relação entre ambiente de loja e intenção de recompra durante um contexto de crise sanitária em varejo de vizinhança, em especial o efeito moderador do risco psicológico e a mediação paralela de imagem de loja e percepção de controle do indivíduo. Uma survey online sobre ida às compras em loja de bairro com 689 respondentes foi aplicada durante o início de 2021 e analisada via modelagem de equações estruturais. Resultados indicam variação comportamental em razão do cenário de pandemia, visto que o ambiente de loja confortável, limpo e espaçoso gera uma menor sensação de risco de contaminação, maior sensação de controle e imagem mais positiva da loja que culminam na maior probabilidade de retorno do cliente. Destaca-se possível alteração de característica do momento de compra, no sentido de as compras de conveniência em varejos de vizinhança, mesmo que funcionais, passem a englobar aspectos hedônicos.

PALAVRAS - CHAVE

Crowding. COVID-19. Varejo de vizinhança. Comportamento de consumo. Intenção de recompra.

A B S T R A C T

The present study investigates the relationship between store environment and repurchase intention during a health crisis context in neighborhood retail, in particular the moderating effect of psychological risk and the parallel mediation of store image and individual's perceived control. An online survey on neighborhood store shopping with 689 respondents was applied during early 2021 and analyzed via structural equation modeling. Results indicate behavioral variation due to the pandemic scenario, since a comfortable, clean, and spacious store environment generates a lower feeling of contamination risk, a greater sense of control, and a more positive store image that culminates in a higher probability of customer return. We highlight a possible change in the characteristics of the moment of purchase, in the sense that convenience shopping in neighborhood retailers, even if functional, will now encompass hedonic aspects.

K E Y W O R D S

Crowding. COVID-19. Neighborhood retailing. Consumer behavior. Patronage intention.

INTRODUÇÃO

Junto com a chegada da década de 2020, novos hábitos de convivência foram experienciados em grande parte do mundo em função da crise sanitária que se estabeleceu devido a COVID-19. Adoção de trabalho remoto, aulas exclusivamente on-line, eventos sociais cancelados e limitações no ir e vir das pessoas são exemplos de mudanças na rotina de cidadãos das mais variadas nacionalidades. Tamanhas alterações no cotidiano não deixariam de afetar os costumes de compra e o comércio varejista, até então organizado de modo a atender consumidores cujo comportamento já se estudava e minimamente conhecia. O fato é que o impacto do COVID-19 no varejo é notório e significativo, embora ainda se desconheça os efeitos da pandemia para o setor a longo prazo (ROGGEVEEN; SETHURAMAN, 2020)

Parte da modificação do comportamento de compra do consumidor teve início com o engajamento ao isolamento social. Tomados pela percepção de severidade da doença, a busca pelo auto-isolamento se mostrou vinculada a realização de compras incomuns com o objetivo de estocar produtos, quer fosse motivada pelo receio da interrupção de abastecimento ou mesmo pela intenção de auto-isolamento (LAATO, ISLAM, FAROOQ et al., 2020). A intenção de se manter em isolamento pode ser depreendida pelo objetivo de contenção da doença, já que esta é reconhecida uma das maneiras mais eficazes de conter a propagação do vírus (FAROOQ; LAATO; ISLAM, 2020).

Como apontado por Laato et al. (2020), conhecer o comportamento incomum do consumidor em um momento marcado por crise é importante para varejistas e

para os próprios consumidores. Conforme já alertado por Sheth (2020), o contexto deve ser considerado tanto na condução como na perturbação das atividades de consumo. Ao tratar-se de uma pandemia nas proporções da COVID-19 é esperado que o contexto interfira nas relações entre o ambiente da loja e a resposta do consumidor. Além disso, faz-se necessário gerar mais rigor usando novos contextos, diferentes escalas e novas unidades de análise (HUBBARD; CARRIQUIRY, 2019).

Nesse contexto de crise, o consumidor buscaria atender suas necessidades de compra em um ambiente no qual perceba menor risco, remetendo a preferência das atividades de consumo para o varejo da vizinhança, onde o ambiente de compra é familiar, a frequência de consumo é alta e a distância a ser percorrida para o acesso aos produtos é pequena. Uma pesquisa realizada pela consultoria Kantar avaliou que mais de dois milhões de lares optaram pela substituição dos grandes centros varejistas pelos pequenos comércios de bairro no Brasil (SANTANA, 2020). Segundo a pesquisa, essa escolha visa evitar espaços lotados e deslocamentos desnecessários. Além disso, os entrevistados indicaram que a preferência de compra foi por alimentos, incluindo doces e bebidas alcoólicas, que apresentaram crescimento nas vendas em relação aos índices pré-isolamento, segundo o estudo.

A baixa percepção de risco psicológico por parte do consumidor aparece, então, como uma possível condição para a relação entre o ambiente de loja (percepção de *crowding* e *design*) e o *patronage intention*.

Diante do dilema entre isolar-se e a necessidade de efetuar compras, muitas vezes de itens de subsistência como alimentos, o consumidor parece ter optado por realizá-las em ambientes em que o contato social ocorre com pessoas do seu grupo, mais próximas, como acontece nas ruas dos bairros. Esses contatos intergrupais são considerados ideias para a diminuição das tensões sociais, conforme é tratado na Teoria do Contato Social Ideal (ALLPORT; CLARK; PETTIGREW, 1954). A diminuição da tensão pode ser provocada pelo fato de os estímulos ambientais encontrados na loja serem mais familiares. Nesse sentido, a aglomeração de pessoas na loja, em geral, é de pessoas conhecidas e o design do ambiente é familiar. Até mesmo as caixas de verduras e outros produtos nos corredores, mesmo que provoquem aglomeração espacial, também são familiares.

Baseados na Teoria do Contato Social Ideal (ALLPORT; CLARK; PETTIGREW, 1954), (Eroglu, Machleit e Barr (2005) já mostraram que mesmo um ambiente com grande percepção de *crowding* humano pode ter um efeito positivo no comportamento de compra do consumidor. Esse efeito é atribuído ao fato do contato social se opor às reações que seriam esperadas e implicar numa maior flexibilidade por parte do consumidor em aceitar e, até mesmo, em simpatizar com o ambiente, embora esse esteja com grande aglomeração de pessoas (PETTIGREW; TROPP, 2006).

Papel semelhante exerceria o design da loja no comportamento de compra. Como abordado neste estudo, o design reúne aspectos físicos e psicológicos por meio

das dimensões cor, layout e conforto. Em seus aspectos físicos, quando bem projetado, o design pode contribuir para o bom fluxo na loja (BAKER, PARASURAMAN, GREWAL et al., 2002). E no que se refere ao conforto, nesse caso associado a interação consumidor/prestadores de serviço, o bom relacionamento influencia positivamente o comportamento de compra (SPAKE, BEATTY, BROCKMAN et al., 2003). Assim, os fatores de ambiente de loja (percepção de *crowding* e design) trariam resultados positivos para os varejistas no comportamento do consumidor, como na adoção de uma loja (*patronage intention*).

Sabe-se ainda que o consumidor manifesta menor controle em situações em que o ambiente da loja é pouco familiar (MACHLEIT; EROGLU; MANTEL, 2000). Hui e Bateson (1991) já destacavam que a percepção de controle é um conceito importante na explicação das respostas emocionais e comportamentais dadas pelos consumidores frente ao ambiente de loja. O ambiente de loja, então, antecede a percepção de controle por parte do consumidor.

Soma-se a explicação da percepção de controle outro considerável fator, sobretudo por seu viés racional, que é a imagem da loja. Baker, Grewal e Parasuraman (1994) apontam o ambiente de loja como antecedente de imagem da loja e como possível influenciador desse ambiente observam os fatores do design. Juntamente com design, desde Dion (2004), é conhecida a relação entre a percepção de controle e a percepção de *crowding*. Assim como Pan e Siemens (2011) chamam atenção para o efeito de *crowding* na imagem da loja.

Sendo assim, percepção de controle e imagem da loja apresentam-se como mecanismos capazes de melhor explicar a relação entre a percepção de *crowding* e *patronage intention*, bem como a relação entre design e *patronage intention*. Percepção de controle e imagem da loja são abordadas, então, como mediadoras entre os fatores ambientais de loja e o comportamento do consumidor.

Dessa maneira, no contexto da crise sanitária em decorrência da COVID-19, este estudo se propõe a conhecer a influência dos fatores ambientais de loja (design e percepção de *crowding*) na decisão de adoção da loja pelo consumidor (*patronage intention*). Sendo que, a condição para essa influência é de que haja, por parte do consumidor, uma percepção de baixo risco psicológico, bem como a explicação para essa adoção se dê pela percepção de controle do consumidor e pela imagem que esse tem da loja.

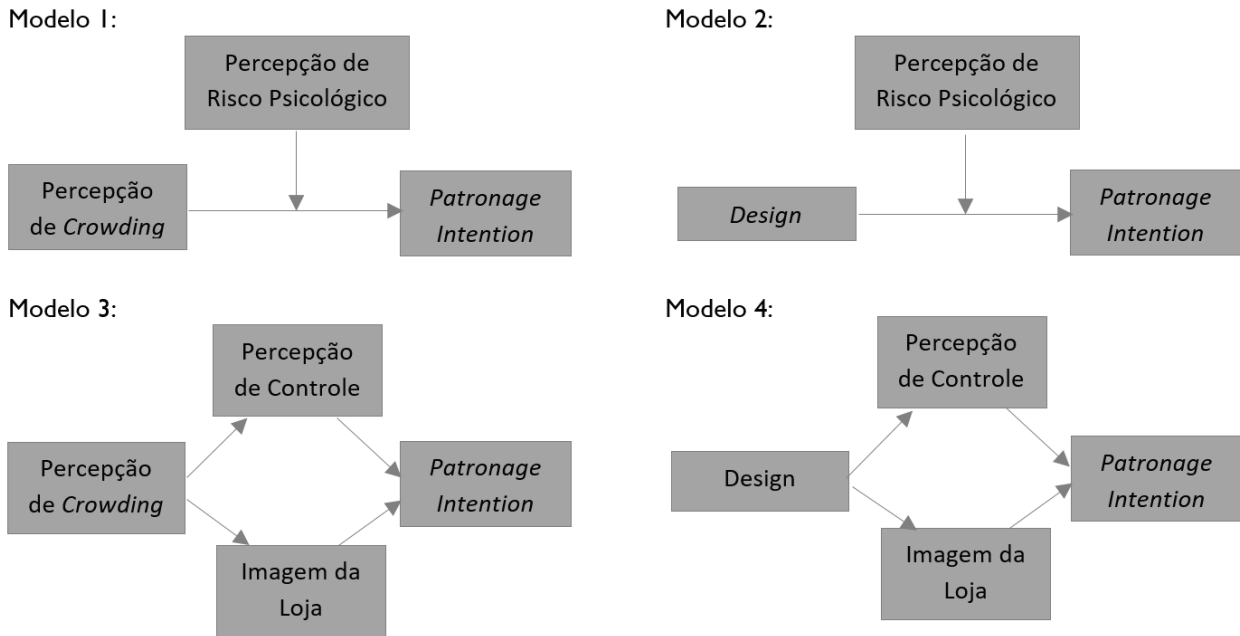
Nesse sentido, o consumidor buscaria atender suas necessidades de compra em um ambiente no qual perceba menor risco, remetendo a preferência das atividades de consumo para o varejo da vizinhança, onde o ambiente de compra é familiar, a frequência de consumo é alta e a distância a ser percorrida para o acesso aos produtos é pequena.

DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Com base em relações já evidenciadas na literatura, foram desenvolvidos modelos teóricos com o objetivo de explicar o

comportamento dos consumidores como consequências do *design* e percepção de *crowding* em lojas de vizinhança no contexto de crise. Os modelos teóricos sobre os quais foi desenvolvida essa pesquisa e suas hipóteses são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Modelos Teóricos



FONTE: OS AUTORES (2021).

O fenômeno de *crowding* tem sido discutido na literatura de varejo sobre dois aspectos: humano e espacial (EROGLU; MACHLEIT; BARR, 2005; MACHLEIT; EROGLU; MANTEL, 2000; MACHLEIT; KELLARIS; EROGLU, 1994). Conforme Machleit, Kellaris e Eroglu (1994), a percepção de *crowding* humano se refere à quantidade de pessoas presente no ambiente e às interações entre essas, já percepção de *crowding* espacial, aos aspectos físicos do ambiente, como espaço físico e configuração. Neste estudo, foi observada a predominância, em cada respondente, de *crowding* humano ou espacial, conforme posteriormente descrito na metodologia.

Blut e Iyer (2020), por meio de uma meta-análise sobre *crowding* em ambiente de varejo, além de confirmarem essa distinção entre *crowding* humano e espacial, indicaram explicações teóricas alternativas sobre o impacto da percepção de *crowding* nas respostas dos consumidores, com possíveis condicionantes ou mediadores dessas relações. Dentre as relações levantadas por Blut e Iyer (2020) está a influência direta da percepção de *crowding* no comportamento de consumo, já estudada por Eroglu e Machleit (1990), e a proposição de possíveis variáveis de contexto atuando como condicionantes nessas relações.

O comportamento de consumo, dentre outras apresentações, pode se dar pela decisão de adoção da loja pelo consumidor (*patronage intention*). Conforme apontado em meta-análise desenvolvida por Pan e Zinkhan (2006), *patronage intention* é uma questão crítica para os varejistas ao possibilitar identificar e aspirar pelos consumidores com maior probabilidade de compra. Em modelo adotado por Baker, Parasuraman, Grewal et al. (2002), *patronage intention* é estudada como consequência de diversos outros fatores, como percepção da qualidade do serviço interpessoal e percepção do custo psíquico, com os quais estabelece influência direta, e fatores de *design* e de ambiente, indiretamente. Baker, Parasuraman, Grewal et al. (2002) apresentam ainda a possibilidade da relação que influencia a *patronage intention* ser moderada pelo contexto em que acontece a compra.

Sabe-se que o contexto contribui na condução ou perturbação das atividades de consumo (Sheth, 2020). De acordo com Sheth (2020), são quatro os tipos de contexto: social, tecnológico, regras/regulamentos e desastres naturais. O contexto da crise sanitária ocasionada pela COVID-19 se enquadra, dentre as definições de Sheth (2020), como desastre natural, ou seja, o que se caracteriza por ser o menos previsível e no qual, provavelmente, há alteração no valor atribuído pelos consumidores às experiências de compras. Assim, diante do contexto de pandemia quando da realização deste estudo, buscou-se investigar a percepção dos consumidores no que se refere ao risco psicológico relacionado às compras em ambiente tradicional de

varejo, ao passo que a condição de percepção de baixo risco se faz necessária para um comportamento de compra favorável. Nesse sentido, considerando a escolha necessária de um local para comprar, em condições de baixo risco, o incremento de risco psicológico potencializa mais ainda a adoção das lojas de vizinhança. Assim, além da condição de risco baixa, qualquer incremento da percepção de risco psicológico levaria os consumidores à *patronage intention* das lojas de vizinhança em detrimento às experiências de compras em grandes lojas ou shopping centers, onde as aglomerações seriam com pessoas desconhecidas e mais intensas.

Então, diante de consumidor em experiência de compra num ambiente familiar, em que predomina a presença de pessoas com as quais se identifica por serem da vizinhança, há uma tendência de percepção de baixo risco, embora esse consumidor tenha a preocupação de se auto-isolar. Mesmo diante de uma condição de maior aglomeração, a necessidade de fazer as compras e o impedimento de buscar outros locais de compra, mais distantes de casa, devido à uma tendência consciente de manter o distanciamento social, pequenas variações de percepção de risco psicológico condicionam a relação da aglomeração e *patronage intention* de forma positiva. Tendo esse ambiente de baixo risco percebido como uma condicionante do contexto de crise sanitária que vivemos, o consumidor se sentiria à vontade para fazer suas compras e a percepção de *crowding* afetaria positivamente a adoção da loja de vizinhança, ao que se infere:

H1: A relação entre percepção de *crowding* e *patronage intention* é moderada pela percepção de risco psicológico, ou seja, o impacto positivo de *crowding* em *patronage intention* é incrementada pela baixa percepção de risco psicológico do consumidor.

Em outra direção, observado a partir de fatores como cor, *layout* e conforto, o *design* da loja une aspectos físicos e psicológicos, mas sofre influência inversa da percepção de risco psicológico dos consumidores. As cores da loja e o *layout* estão entre os elementos ambientais indicados por Baker, Parasuraman, Grewal et al. (2002) por afetarem a resposta do consumidor. O *layout* mal projetado, por exemplo, é indicado como possível influenciador de custos psíquicos, já quando bem definido, o *layout* pode criar expectativa de bom fluxo em loja (Baker et al., 2002). O conforto, como abordado neste estudo, exerce efeito psicológico por ser caracterizado por seu perfil social/humano ao tratar da relação entre os consumidores e prestadores de serviço (SPAKE, BEATTY, BROCKMAN et al., 2003; TURLEY; MILLIMAN, 2000). Ao se relacionar com a loja, o consumidor que estabelece um bom convívio com os prestadores de serviço pode, então, ter um efeito positivo como resposta da sua experiência de compra, inclusive no que diz respeito à percepção de risco (SPAKE, BEATTY, BROCKMAN et al., 2003).

Sendo assim, o *design* se caracteriza como importante elemento de influência na *patronage intention*. Contudo, já conhecendo o papel de condutor ou perturbador do contexto nas atividades de consumo (Sheth, 2020) e diante do cenário de crise

sanitária em que se desenvolveu esta pesquisa, acredita-se que a relação entre *design* e *patronage intention* seja condicionada pela percepção de risco psicológico do consumidor, sendo a percepção de risco mitigador da influência positiva do *design*, mesmo que ocorra em níveis baixos de risco percebido. Ambiente com maior risco leva o consumidor a ser mais detalhista e pode ficar mais crítico as condições de *design* apresentadas na loja de vizinhança. Com isso, tem-se:

H2: A relação entre *design* e *patronage intention* é moderada pela percepção de risco psicológico, ou seja, o impacto positivo de *design* em *patronage intention* é mitigado pela percepção de risco psicológico do consumidor.

Considerado o possível efeito condicionante do contexto de pandemia sanitária, que poderia elevar a percepção de risco psicológico do consumidor. Ainda, entendendo que, esse risco psicológico manteria-se em patamares baixos, quando o ambiente de loja em questão fossem as lojas de vizinhança, devem ainda ser considerados os mecanismos de mediações das relações entre o ambiente de loja (percepção de *crowding* e *design*) e a resposta do consumidor (*patronage intention*). A literatura aborda, então, a percepção de controle (HUI; BATESON, 1991) e a imagem da loja (BAKER; GREWAL; PARASURAMAN, 1994) como possíveis fatores de explicação entre esses antecedentes e consequentes.

Dion (2004) ressalta a importância de identificar como a aglomeração é percebida e vivenciada para melhor definir sua influência no controle percebido. Ao estudar o varejo de vizinhança, por tratar-se de

ambiente familiar, a percepção de controle tende a ser maior (MACHLEIT; EROGLU; MANTEL, 2000), sobretudo no contexto de crise analisado e, conseqüentemente, mais bem explicar o impacto dos fatores ambientais de loja na resposta do consumidor. Ao observar a prevalência da percepção de *crowding* humano sobre espacial pressupõe-se, conforme já encontrado por Blut e Iyer (2020), que a percepção de *crowding* tenha efeito positivo na percepção de controle, diferentemente do que aconteceria no caso de prevalência da percepção de *crowding* espacial.

Já quando o ambiente é observado por meio do *design*, inclusive por suas características físicas, uma avaliação ruim desse espaço pode ser percebida como restrição ao controle por parte do consumidor por limitar seus movimentos em loja (MENON; KAHN, 2002). Assim, uma boa avaliação de *design* estaria relacionada a maior percepção de controle do consumidor.

Em paralelo, a imagem da loja também se apresenta como mecanismo de explicação na relação ambiente de loja e comportamento do consumidor. Desde Baker, Grewal e Parasuraman (1994), tem-se que o ambiente de loja antecede a imagem da loja, podendo os elementos da loja ter efeito mais imediato na tomada de decisão do que outras informações de marketing não presentes no ponto de venda.

Por sua vez, Pan e Siemens (2011) chamam atenção para o efeito da percepção de *crowding* na imagem da loja. Para os autores, projetos de ambiente de loja podem contribuir para melhorar a imagem da loja, colaborando na adaptação dos clientes em

situações de maior percepção de *crowding*. Esses projetos envolvem, inclusive, elementos de *design*, como *layout*.

A partir disso, é possível formular as seguintes hipóteses:

H3: A relação entre percepção de *crowding* e *patronage intention* é mediada por percepção de controle e pela imagem da loja, ou seja, o impacto positivo da percepção de *crowding* na *patronage intention* é mais bem explicado pela percepção de controle e pela imagem da loja.

H4: A relação entre *design* e *patronage intention* é mediada por percepção de controle e imagem da loja, ou seja, o impacto positivo de *design* em *patronage intention* é mais bem explicado pela percepção de controle e pela imagem da loja.

MÉTODO

O teste empírico dos modelos teóricos propostos foi realizado por meio de uma pesquisa de levantamento com indivíduos cadastrados no banco de e-mails de uma universidade pública brasileira (abrangendo todo o corpo docente e discente da instituição). Utilizou-se um questionário *online* auto aplicado desenvolvido na plataforma LimeSurvey como instrumento de coleta de dados, no qual todas as escalas empregadas foram testadas e validadas em estudos de varejo anteriores. Salvo indicação contrária, todos os indicadores foram mensurados no formato Likert de 7 pontos (veja Quadro I).

Quadro I - Escalas utilizadas

Variável	Item	Item traduzido	Referência
<i>Crowding espacial</i>	SCI	A loja parecia muito espaçosa ®	Machleit et al. (2000)
	SC2	Eu me senti apertado comprando nessa loja.	
	SC3	Essa loja deu uma sensação de liberdade para comprar. ®	
	SC4	O espaço dessa loja pareceu sufocante para os clientes.	
<i>Crowding humano</i>	HCI	A loja me parecia muito abarrotada.	Machleit et al. (2000)
	HC2	Tinha muito movimento nessa loja.	
	HC3	Não havia muito tráfego nessa loja durante minha ida às compras. ®	
	HC4	Tinha bastante cliente nessa loja.	
Controle Percebido	CTRL1	Nesta loja, me senti no controle da situação.	Mehrabian e Russell (1974)
	CTRL2	Nesta loja, pude encontrar facilmente o que eu estava procurando.	
	CTRL4	Nesta loja, o cliente está no controle.	
Imagem da Loja	SI1	Por favor, avalie sua relação com esta loja: Desfavorável - favorável;*	Pan e Siemens (2011)
	SI2	Ruim - boa;*	
	SI3	Desagradável - agradável;*	
	SI4	Desinteressante - interessante;*	
	SI5	Desprazerosa - prazerosa;*	
	SI6	Baixa qualidade - alta qualidade.*	
<i>Patronage Intention</i>	PI1	A probabilidade de comprar nesta loja é muito alta.	Grewal et al. (2003)
	PI2	Eu estaria disposto a comprar mercadorias nesta loja.	
	PI3	Eu gostaria de recomendar esta loja aos meus amigos.	

Percepção de Risco Psicológico	RPSI1	Comprar fez com que você se sentisse desconfortável consigo mesmo.	Mieres et al. (2006)
	RPSI2	Comprar fez você se sentir infeliz ou frustrado.	
	RPSI3	Essa compra não se encaixou bem com o conceito que você tem de si mesmo.	
	RPSI4	Teve dúvida se você estava certo em comprar.	
Design da Loja	COR1	As cores do interior da loja são agradáveis	Baker et al. (2002)
	COR2	A paleta de cores desta loja é agradável	
	COR3	As cores utilizadas na loja aparentam estar na moda	
	L1	Eu gosto do layout interno desta loja	Bruggen et al. (2011)
	L2	O layout interno desta loja é contemporâneo	
	L3	No geral, o layout facilita a locomoção.	
	CFT1	[Por favor avalie sua relação com esta loja:] desconfortável - confortável*	Spake et al. (2003)
	CFT2	muito apreensiva - muito à vontade*	
	CFT3	Insegura - Segura*	
	CFT4	Preocupante - despreocupante*	
	CFT5	angustiante - calma*	
	CFT6	Turbulenta - serena*	
	CFT7	Problemática - Tranquila*	
	CFT8	Muito tensa - muito relaxante*	

NOTAS: @ = CODIFICAÇÃO REVERSA * = DIFERENCIAL SEMÂNTICO DE 7 PONTOS.

FONTE: OS AUTORES (2021).

Após leitura do e-mail convite da pesquisa e acesso ao *link* do questionário, os participantes respondiam um bloco de perguntas acerca de seu perfil demográfico (e.g. idade, sexo, cidade e bairro de residência) e sua preocupação relativa à pandemia do COVID-19 por meio da escala

de Laato, Islam, Farooq *et al.* (2020). Em seguida, eram estimulados a relembrar detalhes sobre sua última compra feita presencialmente em estabelecimentos de seu bairro classificados como serviços essenciais durante a pandemia por meio de um bloco de perguntas (e.g. data da com-

pra, distância de sua casa até o estabelecimento, frequência de compra, tipo de estabelecimento, tempo gasto dentro da loja, total gasto com a compra). Por fim, os participantes respondiam um bloco de questões randomizado contendo afirmativas referentes às variáveis teóricas testadas: percepção de *crowding* humano e espacial (Machleit et al., 2000); *design* da loja por meio das escalas de cor, *layout* e conforto dentro da loja (BAKER et al., 2002; BRUGGEN; FOUBERT; GREMLER, 2011; SPAKE et al., 2003); controle percebido (MEHRABIAN; RUSSELL, 1974); risco psicológico (MIERES; MARTIN; GUTIERREZ, 2006); imagem da loja (PAN; SIEMENS, 2011) e *patronage intention* (MEHTA; SHARMA; SWAMI, 2013).

A análise dos dados foi realizada em duas etapas: a validação dos construtos teóricos (i.e., aferição da confiabilidade e validade à nível de indicadores e construtos) foi feita a partir da técnica de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) com o uso da ferramenta SmartPLS 3.0 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) enquanto que o teste de hipóteses de moderação e mediação foram realizados por meio de análise de regressão baseada em mínimos quadrados ordinários com a ferramenta PROCESS (HAYES, 2018).

RESULTADOS

O questionário foi aplicado entre os meses de fevereiro e maio de 2021, totalizando 967 respondentes distintos e 689 respostas válidas após a remoção dos indi-

víduos com questionários incompletos ou preenchidos erroneamente. O perfil da amostra indica que quase 60% dos respondentes são mulheres (N= 419), variando entre 18 e 83 anos (M= 37.42, σ =12.80) e que cerca de 95% realizaram sua última compra em loja de rua (N= 651) próxima de sua residência (resposta varia entre 1 = “muito perto” e 7 = “muito longe”, no qual M= 2.78, σ =1.80 e mediana= 2) e com uma frequência de compra alta, visto que aproximadamente 46% da amostra compra no estabelecimento citado pelo menos uma vez por semana (N = 323). Em adição, os indivíduos apresentam uma alta preocupação com a situação da pandemia do novo coronavírus (resposta varia entre 1 e 7, no qual M= 5.68 e σ =1.40), mas não se sentem tanto em risco quando frequentam as lojas de bairro (M= 1.80, σ = 1.15 e mediana = 1.25). Logo, as características da amostra sugerem que estamos falando sobre consumidores com familiaridade com as lojas de bairro, ou seja, infere-se que eles possuem uma boa relação com o ambiente de loja e com os outros consumidores que frequentam estes estabelecimentos.

Após a descrição do perfil do respondente, realizou-se o teste de fator único de Harman para investigar a probabilidade de viés comum de método. A variância explicada obtida por um único fator foi de 35,17%, valor abaixo do limiar preconizado pela literatura (i.e. 50% de variância explicada) que indica uma adequação do instrumento de coleta utilizado (MACKENZIE; PODSAKOFF, 2012; PODSAKOFF et al., 2003). Em adição, a análise de confiabilidade interna dos construtos teóricos uti-

lizados foi satisfatória (alfa de Cronbach entre 0.68 [CTRL] e 0.95 [SI], veja Tabela I), ao passo que a análise de validade convergente demonstrou que apenas 2 indicadores (IAI2, CTRL3) foram eliminados por terem cargas fatoriais inferiores ao limiar mínimo estabelecido na literatura ($\lambda < 0.50$, conforme Ringle *et al.*, 2014). A análise

de validade discriminante via critério cargas cruzadas demonstrou que todos os construtos atenderam ao critério mínimo preconizado por Hair, Hult, Ringle *et al.* (2017), ou seja, o maior score de correlação sempre foi observado no construto teoricamente correto. Portanto, afirma-se a robustez dos dados obtidos.

Tabela I - Análise de confiabilidade

Variável	α Cronbach	Confiabilidade composta	AVE
DESIGN	0.92	0.94	0.52
HPC	0.77	0.84	0.56
SPC	0.70	0.81	0.51
PVH	0.76	0.86	0.67
CTRL	0.68	0.83	0.61
SI	0.95	0.96	0.79
PI	0.79	0.88	0.70
RPSI	0.72	0.82	0.54

FONTE: OS AUTORES (2021).

Entretanto, não faria sentido consumidores que apresentaram uma alta percepção da severidade do novo coronavírus não se preocuparem com o distanciamento social. Sabendo que a percepção de *crowding* tem duas principais dimensões (i.e., *crowding* humano e espacial), as consequências desse construto são melhor compreendidas se operacionalizadas em formato comparativo entre as dimensões.

Da mesma forma que Blut e Iyer (2020), nos testes das hipóteses de mediação das duas percepções de valor (hedônico e uti-

litário), a operacionalização da percepção de *crowding* foi uma razão entre *crowding* humano e *crowding* espacial. A razão gerou um grupo no qual o *crowding* humano foi mais enunciado (média maior para *crowding* humano) e outro grupo no qual *crowding* espacial foi mais enunciado (média maior para *crowding* espacial).

O teste do papel moderador do risco psicológico percebido na relação entre percepção de *crowding* e *patronage intention* (H1) e *design* da loja e *patronage intention* (H2) foi realizado utilizando o modelo I

da macro PROCESS para SPSS com 5000 subamostras (HAYES, 2018). As variáveis *design* da loja, percepção de *crowding* (i.e., construída como uma razão entre a média de *crowding* humano sobre *crowding* espacial e codificada como 0 = espacial e 1 = humano) e percepção de risco psicológico foram utilizadas como preditoras de *patronage intention* do consumidor.

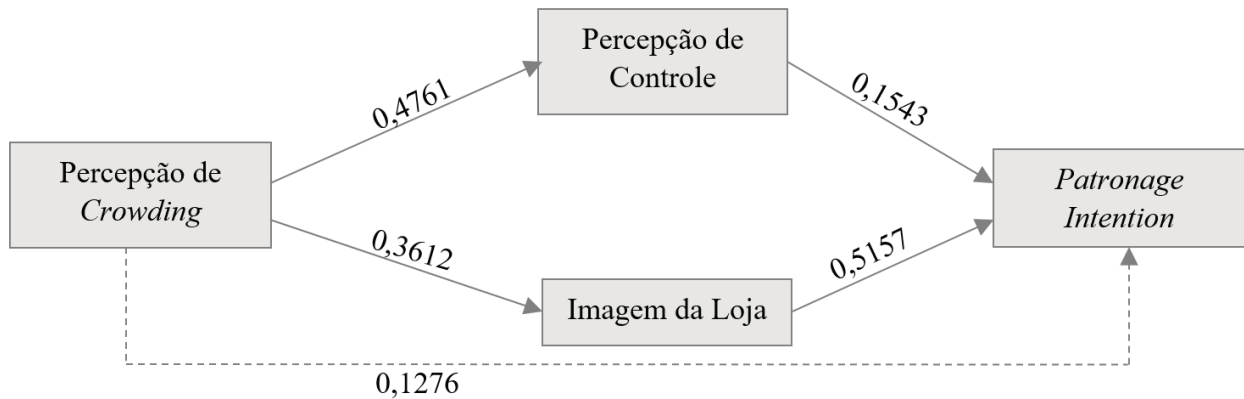
A variável de *crowding* ($\beta = -.003$ S.E.= .1609; 95% IC [-.3189,.3128]) não possui significância estatística para prever a *patronage intention* do consumidor, ao passo que o risco psicológico percebido ($\beta = -.5083$; S.E.= .0530; 95% IC [-.6123,-.4042]) e a interação entre as duas variáveis ($\beta = .2187$; S.E.= .0752; 95% IC [.0710,.3664]) são significantes, indicando que de fato o risco psicológico modera a relação entre alta percepção relativa de *crowding* humano e *patronage intention*, confirmando a hipótese H1.

No segundo modelo, a variável *design* da loja ($\beta = .2518$; S.E.= .0592; 95% IC [.1355,.3682]), a percepção de risco psicológico ($\beta = -.7952$; S.E.= .1112; 95% IC [-1.0134,-.5762]) e a interação entre as duas variáveis ($\beta = .1107$; S.E.= .0224; 95% IC [.0666,.1548]) atuam como preditoras significantes do comportamento de *patronage intention* do consumidor, ou seja, há evidências de uma moderação parcial.

As hipóteses de mediação paralela (H3 e H4) foram novamente investigadas utilizando a macro PROCESS para SPSS, espe-

cificamente por meio do modelo 4 com 5000 subamostras. As variáveis *design* da loja e percepção de *crowding* foram utilizadas como variáveis preditoras; imagem da loja e controle percebido são as variáveis intervenientes e adoção de loja como variável dependente.

Conforme observado na Figura 2, a elevada percepção de *crowding* humano impacta positivamente no controle percebido pelo cliente ($\beta = .4761$; $\sigma = .1049$; $t(687) = 4.54$; $p < 0,01$) e na imagem da loja ($\beta = .3612$; $\sigma = .0949$; $t(687) = 3.81$; $p = .002$). Além disso, as percepções de *crowding* do indivíduo não impactam diretamente na *patronage intention* pelo consumidor ($\beta = .1276$; $\sigma = .0759$; $t(684) = 1.85$; $p > 0,05$), porém o controle percebido impacta direta e significativamente ($\beta = .1543$; $\sigma = .0311$; $t(684) = 5.54$; $p < 0,01$), assim como a imagem da loja ($\beta = .5157$; $\sigma = .0370$; $t(684) = 14.97$; $p < 0,01$). Em adição, pode-se afirmar que a variável controle percebido ($\text{ind1} = .0735$, SE = .0240, 95% CI [.033,.127]) e imagem da loja ($\text{ind2} = .1863$, SE = .0525, 95% CI [.089,.295]) atuam como mediadoras na relação entre percepção de *crowding* e *patronage intention*, no qual o poder de explicação do modelo total é satisfatório ($R^2 = .4051$, $F(3,685) = 152.30$, $p < .001$). Visto que o caminho indireto explica aproximadamente dois terços do tamanho do efeito total do modelo ($c = .3873$; $\sigma = .0938$; 95% CI [.203,.572], veja Tabela 2), há evidências que corroborem a hipótese H3.

Figura 2 - Resultados mediação paralela I

NOTA: P<0,05 E P>0,05

FONTE: OS AUTORES (2021)

Tabela 2 - Análise de mediação paralela I

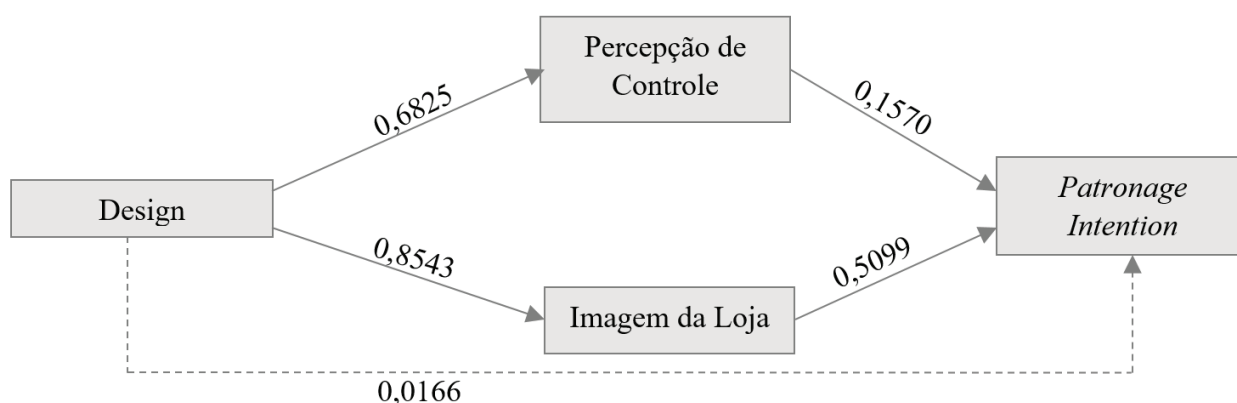
Efeito	β	σ	LIIC	LSIC
Efeito total (c)	0.3873	0.0938	0.2031	0.5716
Efeito direto (c')	0.1276	0.0752	(-)0.0007	0.2961
Efeito indireto (i)	0.2597	0.0620	0.1415	0.3840
Mediação do controle percebido (ind1)	0.0735	0.0240	0.0326	0.1266
Mediação da imagem da loja (ind2)	0.1863	0.0525	0.0899	0.2948

FONTE: OS AUTORES (2021)

O modelo relatado na Figura 3 demonstra que o *design* da loja impacta positivamente no controle percebido ($\beta = .6825$; $\sigma = .0387$; $t(687) = 17.61$; $p < 0,01$) e na imagem da loja ($\beta = .8543$; $\sigma = .0265$; $t(687) = 32.21$; $p = .000$). Além disso, o controle percebido ($\beta = .1570$; $\sigma = .0323$; $t(684) = 5.24$; $p < 0,01$) e a imagem da loja ($\beta = .51$; $\sigma = .0474$; $t(684) = 11.18$; $p < 0,01$) impactam positivamente na variável dependente, ao passo que o *design* da loja não atua como preditor de *patronage intention* ($\beta = .0166$; $\sigma = .0387$; $t(687) = 0.22$; $p > 0,05$). Em adi-

ção, pode-se afirmar que a variável controle percebido ($\text{ind3} = .1072$, $\text{SE} = .0252$, $95\% \text{ CI } [.06, .156]$) e imagem da loja ($\text{ind4} = .4356$, $\text{SE} = .0550$, $95\% \text{ CI } [.331, .547]$) atuam como mediadoras na relação entre *design* da loja e *patronage intention*, no qual o poder de explicação do modelo total é satisfatório ($R^2 = .3977$, $F(3,685) = 115.10$, $p < .001$). Visto que o caminho indireto explica a grande maioria do tamanho do efeito total do modelo ($c = .5594$; $\sigma = .0358$; $95\% \text{ CI } [.489, .629]$, veja tabela 3, há evidências que corroboram a hipótese H4.

Figura 3 - Resultados mediação paralela II



NOTA: P<0,05 E P>0,05
 FONTE: OS AUTORES (2021).

Tabela 3 - Análise de mediação paralela II

Efeito	β	σ	LIIC	LSIC
Efeito total (c)	.5594	.0358	.4892	.6296
Efeito direto (c')	.0166	.0560	(-).0619	.1580
Efeito indireto (i)	.5427	.0583	.4295	.6580
Mediação do controle percebido (ind3)	.1072	0.252	.0590	.1587
Mediação da imagem da loja (ind4)	.4356	.0550	.3306	.5473

FONTE: OS AUTORES (2021).

CONCLUSÕES

Os resultados dessa pesquisa conseguiram evidenciar que a amostra, como um todo, já apresenta variação comportamental em razão do cenário de pandemia. Foi demonstrado que o ambiente de loja confortável, limpo e espaçoso gera uma imagem mais positiva da loja. Essa é uma dimensão que pode até ter aumentado o seu peso no contexto de crise sanitária em que vivemos, pois muito do que se divulga sobre a auto-defesa em relação ao vírus está vinculado à limpeza e estímulos que aumentem essa

percepção ganham importância e devem se manter relevantes no pós-pandemia. Nesse contexto, a imagem da loja positiva resulta no aumento da adoção da loja (*patronage intention*). Consideradas as questões relacionadas aos estímulos de melhoria das dimensões do *design* ao papel da imagem da loja como mecanismo que explica o *patronage intention*, lojas de vizinhança podem precisar de mais que o atributo conveniente para serem escolhidas pelos consumidores agora e no futuro próximo.

Por outro lado, um ambiente de loja com alta percepção de *crowding*, que transmite sensação de tumulto (em termos de quantidade de clientes) e saturado (em termos de disposição física do espaço), influencia negativamente na imagem da loja e na *patronage intention* do cliente. Dentre os achados da pesquisa, destaca-se a evidência da possível alteração de característica do momento de compra, no sentido de as compras de conveniência em varejos de vizinhança, mesmo que sejam compras funcionais, passarem a englobar aspectos hedônicos na medida que sejam a única saída segura possível. Essa visão tem como base a ideia de que essa experiência de compra seja uma possível maneira de substituição aos momentos de lazer em aglomerados urbanos, que tiveram o funcionamento alterado em razão das medidas de distanciamento social.

Os indicativos obtidos reforçam as evidências acerca da ocorrência de alterações no comportamento do consumidor em cenários de crise sanitária, momentos que impulsionam compras incomuns e com motivações alternativas (Laato *et al.*, 2020). Soma-se a esses indicativos o papel do controle percebido como um segundo mecanismo de explicação da relação positiva dos dois fatores ambientais pesquisados com o *patronage intention*. Na medida em que a discussão se concentra em um contexto de crise sanitária, o controle percebido que, dentre outras dimensões, trata da familiaridade do consumidor com o ambiente de compras e, dentre as familiaridades, também trata da dimensão social, surge como uma explicação relevante, em conjunto com a imagem da loja para justi-

ficar o comportamento dos consumidores em lojas de vizinhança.

A instalação de uma situação global de pandemia, com a disseminação da COVID-19, modificou os mais diversos âmbitos relacionais e econômicos, inclusive o pequeno varejo de rua. Diante dessa situação, cujos impactos a médio e a longo prazo permanecem incertos, é fundamental que o mercado varejista se adapte, buscando formas de superar os desafios impostos pela conjuntura de crise sanitária e de manter os níveis de venda necessários. De forma prática, recomenda-se que um lojista, durante o período de vigência do distanciamento social, recorra à construção de uma boa relação entre funcionários e consumidores, a fim de garantir mais conforto a esse cliente, já que, dentre os quesitos estudados, esse se apresenta como o principal fator de impacto na avaliação da experiência de compra como lazer, como algo prazeroso (valor hedônico). Essa avaliação, por sua vez, garantiria maior adoção da loja e, até mesmo, indicação da loja.

Somado a isso, recomenda-se a manutenção da loja como um ambiente organizado, com um *layout* amplo e arejado. Aspectos físicos que envolvam boa distribuição do espaço, de forma que os consumidores consigam transitar com liberdade e sem sensação de sufoco são fatores relevantes para a manutenção de um momento de compra percebido positivamente pelo consumidor.

Apesar de já ser possível obter uma compreensão desse cenário, é importante aplicar esse estudo em mercados emergentes e que lidam com a pandemia do

coronavírus de maneira diferente do Brasil. Aqui, é possível que a recomendação ao isolamento social apresente duração mais prolongada que em outros países, que já possuem o controle da doença em estado adiantado. Em virtude disso, é necessário

analisar as possíveis consequências dessa continuidade na realidade nacional, além de investigar maneiras de reduzir os impactos negativos no varejo a longo prazo, proporcionando soluções para o marketing em meio a crises sanitárias.

REFERÊNCIAS

- ALLPORT, G. W.; CLARK, K.; PETTIGREW, T. **The Nature of Prejudice**. 3. ed. Wokingham: Addison-Wesley, 1954.
- BAKER, J. et al. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 120–141, 2002.
- BAKER, J.; GREWAL, D.; PARASURAMAN, A. The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 4, p. 328–339, 1994.
- BLUT, M.; IYER, G. R. Consequences of Perceived Crowding: A Meta-Analytical Perspective. **Journal of Retailing**, v. 96, n. 3, p. 362–382, 2020.
- BRUGGEN, E. C.; FOUBERT, B.; GREMLER, D. D. Extreme makeover: Short-and long-term effects of a remodeled servicescape. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 5, p. 71–87, 2011.
- DION, D. Personal control and coping with retail crowding. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 3, p. 250–263, 2004.
- EROGLU, S. A.; MACHLEIT, K. A. An empirical study of retail crowding: antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 2, p. 201–222, 1990.
- EROGLU, S. A.; MACHLEIT, K.; BARR, T. F. Perceived retail crowding and shopping satisfaction: The role of shopping values. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 8, p. 1146–1153, 2005.
- FAROOQ, A.; LAATO, S.; ISLAM, A. K. M. N. Impact of Online Information on Self-Isolation Intention During the COVID-19 Pandemic: Cross-Sectional Study. **Journal of Medical Internet Research**, v. 22, n. 5, p. e19128, 2020.
- HAIR, J. et al. **A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2017.
- HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2018.
- HUBBARD, D. W.; CARRIQUIRY, A. L. Quality control for scientific research: Addressing reproducibility, responsiveness, and relevance. **The American Statistician**, v. 73, n. suppl. 4, p. 46–55, 2019.
- HUI, M. K.; BATESON, J. E. G. Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. **Journal of Consumer Research**, v. 18, n. 2, p. 174, 1991.
- LAATO, S. et al. Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: The stimulus-organism-response approach. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 57, n. July, p. 102224, 2020.
- MACHLEIT, K. A.; EROGLU, S. A.; MANTEL, S. Perceived Retail Crowding and Shopping Satisfaction: What Modifies This Relationship? **Journal of Consumer Psychology**, v. 9, n. 1, p. 29–42, 2000.
- MACHLEIT, K. A.; KELLARIS, J. J.; EROGLU, S. A. Human Versus Spatial Dimensions of Crowding Perceptions in Retail Environments: A Note on Their Measurement and Effect on Shopper Satisfaction. **Marketing Letters**, v. 5, n. 2, p. 183–194, 1994.
- MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. **Journal of Retailing**, v. 88, n. 4, p. 542–555, 2012.
- MEHRABIAN, A.; RUSSELL, J. **An approach to environmental psychology**. 1. ed. Cambridge: The MIT Press, 1974.
- MEHTA, R.; SHARMA, N. K.; SWAMI, S. The impact of perceived crowding on consumers' store patronage intentions: Role of optimal stimulation level and shopping motivation. **Journal of Marketing Management**, v. 29, n. 7–8, p. 812–835, 2013.
- MENON, S.; KAHN, B. Cross Category Effects of Induced Arousal and Pleasure on the Internet Shopping Experience. **Journal of Retailing**, v. 78, n. 1, p. 31–40, 2002.
- MIERES, C. G.; MARTIN, A. M. D.; GUTIERREZ, J. A. T. Antecedents of the difference in perceived risk between store brands and national brands. **European**

- Journal of Marketing**, v. 40, n. 1, p. 61–82, 2006.
- PAN, Y.; SIEMENS, J. C. The differential effects of retail density: An investigation of goods versus service settings. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 2, p. 105–112, 2011.
- PAN, Y.; ZINKHAN, G. M. Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 3, p. 229–243, 2006.
- PETTIGREW, T.; TROPP, L. R. A meta-analytic test of intergroup contact theory. **Journal of Personal and Social Psychology**, v. 90, n. 5, p. 751, 2006.
- PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D. DA; BIDO, D. Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014.
- ROGGEVEEN, A. L.; SETHURAMAN, R. How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing. **Journal of Retailing**, v. 96, n. 2, p. 169–171, 2020.
- SANTANA, P. **Milhões de brasileiros passaram a fazer compras em lojas de bairro, bares, mercearias e padarias para evitar aglomerações**. São Paulo, SP. Disponível em: www.infomoney.com.br/consumo/compras-em-mercadinhos-de-bairro-e-pequenos-va-reijos-crescem-em-meio-a-pandemia-segundo-kantar/. Acesso em: 23 jun. 2021.
- SHETH, J. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? **Journal of Business Research**, v. 117, n. 1, p. 280–283, 2020.
- SPAKE, D. F. et al. Consumer comfort in service relationships: Measurement and importance. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 4, p. 316–332, 2003.
- TURLEY, L. .; MILLIMAN, R. E. Atmospheric Effects on Shopping Behavior. **Journal of Business Research**, v. 49, n. 2, p. 193–211, 2000.

“OLÁ, POSSO TE AJUDAR?”: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A VULNERABILIDADE DO CONSUMIDOR

“HELLO, CAN I HELP YOU?”: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND CONSUMER VULNERABILITY

JANAYNA SOUTO LEAL

Universidade Federal da Paraíba
E-mail: leal.janayna@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2620-4282>

João BATISTA SOARES NETO

Universidade Federal da Paraíba
E-mail: jnetojp@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4311-4297>

RENATA FRANCISCO BALDANZA

Universidade Federal da Paraíba
E-mail: renatabaldanza@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6157-6922>

BRUNA LOURENA DE LIMA DANTAS

Universidade Federal da Paraíba
E-mail: brunalima.adm@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3935-5947>

R E S U M O

A expansão crescente da Inteligência Artificial (IA) em várias áreas funcionais da Administração tem atraído muitas empresas a investir em dispositivos tecnológicos e em inovações que encantem e facilitem o cotidiano dos consumidores, tornando-os mais suscetíveis as comodidades ofertadas. Apesar do aspecto utilitário e das benfeitorias apresentadas pela IA, percebe-se que consequências advindas dessa interação homem/máquina permanecem ignoradas e/ou desconhecidas, podendo gerar uma condição de vulnerabilidade para o consumidor. Logo, este ensaio busca debater, de modo crítico-reflexivo, a possibilidade do consumo de inteligência artificial potencializar a vulnerabilidade do consumidor por meio da geração de informações para as organizações. Pretende-se, com a discussão do ensaio, o fomento de novos trabalhos que abordem o estado de vulnerabilidade gerado via interações do indivíduo por meio destas inovações tecnológicas e como estas podem afetar a sociedade, de uma forma geral.

P A L A V R A S - C H A V E

Inteligência Artificial; Vulnerabilidade; Consumidor.

A B S T R A C T

The increasing expansion of Artificial Intelligence (AI) in several functional areas of the Administration has attracted many companies to invest in technological devices and innovations that enchant and facilitate the everyday of the consumers, making them more susceptible the offered facilities. Despite the utilitarian aspect and the improvements presented by the AI, it can be seen that the consequences of this man / machine interaction remain ignored and / or unknown, and can generate a condition of vulnerability for the consumer. Therefore, this essay seeks to analyze the possibility of the consumption of artificial intelligence to enhance the vulnerability of the consumer through the generation of information for the organizations. It is intended, with the discussion of the essay, the promotion of new works that address the state of vulnerability generated through interactions of the individual through these technological innovations and how these can affect the society in general.

K E Y W O R D S

Artificial intelligence; Vulnerability; Consumer.

INTRODUÇÃO

Considerada como um segmento advindo da computação, a inteligência artificial (IA) se desenvolveu como um campo de investigação a partir da década de 1950. O ponto de partida surgiu da pretensão de simular a capacidade humana de raciocinar, perceber, aprender, resolver questões e tomar decisões. Nesse contexto, em termos de definição, a IA procura entender a inteligência em seres humanos e, dessa forma, elaborar sistemas com o propósito de auxiliar o desenvolvimento de computadores, máquinas, robôs e *softwares*, estudando as propriedades da inteligência via emulação da inteligência humana (STONE *et al.*, 2016).

Os autores ainda afirmam que o crescimento desse campo tem sido expressivo e rápido, incorporando tanto questões aca-

dêmicas que se beneficiam dos progressos de outros campos científicos como psicologia, estatística, economia, neurociência, entre outros como a produção de tecnologias com foco na melhoria do cotidiano organizacional e social. No mercado digital, aplicativos (*apps*), *sites* e *marketplaces*, de um modo geral, utilizam os dados de buscas coletados diariamente e os analisam para, a seguir, transformar em ofertas aos clientes, afetando no processo de compra e venda desses ambientes (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017).

Empiricamente, o uso da inteligência artificial possibilita a análise de milhões de dados de consumidores em tempo real, dando a oportunidade às organizações de aplicarem estratégias sofisticadas e assertivas (XU; FRANKWICK; RAMIREZ, 2016). Nesta direção, a IA tem sido aplicada gradativamente em estudos que se concen-

tram ou se aproximam da temática do comportamento do consumidor, tais como previsão de compra, preferência de consumo, divulgação e aquisição de clientes e percepção da marca (SCHWARTZ; BRADLOW; FADER, 2017).

Em suma, conforme afirma Carah (2017), as organizações buscam se distanciar de uma mensagem unidirecional e generalizada para o público por meio da interatividade e podem se utilizar da IA para tal fim. Primeiramente, coletam informações mais precisas sobre os seus consumidores, desenhando mais detalhadamente e efetivamente suas ações de marketing e, em seguida, passam a difundir “sentidos específicos” nas suas mensagens, por meio de recomendações direcionadas e individualizadas.

A *priori*, o uso de IA no cotidiano parece ser apoiada por parte dos consumidores brasileiros. De acordo com pesquisa realizada pela *PwC Global Consumer Insights 2018*, das mil pessoas ouvidas no país, 59% gostariam de adquirir dispositivos com capacidade de processamento de dados e de aprendizado. Esse resultado supera o de países como China e Estados Unidos. A última edição do *Connected Shoppers Report*, criado pela *Salesforce* para investigar os hábitos de consumo e como a população utiliza a tecnologia como parte do processo de compra, também trouxe índices interessantes. Dos participantes brasileiros, 75% afirmaram que aceitariam compartilhar suas preferências e outros dados pessoais, enquanto 80% responderam que gostam de receber sugestões de produtos relacionados ao histórico de compra, ou

seja, não se incomodam com este tipo de gesto por parte das organizações.

Entretanto, o que se apresenta aqui como ponto de indagação é, até que ponto os brasileiros possuem real consciência da potencialidade da IA para rastrear seu cotidiano e, principalmente, em que medida eles compreendem tudo o que pode ser feito, em termos de estratégias mercadológicas voltadas à indução do consumo, por parte das organizações quando usada a IA.

Academicamente, Brill (2018), em seu trabalho de tese, procurou explicar, em seus resultados, a satisfação dos consumidores em vários aspectos quando estes são submetidos aos recursos oferecidos pela IA em assistentes digitais. Elementos como expectativas no desempenho, utilidade percebida, competência e, sobretudo, integridade e preocupação com a privacidade nas informações foram analisados e confirmados, evidenciando a intensidade da percepção dos indivíduos aos recursos proporcionados pela IA, no que tange aos seus benefícios.

Em contrapartida, apesar da aceitabilidade verificada, todo esse direcionamento pode acarretar implicações, pois diversos elementos relacionados ao comportamento do consumidor perante as novas tecnologias para o consumo ainda permanecem desconhecidos (DÍAZ; GÓMEZ; MOLINA, 2017), podendo gerar uma condição de vulnerabilidade para o consumidor. De acordo com Mogaji *et al.* (2020), existem preceitos na IA que podem resultar em discriminação ou aumento da vulnerabilidade socioeconômica Segundo Baker,

Gentry e Rittenburg (2005), o termo vulnerabilidade é designado para um estado de impotência vivenciado a partir do desequilíbrio nas transações de mercado ou do consumo das mensagens de marketing e dos produtos, podendo ocorrer quando o indivíduo perde o controle da situação.

Os autores ainda ressaltam que, apesar de algumas pessoas estarem mais aptas a se enquadrarem em uma situação de vulnerabilidade, esta se trata mais de uma posição do que de um *status*. Com efeito, Brenkert (1998) criou uma classificação dentro do conceito: a vulnerabilidade cognitiva. O estudioso afirma que os indivíduos estão cognitivamente vulneráveis quando não demonstram capacidade cognitiva de processar um contexto informacional ou são incapazes de terem consciência de que alguma informação está sendo retida ou manipulada.

Partindo desse contexto, na intenção de compreender os fatores que envolvem inteligência artificial e a vulnerabilidade dentro do comportamento do consumidor, surge a questão que norteia este ensaio: *Como o consumo de inteligência artificial pode potencializar a vulnerabilidade do consumidor por meio da geração de informações para as organizações e quais as possíveis consequências disso?*

O esforço em responder este questionamento tem como justificativa originar uma reflexão em como a adoção de novos recursos tecnológicos dispostos em itens com IA também podem originar um paradoxo entre uma confortável sensação de praticidade e continuidade, que se reflete no bem-estar do consumidor e as ações

mercadológicas advindas disso que podem passar despercebidas pelos consumidores o induzindo a uma falsa visão de tomada de decisão consciente. Este cenário, se desmedido, também pode ser propenso a riscos ou externalidades negativas que favoreça a condução de um estado de vulnerabilidade no consumidor.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: APLICABILIDADE NO MARKETING

Atualmente, a contextualização de uma discussão centrada na IA com a área do marketing é uma realidade forte e cada vez mais promissora, principalmente para as empresas. Trabalhos desenvolvidos mostram uma tentativa de diálogo e aproximação no sentido de descrever, interpretar e compreender o fenômeno que as une (HAKIMPOOR *et al.*, 2011; FOX, 2016). A tese de McDowall (2018), por exemplo, aponta o marketing como um campo próspero de exploração para a inteligência artificial, tanto no surgimento de potenciais práticas embasadas em inovações tecnológicas como na possibilidade de surgimento de novos conceitos.

Desde o seu início, a pesquisa em inteligência artificial explorou uma variedade de problemas e abordagens. No entanto, nos últimos vinte anos têm se concentrado na construção de agentes inteligentes – sistemas que percebem e atuam em algum ambiente. Nesse contexto, o critério de inteligência está relacionado a noções econômicas de racionalidade, que coloquialmente significa a capacidade para tomar

boas decisões, planejar e inferir dados (RUSSEL; DEWEY; TEGMARK, 2015; STONE *et al.*, 2016; XU; FRANKWICK; RAMIREZ, 2016).

Em outras palavras, os autores sintetizam que o estabelecimento de estruturas teóricas compartilhadas, combinadas com a disponibilidade de dados e o seu poder de processamento via algoritmos produziu sucessos notáveis em vários componentes, como reconhecimento de fala, classificação de imagem, veículos autônomos, sistemas de translação de máquinas, locomoção e, sobretudo, sistemas de pergunta-resposta.

Relativamente ao marketing, a IA vem colaborando na conexão entre organizações e consumidores. Segundo McDowall (2018), a estrutura conceitual do marketing de identificação de necessidades e criação de valor para os consumidores ainda são os mesmos. Todavia, o acesso a eles passa por transformações. A inclusão de elementos como *Big Data*, *Machine Learning* e Internet das Coisas (IoT) auxiliam no processamento de dados e na experiência dos indivíduos com objetos, dispositivos e/ou serviços.

Há uma crescente em várias frentes para se extrair o máximo da IA, principalmente em se tratando dos possíveis impactos no comportamento do consumidor e seu processo decisório. Uma delas é a curadoria, ou seja, a apresentação de opções ao consumidor sem que ele faça esforço algum. Neste sentido, a partir do momento em que este potencial consumidor acessa uma plataforma de busca, por exemplo, já há um direcionamento para que informações sobre determinado produto/serviço

consideradas relevantes àquele que busca apareçam de imediato. Em seguida, em consonância com o marketing, informações surgem na tela do dispositivo – seja um *notebook*, *tablet* ou um *smartphone*, a fim de apresentar produtos ou direcionamentos no momento certo, personalizado e muitas vezes com indicativos de preferências que chamam a atenção deste consumidor, já que um algoritmo prévio já trabalhou para que estas informações precisas cheguem facilmente ao potencial consumidor.

Em um futuro não muito distante, a análise comportamental do consumidor poderá ser avaliada por uma IA a fim de que possa sugerir compras que estejam adequadas àquele contexto como, por exemplo, uma análise facial em um ponto de venda que consiga captar expressões corporais no momento da análise do produto na prateleira para observar possíveis desconfortos, curiosidade ou empolgação. Tal fato se reverterá em estratégias de marketing bem pontuais, com toque intimista, causando no consumidor a pseudo sensação de necessidade daquele produto. Do ponto de vista dos profissionais de marketing, Davenport *et al.* (2020) sugerem em seu estudo sobre a relação do marketing com a IA, que ela será ainda mais eficaz se investir em gerentes humanos.

Todas estas estratégias que se utilizam da IA trazem, na realidade, uma expansão de percepção no momento da compra pois possibilitam ao consumidor o contato com detalhes não percebidos conscientemente e que pode induzir à crença de que aquele determinado produto é primordial ou transformar uma compra que seria rea-

lizada em outro momento em uma ‘necessidade’ imediata.

Os algoritmos de inteligência artificial identificam padrões complexos embutidos nos dados, analisam o comportamento passado para prever o futuro, contribuindo na elaboração de estratégias para sensibilizar o público-alvo. (BRILL, 2018; KAUFMAN, 2018). Para tanto, variáveis demográficas, psicológicas, ambientais, situacionais, atitudinais e culturais são exemplos que servem como recurso de entrada para todo esse processo avaliativo (FOX, 2016). A IA auxilia no redirecionamento de anúncios que podem, em algum momento, fazer distinções dessas características, como por exemplo direcionar produtos mais caros para o gênero feminino (BRUYN *et al.* 2020).

Portanto, percebe-se que estudos em marketing e inteligência artificial estão convergindo para o consumo e, principalmente, com uma base voltada para previsão de comportamento (HAKIMPOOR *et al.*, 2011; FOX, 2016).

Com efeito, sabe-se que o marketing é analisado não apenas como uma área específica, mas como um princípio essencial no cenário contemporâneo em se fazer negócios, mediante interação direta das empresas com o seu ambiente externo. Nesse sentido, McDowall (2018) alerta que, atualmente, as questões éticas abrangendo a sociedade - os consumidores, especificamente - e as transformações tecnológicas têm desempenhado um papel importante e reflexivo para se trabalhar novos conhecimentos e práticas no mercado.

O CONSUMO DE IA: OPORTUNIDADE X MANIPULAÇÃO

Os debates sobre o uso da inteligência artificial e dos dados gerados por ela têm se tornado recorrentes e com potencial para estudo, debates e discussões uma vez que retratam um acontecimento real e que fazem parte da rotina das organizações e da sociedade. De acordo com Kaufman (2018), os indivíduos já pagam vários serviços com dados (*Google, Facebook, Waze*) e, em breve, essa prerrogativa deve se estender às anuidades dos cartões de crédito, às taxas bancárias e de telefonia, entre outros.

Deste modo, ao ter contato com sites, redes sociais ou aplicativos (*apps*), os consumidores promovem o compartilhamento de suas ações deixando rastros digitais, que ficam arquivados em cada interação feita com estas tecnologias e que podem atender interesses comerciais, políticos ou de qualquer outro porte, explicam Kaufman e Roza (2013).

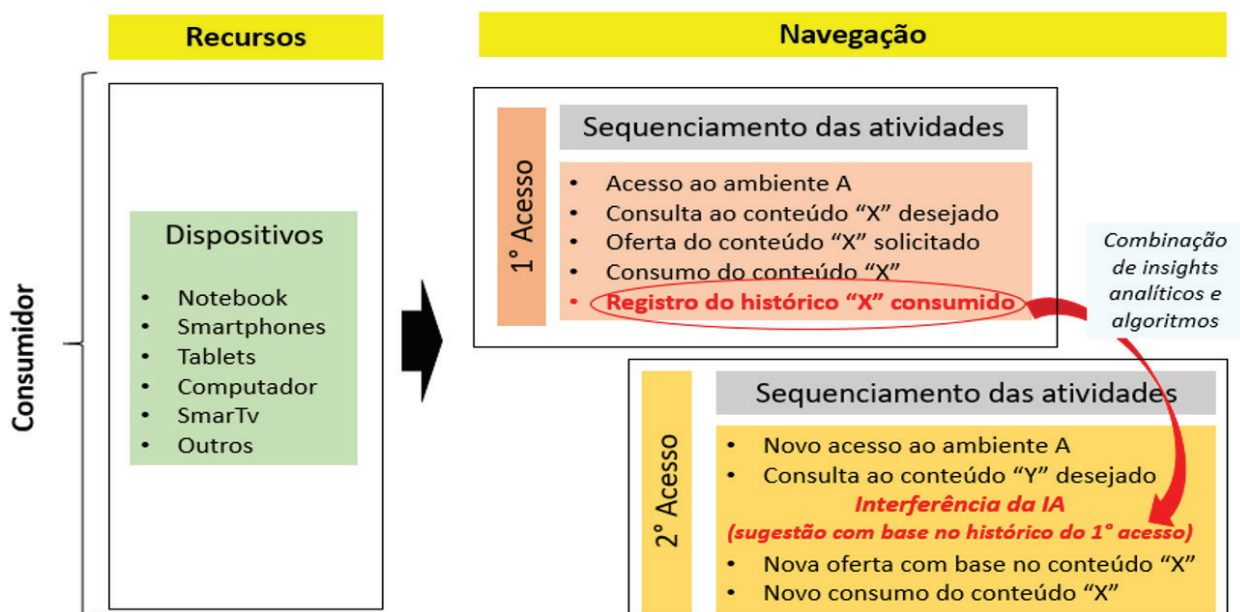
Os autores ainda ressaltam que para além dos *notebooks, desktops* e *tablets*, os *smartphones* são aqueles que mais deixam rastros, especialmente quando carregados em *apps* de geolocalização – embora isso não seja uma regra já que, atualmente, os *smartphones* captam movimentos até mesmo desligados. Além disso, é por meio destes aparelhos que ocorrem os contatos com colegas de trabalho, amigos e família. Nesse interim, os algoritmos rastreiam todo esse volume de informações, corroborando com a afirmação de Schlos-

ser (2003) de que, no comportamento do consumidor, a interatividade irá envolver, sobretudo, a manipulação direta e ativa de objetos para geração de resultados.

A inteligência artificial é uma coleção de técnicas que procura sentir, aprender e agir (STONE *et al.*, 2016), nela se aprende, modela e pode-se prever comportamentos humanos e de mercado (RUSSELL;

DEWEY; TEGMARK, 2015). Para tal, ao ter acesso aos dados dos seus usuários, em uma combinação de *insights* analíticos e algoritmos, a IA buscará ofertar, em futuros contatos, experiências mais personalizadas, eficientes e adaptáveis para os seus usuários (BRILL, 2018). A figura abaixo apresenta a dinâmica do consumo de dados:

Figura 1 – Dinâmica do consumo de dados via IA na interação do consumidor com o ambiente.



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018).

A formação do consumo via inteligência artificial pode ser percebida em duas vias. Primeiramente, como oportunidade, beneficiando e facilitando a vida das pessoas com acenos cada vez mais surpreendentes e efetivos. Stone *et al.* (2016) apontam vários segmentos que foram impactados positivamente com as inovações ou avanços tecnológicos oferecidos pela IA: transporte

e mobilidade, robôs e máquinas de uso doméstico, produtos e serviços associados a cuidados da saúde, educação, segurança, ambiente de trabalho, entretenimento, entre outros. Áreas que denotam as benfeitorias e o aspecto utilitário da IA no dia a dia da população e que encontram abertura para o seu crescimento e progressão.

Porém, o crédito destinado às realizações e às tomadas de decisões pela IA refletem em um comando silencioso e paulatino. Alguns exemplos fazem parte do cotidiano dos brasileiros como o fato de que trafegar em vias públicas, mesmo sem o uso do GPS, gera rastros, movimentar-se com maior ou menor velocidade dentro de um estabelecimento comercial também gera dados via IA ou uma inocente navegação em um aplicativo que pode fazer emergir dados importantes sobre interesse de compra para as empresas, mesmo que o usuário não compre absolutamente nada ou gere um cupom de desconto, por exemplo.

O que se aponta aqui é que a presença da IA no cotidiano dos consumidores vai além do que, de fato, eles percebem. Lockey *et al.* (2021) alertam para as quebras de confiança e de normas éticas que podem ser hostis para a sociedade. Talvez o fato dos consumidores brasileiros estarem abertos ao uso da IA em seu dia a dia se deva justamente ao fato de que a coleta de dados, oriunda das tecnologias atuais e trabalhadas via IA, esteja muito além dos empregos mais conhecidos.

Esta situação pode delinear em um comportamento de vulnerabilidade, evidenciando uma dependência inconsciente, manipulação, redirecionamento e influências no comportamento dos indivíduos, além de questões éticas relacionadas à segurança de dados, entre outros. Abre-se um caminho resultante desse cenário para a obstrução da capacidade ou motivação de tomada de decisões, ponderação de situações de risco com prontidão ou interpretação correta dos atributos de um pro-

duto ou serviço dos indivíduos (WALSH; MITCHELL, 2005).

Nesse sentido, cabe avaliar os efeitos potenciais gerados pelo consumo de inteligência artificial - o que ainda é uma lacuna acadêmica, tendo em vista que esta é uma realidade constante no cotidiano das pessoas. Portanto, o fato delas, em sua maioria, não terem dimensão do que usam e que geram dados para diversas organizações, abre espaço para uma discussão atual e necessária, que abranja não apenas as vantagens percebidas por esta tecnologia, que são muitas, mas também as nuances que podem decorrer do seu uso ilimitado e inconsequente.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: VIGILÂNCIA E VULNERABILIDADE

No que concerne ao comportamento de consumidor, estudos envolvendo IA são empreendidos na intenção de interpretar os dados gerados tecnologicamente, transformando-os em estratégias utilizadas a fim de captar *feedbacks* comportamentais e decisórios alusivos à compra por parte dos consumidores (FOX, 2016. Segundo Hakimpour *et al.* (2011), temas associados ao consumo são recorrentemente investigados, com destaque para previsão de vendas e resposta do consumidor, análise de marcas, lealdade e satisfação e segmentação de mercado.

Tanto interesse é resultado do vasto campo de atuação que o mercado pode encontrar para a IA nos mais diversos dis-

positivos tecnológicos. Mesmo sem ter conhecimento, boa parte da população brasileira tem contato com inteligência artificial e isso acontece porque a internet é um item importante para o uso de grande parte dos recursos derivados da IA.

Conforme os dados mais recentes do IBGE (2017), 70,5% da população brasileira possui acesso à internet em seus domicílios. Outro fator importante reside no fato de que 69% acessam, principalmente, pelo *smartphone*. Estas informações evidenciam a amplitude considerável de pessoas que possuem ou já tiveram contato com elementos de IA. A pesquisa ainda aponta que não há uma discrepância em termos de faixa etária no que diz respeito ao uso diário, o que mostra que é um fenômeno que atinge um público extremamente variado da população.

Mediante esse cenário, a vulnerabilidade dos consumidores em domínios digitais torna-se um grande desafio para a pesquisa em marketing e, conseqüentemente, para o comportamento do consumidor (NG; WAKENSHAW, 2017). De fato, as pessoas estão cada vez mais confrontadas com a tecnologia e inseridas em um contexto cuja utilização perpassa em muitas áreas da vida cotidiana. Nestas condições, as interações homem/máquina são cada vez mais intensas, levando à questão da vulnerabilidade tecnológica.

Enquanto a tecnologia cresce e se faz cada vez mais presente na sociedade e no consumo de serviços inteligentes, no tocante a vulnerabilidade, os indivíduos podem experimentar uma série de sensações nesse panorama, tais como: emoções

negativas, ansiedade, *technostress*, *tecnofobia*, dependência tecnológica, comprometimento na tomada de decisão, entre outros (PARASURAMAN, 2000).

Todavia, percebe-se que a origem desse quadro é proveniente justamente da troca de informações geradas pelos rastros, também conhecidos como *cookies* ou *beacons*. Estes são deixados pelos usuários no acesso a plataformas, serviços na internet e de assistentes inteligentes (BRUNO, 2013). O manancial de dados sobre os estilos de vida dos usuários dessas tecnologias serve como fonte de informação para tomada de decisões, sem, muitas vezes, eles constatarem o uso que está sendo feito dos seus próprios dados, causando um cenário de vigilância permanente.

Um simples “*olá, posso ajudar?*” auxilia na percepção daquilo que mais se aproxima das preferências, hábitos e rotinas do indivíduo. Atitudes consideradas banais como ouvir uma música em um aplicativo, traçar uma rota no GPS, consultar um assistente inteligente, efetuar transações no câmbio, usar os cartões de crédito para compras do cotidiano, entre outras constroem um perfil dinâmico do usuário, direcionando-o a padrões de indicações interessantes que o agradem, tornando a sua rotina mais aprazível e que, *a priori*, parece conveniente e proveitoso.

Nesse sentido, aqueles que não podem (ou não tem consciência) de como controlar o uso de tecnologias podem desenvolver alguma dependência tecnológica, conforme apontam Chouk e Mani (2016). Os autores alertam que ao ter contato

com esse tipo de tecnologia, o consumidor torna-se potencialmente vulnerável porque se expõe a riscos relacionados ao gerenciamento dos dados (segurança, privacidade), sua saúde (física e psicológica) e suas expectativas em relação ao objeto (desempenho e financeiro).

Outro ponto que merece atenção é o fato de que as tecnologias de comunicação, por si só, têm sido vistas pelos brasileiros de modo muito eufórico, o uso destes recursos se torna prosaico, e é absorvido no cotidiano dos usuários sem que se consiga analisar tudo que está envolvido. O que se observa é que o uso de recursos tecnológicos de comunicação é feito de modo superficial, isto é, um *smartphone* ou um *tablet* costuma ser subutilizado quando analisadas todas as ferramentas e tecnologias disponíveis. E essa superficialidade também ocorre quando o usuário se dispõe de um recurso de IA em seu dispositivo. Como consequência, a mesma superficialidade com que o recurso é utilizado é espelhada na capacidade de entendimento de como este uso pode acarretar informações importantes para as organizações e, ainda adiante, serem utilizadas para fins mercadológicos.

Portanto, pode parecer bem atrativo ao consumidor conversar com uma assistente virtual (como a Siri, do sistema IOS), dar comandos de voz para interagir com um *chatbot* (robôs de atendimento) ou brincar com aplicativos de realidade aumentada em pontos de venda. Por outro lado, esta mesma IA pode limitar as opções de visualização em uma simples busca na internet quando é responsável por oferecer pro-

duetos, pode ainda, a partir da análise de buscas, vídeos assistidos e aplicativos puramente instalados – mesmo sem uso, direcionar estratégias, produtos e afins oriundos de dados coletados a partir de movimentos cujos consumidores não reconhecem como sendo IA. Isso pode, inclusive levar à IA a oferecer ao potencial consumidor algo que ele ainda não tinha consciência de que queria.

Assim, a vulnerabilidade não é sinônimo de um estado de insatisfação das necessidades ou de enquadramento de uma situação de desvantagem. Ela transcorre, de acordo com Baker, Gentry e Rittenburg (2005), quando algum tipo de barreira proíbe o controle do consumidor e evita ou compromete a liberdade de escolha, ou seja, a tomada de decisão dele, denotando um desequilíbrio nas interações com o mercado, o que, no consumo de dados, envolvendo as tecnologias com IA, pode representar uma realidade próxima e presente à população.

Ainda no que concerne à vulnerabilidade e suas relações com o uso da IA pelos consumidores, é mister destacar alguns pontos. Primeiramente, embora os brasileiros estejam abertos às novas tecnologias como citado anteriormente e vejam de modo positivo a adoção destes recursos, o conhecimento real deles sobre a IA ainda é restrito, principalmente em se tratando da parte contraproducente deste uso. Boa parte das pesquisas que envolvem IA e marketing tendem, na realidade, para buscar otimizar as estratégias mercadológicas advindas desse recurso para impactar o comportamento do consumidor.

Todavia, ainda se carece de debates e pesquisas empíricas que apontem como e em que medida i) os brasileiros conhecem de fato as tecnologias de IA já utilizadas em seus dispositivos de comunicação; ii) têm ciência de todos os dados que elas captam; iii) distinguem como esses dados são captados, isto é, em que situações de uso ou não uso desses dispositivos, estas informações são rastreadas; iv) sabem como estes dados são armazenados por estas organizações já que são dados extremamente confidenciais e privados e v) abalizam como, de fato, estes dados são e serão utilizados pelas empresas de modo a induzir ou afetar de algum modo o consumidor no processo decisório de compra.

Não se busca aqui, contudo, desmerecer o uso de IA no marketing nem tampouco traçar um ‘determinismo de IA’ que advirta essa tecnologia como perniciosa ao mercado ou ruínosa ao consumidor. O intuito é o de levantar estas questões em um debate inicial para que se possa discutir maneiras de se utilizar a IA para o marketing e o comportamento do consumidor sem desconsiderar o equilíbrio nesta troca. Quando isso não ocorre, é nítido que passa-se ao estado de vulnerabilidade à medida que o consumidor não possui consciência exata de todos estes pormenores e, conseqüentemente, pode ter seu comportamento alterado no processo de decisão de compra sem conseguir apreender isso com a clareza e minimizar o desequilíbrio possivelmente gerado pelo uso indiscriminado da IA no marketing.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Logo, em face ao exposto, a proposta do ensaio aqui apresentada procurou trazer como reflexão se e como o consumo de inteligência artificial pode potencializar a vulnerabilidade do consumidor por meio da geração de informações – inconscientes ou não por parte dos consumidores - para as organizações. Ou seja, a aproximação dos conteúdos da inteligência artificial e do comportamento do consumidor, podem originar a vulnerabilidade e, até mesmo, outras conseqüências prejudiciais que, por ventura, nasçam desta relação.

A articulação das áreas aborda um campo conceitual novo. Embora alguns estudos já busquem estabelecer algum tipo de integração da inteligência artificial junto ao marketing, suscitando a geração de contribuições científicas, não há subsídios de trabalhos anteriores que analisem a vertente discutida.

Dentro desse panorama, percebe-se que a cada dia a facilidade em se obter informações dos indivíduos é maior, mais diversificada e veloz. Nesse contexto, um dilema envolvendo o cenário tecnológico e ético no potencial da Inteligência Artificial não deve ser ignorado, pois assim como afirmam Stone *et al.* (2016), a mesma pode ser orientada tanto para um uso positivo quanto perigoso no que se refere à coletividade.

Diante do exposto, no tocante ao comportamento do consumidor, não se pode descartar o risco de uma conveniente padronização das preferências dos consu-

midores a partir dos recursos tecnológicos dispostos na IA. Este fato pode acarretar em uma vulnerabilidade latente mediante uma confiança exacerbada no uso da tecnologia por parte dos usuários. Tal situação pode se refletir em uma possível manipulação do comportamento e de uma gradativa redução da autonomia no poder de decisão no uso ou na compra de um bem ou serviço, como outras questões podem surgir em decorrência disso.

As interações homem-máquina irão se intensificar com o passar do tempo, é inevitável. Cabem aos indivíduos e até mesmo, as próprias organizações não se transfor-

marem em escravos e dependentes de uma comodidade, primeiramente, irresistível, mas que com o uso desmedido e repetitivo pode trazer resultados inesperados. Em vez de proporcionar mais agilidade, facilidade, liberdade, precisão, entre outras sensações que remetam a conquista, o resultado pode, curiosamente, originar o inverso: uma população “auxiliada” exageradamente por máquinas e robôs e que, gradativamente, tenha a sua autonomia e independência comprometidas, desequilibrando a relação ente mercado e consumidores de forma crítica para este consumidor.

REFERÊNCIAS

- BAKER, S. GENTRY, J. W. RITTENBURG, T. L. Building understanding of the domain of consumer vulnerability. In: **Journal of macromarketing**. n. 25, 2005. p. 128-139.
- BRENKERT, G. G. Marketing and the vulnerable. In: **Business ethics quarterly**. 1998, pp. 7-20.
- BRILL, T. M. **Siri, Alexa and other digital assistants: a study of costumer satisfaction with intelligence artificial applications**. PhD Thesis (Doctor of Philosophy of Business Administration). University of Dallas. United States. 2018. Disponível em: <<https://digitalcommons.udallas.edu/edt/1/>> Acesso: 27 out. 2018.
- BRUNO, F. **Internet, território privilegiado da vigilância de massa**. Jornal O Globo, Caderno Prosa & Verso. 2013. Disponível em: <<https://blogs.oglobo.globo.com/prosa/post/internet-territorio-privilegiado-da-vigilancia-de-massa-500790.html>>. Acesso: 27 out. 2018.
- BRUYN, A. et al. Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. **Journal of Interactive Marketing**, v. 51, p. 91-105, 2020.
- CARAH N. Algorithmic brands: A decade of brand experiments with mobile and social media. In: **New media & society**. v. 19, n. 3, 2017.
- CHOUK, I. Z. MANI. Les objets peuvent-ils susciter une résistance de la part des consommateurs? Une étude netnographique (Can smart and connected products generate consumers' resistance? A netnographic approach). In: **Décisions marketing**. v. 84, 2016. p. 19-42.
- DAVENPORT, T. et al. How artificial intelligence will change the future of marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 1, p. 24-42, 2020.
- DÍAZ, A. GÓMEZ, M. MOLINA, A. A comparison of online and offline consumer behaviour: An empirical study on a cinema shopping context. In: **Journal of retailing and consumer services**. v. 38, 2017. p. 44-50. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.003>>. Acesso: 27 out. 2018.
- FOX, S. Domesticating artificial intelligence: Expanding human self-expression through applications of artificial intelligence in prosumption. In: **Journal of consumer culture**. 2016. p. 1-15.
- GREWAL, D. ROGGEVEEN, A. L.; NORDFÄLT, J. The future of retailing. In: **Journal of retailing**. v. 93, n. 1, 2017. p. 1-6.
- HAKIMPOOR, H. et al. Artificial neural networks' applications in management. In: **World applied sciences journal**. v. 14, n. 7, 2011. p. 1008-1019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). In: **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Con-**

- tínua (PNAD Contínua). 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>>. Acesso: 27 out. 2018.
- KAUFMAN, D. Deep learning: A inteligência artificial que domina a vida do século XXI. In: **Revista digital de tecnologias cognitivas**, n. 17, 2018a. p. 17-30.
- KAUFMAN, D. ROZA, E. **Empresas e consumidores em rede**. Um estudo das práticas colaborativas do Brasil. Rio de Janeiro: Annablume, 2013.
- LOCKEY, S. et al. A Review of Trust in Artificial Intelligence: Challenges, Vulnerabilities and Future Directions. In: **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**. 2021. p. 5463.
- MCDOWALL, J. S. **The future of marketing: An investigation into disruption and innovation**. PhD Thesis (Doctor of Philosophy in Marketing). University of Waikato. New Zealand. 2018. Disponível em: <<https://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/11709/thesis.pdf?sequence=4&isAllowed=y>>. Acesso: 27 out. 2018.
- MOGAJI, E.; SOETAN, T. O.; KIEU, T. A. The implications of artificial intelligence on the digital marketing of financial services to vulnerable customers. **Australian Marketing Journal**, v. 29, n.3, p. 235-242, 2020.
- NG, I. C. L. WAKENSHAW, S. Y. L. The Internet-of-Things: Review and research directions. In: **International journal of research in marketing**. v. 34, n. 1, 2017. p. 3-21.
- PARASURAMAN, A. Technology Readiness Index (Tri). In: **Journal of service research**. v. 2, n. 4, 2000. p. 307-320.
- PWC. **Global consumer insights 2018**. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> Acesso: 27 out. 2018.
- RUSSELL, S. DEWEY, D. TEGMARK, M. Research priorities for robust and beneficial artificial intelligence. In: **AI Magazine**. v. 36, n. 4, 2015. p. 105-114.
- SALESFORCE. **Connected shoppers report 2017**. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/blog/2017/09/salesforce-2017-connected-shoppers-report.html>>. Acesso: 27 out. 2018.
- SCHLOSSER, A. Experiencing products in the virtual world: The role of goal and imagery in influencing attitudes versus purchase intentions. In: **Journal of consumer research**. v. 30, n. 1, 2003. p. 184-198.
- SCHWARTZ, E. M. BRADLOW, E. T. FADER, P. S. Customer acquisition via display advertising using multi-armed bandit experiments. In: **Marketing science**. v. 36, n. 4, 2017. p. 500-522.
- STONE, P. *et al.* **Artificial intelligence and life in 2030. One hundred year study on artificial intelligence: Report of the 2015-2016 study panel**. Universidade de Stanford. Stanford-CA: 2016. Disponível em: <<https://ai100.stanford.edu/2016-report>>. Acesso: 27 out. 2018.
- XU, Z. FRANKWICK, G. L. RAMIREZ, E. Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. In: **Journal of business research**. v. 69, n. 5, 2016. p. 1562-1566.
- WALSH, G. MITCHELL, V-W. Consumer vulnerability to perceived product similarity problems: Scale development and identification. In: **Journal of macro-marketing**, v. 25, n. 2, 2005. p. 140-152.

ESTRUTURA DE CAPITAL EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO PARANÁ

CAPITAL STRUCTURE OF AGRICULTURAL COOPERATIVES OF PARANÁ

LEONARDO KÖPPE MALANSKI

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

leonardokm@icloud.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6774-4878>

R E S U M O

O artigo tem como objetivo analisar a existência de uma hierarquia de preferência para composição da estrutura de capital das cooperativas agropecuárias, embasados em uma revisão de literatura com ênfase na teoria de *Trade-off* e teoria de *Pecking Order*. Foram utilizados dados dos Balanços Patrimoniais e Demonstrações do Resultado do Exercício de 46 cooperativas agrícolas do Paraná, disponibilizados no Sistema OCEPAR, entre os anos 2006 e 2016, com periodicidade trimestral. Pesquisa quantitativa, com regressão multivariada com efeitos fixos e regressão FGLS. Buscou encontrar a evidência do conflito de interesse dos gestores com os cooperados, na forma de fontes de financiamento das cooperativas agrícolas. Pelos resultados, observou-se que os gestores das cooperativas agrícolas dão maior preocupação à rentabilidade das cooperativas do que favorecer o cooperado momentaneamente com a distribuição de sobras. Resultados corroboram a teoria de *Pecking Order* nas cooperativas agrícolas, organizações nas quais poderia haver um conflito de agência entre o presidente eleito e os cooperados.

P A L A V R A S - C H A V E

Estrutura de capital. Cooperativas agrícolas. Teoria de *Pecking Order*. Teoria de *Trade-off*. Fontes de financiamento.

A B S T R A C T

The paper aims to analyze a hierarchy of preference for the composition of the capital structure of agricultural cooperatives, based on a literature review with an emphasis on the *Trade-off* theory and the *Pecking Order* theory. It was used data from Balance Sheets and Income Statements of 46 agricultural cooperatives from Paraná, available in the OCEPAR System, between 2006 and 2016 (quarterly data). It is a quantitative research, with multivariate regression with fixed effects and FGLS regression. The study seeks to find evidence of the conflict of interest between managers and cooperative members, in the method of financing sources for agricultural cooperatives. It was observed that the managers of the agricultural cooperatives give greater concern to the cooperatives' profitability than momentarily favor the associates with dividends. Results corroborate the

Pecking Order theory in agricultural cooperatives, a kind of organization where could be an agency conflict between the elected president and cooperative's members.

K E Y W O R D S

Capital structure. Agricultural cooperatives. Pecking Order Theory. Trade-off Theory. Financing sources.

INTRODUÇÃO

A teoria das finanças corporativas tradicional busca a maximização do valor da empresa. Ela possui três princípios básicos: o princípio do investimento, onde postula que as empresas devem apenas investir em ativos com retornos melhores que o mínimo exigido (taxa de corte); o princípio do financiamento, onde estima-se que há uma combinação ideal entre capital próprio e capital de terceiros (patrimônio líquido e dívida); e o princípio do dividendo, que estabelece devolver caixa aos acionistas quando não há investimentos atrativos (DAMODARAN, 2004). O agronegócio envolve um leque de diferentes pessoas e organizações, do setor público e privado, de diferentes setores econômicos. Não é apenas uma cadeia de produção, mas um sistema complexo (MARTINS et al., 2014). Apesar do agronegócio, em alguns estados do país, estar concentrado grandes propriedades e extensão de terra, no Paraná há predominância de propriedades médias e pequenas. No Brasil, cerca de 78% da estrutura fundiária está segmentada em propriedade de até 50 ha., ao passo que no Paraná 85% das propriedades rurais possuem até 50 ha. Estima-se que no país existem mais de 1.600 cooperativas agropecuárias (HEBERLE; WERNKE; ZANIN, 2022)

A coordenação das cadeias produtivas é importante para o agronegócio e é mais desafiadora nos cenários da pequena propriedade rural. Isso é decorrente da incerteza da viabilidade da produção e ganhos de economia de escala. O agronegócio opera em livre mercado, sendo o preço das mercadorias formado com base na demanda dos compradores e na oferta dos produtores. O custo de produção muitas vezes não é relevante para estabelecimento do preço nesse mercado (MARTINS et al., 2014).

As cooperativas surgem como uma forma de coordenação dessas cadeias produtivas, uma maneira de criarem-se sociedades cujo objetivo é a prestação de serviços para seus cooperados, com uma gestão democrática e livre. Basicamente, um determinado número de produtores com uma atividade comum opta por unir as suas produções de forma que negociarão em lotes de grandes quantidades. Além disso, buscam comprar insumos diretamente com a indústria. O cooperativismo possui 13 divisões de atuação e o agropecuário é um dos mais importantes e representativos (ILIOPOULOS; COOK; CHADDAD, 2016).

Ao longo do tempo, as cooperativas agropecuárias necessitaram se adequar

às diversidades que surgiram, tais como: alterações e problemas climáticos, crises econômicas, variações cambiais, etc. Com intuito de aumentar o valor agregado à produção do cooperado e para o seu próprio crescimento, foi necessário ampliarem suas estruturas físicas de industrialização (RODRIGUES, 2016). Para tais investimentos, surge uma demanda de capital para investimento, protagonizando a decisão sobre a estrutura de capital da cooperativa. Há evidências que divergem a respeito sobre qual é a melhor maneira de explicar um nível de endividamento considerado “ideal”.

O estudo sobre estrutura de capital tem direcionado esforços à relevância ou não das decisões de financiamento corporativo. Caso as decisões de financiamento fossem completamente irrelevantes, as estruturas reais de capital deveriam variar aleatoriamente de empresa para empresa e de setor para setor. Todavia, as evidências empíricas no campo das finanças corporativas tem mostrado resultados distintos (JARALLAH; SALEH; SALIM, 2019).

Sendo assim, esse estudo comenta sobre as cooperativas agrícolas e o cooperativismo em um primeiro momento. Na sequência, são abordados tópicos sobre as teorias de estrutura de capital (teoria de *Trade-off* e teoria de *Pecking Order*) e, posteriormente, é realizado uma análise a respeito das estruturas de capital e nível de endividamento das cooperativas agropecuárias do Paraná. Portanto, o problema de pesquisa apresentado é: As cooperativas agrícolas do Paraná apresentam uma hierarquia de preferência na estruturação do

seu capital conforme prevê a teoria de *Pecking Order*? Para responder a essa pergunta, o estudo teve como objetivo identificar a hierarquia de preferência na estruturação de capital das cooperativas agrícolas do Paraná, mais especificamente, a diferença entre financiamento com recursos internos ou externos.

No que diz respeito à estrutura de capital de uma organização e sua composição, há uma grande divergência nos resultados em estudos recentes. Algumas evidências demonstram que não há relevância para a estrutura de capital em mercados perfeitos (MODIGLIANI; MILLER, 1958) enquanto outros resultados admitem que há uma diversidade de fatores que podem proporcionar a estrutura de capital denominada de “ótima”.

Além disso, somente o grau de endividamento ótimo não é capaz de justificar a escolha entre buscar recursos no mercado ou financiar-se com recursos internos. Existem outros estudos que admitem a hierarquia de preferência na busca de recursos, primeiramente no ambiente interno à empresa e, posteriormente, no mercado (MYERS; MAJLUF, 1984).

Em relação às cooperativas agrícolas, há evidência de que o Brasil é um dos países que apresentam umas das maiores taxas de crescimento de produtividade agropecuária (FUGLIE; WANG; BALL, 2012). A economia paranaense, segundo Rodrigues (2016), possui alto grau de dependência do agronegócio. Sendo assim, as cooperativas agrícolas ganham destaque na economia do estado do Paraná. Segundo Rodrigues

et al. (2018), no ano de 2014, o sistema OCEPAR registrou o faturamento total das cooperativas agropecuárias ultrapassou R\$ 42 bilhões, com aproximadamente 140.000 cooperados envolvidos (direta e indiretamente). “No contexto paranaense, o cooperativismo se destaca como instrumento de ascensão social dos cooperados e também de promoção e desenvolvimento regional baseado em cadeias agroindustriais de grande competitividade” (RODRIGUES et al., 2018, p. 215).

As decisões de financiamento trabalham em harmonia com as decisões de investimento das empresas. Portanto, para que as organizações concretizem seus planos de investimentos, necessitam de recursos suficientes sem que comprometam a capacidade de solvência (BAKER; MARTIN, 2011). Os distintos níveis de controle, benefícios e risco, estão associadas às fontes de recursos: próprias e internas à empresa ou externa e de terceiros.

Apesar de estudos corroborarem a preferência das empresas brasileiras por financiamento com recursos próprios, as cooperativas agrícolas caracterizam-se em um segmento distinto, onde pode ser mais interessante distribuir as sobras (lucros) do período ao cooperado do que reaproveitar esse capital para financiamento de suas operações.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (RODRIGUES, 2016, p. 21) conceitua o cooperativismo como “uma associação

de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer [...] necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida”. Segundo Gonçalves (1987), as cooperativas agropecuárias constituem-se em sociedades por quotas e, por meio da verticalização das atividades dos agricultores, proporcionam uma integração entre os médios e pequenos produtores. Com a internalização do progresso técnico às suas propriedades, é possível um crescimento no valor adicionado da produção.

Dentre os diferenciais da empresa cooperativa, um deles é que as decisões fundamentais sempre são tomadas com o referendo da maioria do corpo de associados e cada cooperado tem direito a um voto (GONÇALVES; VEGRO, 1994). Na maior parte dos casos, não há regras contratuais de produção e comercialização, ou seja, o cooperado não tem necessidade nem obrigação de entregar sua produção para a cooperativa. Além disso, é realizado um aporte de capital na estruturação da cooperativa e as quotas não possuem oscilação de valor. Em sua essência, o trabalhador também é o proprietário dos recursos produtivos da organização cooperativa e, normalmente, é um cooperado quem toma e controla as decisões estratégicas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

As cooperativas, segundo a Lei 5.764 de 1971, são: “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971). A diferença existente no

patrimônio líquido de uma cooperativa é dada pela formação do mesmo, que é proveniente do capital social (cotas integralizadas pelos sócios), dos fundos e reservas oriundos de resultados positivos e, ainda, dos resultados dos exercícios (RODRIGUES, 2016, p. 42). Ele não possui caráter de investimento, mas sim caráter social, pois torna viável os serviços da instituição. Além disso, nenhum cooperado pode possuir mais que um terço do capital total (BRASIL, 1971).

Segundo Rodrigues (2016), as organizações cooperativas, recentemente, têm realizado alguns movimentos de alinhamento estratégico, tais como: ampliações, alianças estratégicas e integração vertical. Estas atitudes resultaram no aumento do grau de complexidade da diversificação dos negócios, incluindo a estrutura de capital. Mais recentemente, tem sido observado que as cooperativas tem levado em consideração também aspectos referentes à sustentabilidade em seus processos e também em seus produtos, com o objetivo de incrementar seu desempenho e capacidade de inovação (ROCHA; STEINER NETO, 2021).

Com base em uma revisão sistemática, Amorim et al. (2021) observam que algumas fragilidades sociais e econômicas podem ser amenizadas uma vez que há princípios de cooperativismo em torno de grupos de pequenos produtores. Dentre os benefícios que são reforçados pela sua participação e interação com as cooperativas agrícolas, pode-se elencar: “o aumento da renda, garantia de integração ao mercado e a eficiência técnica ou intensificação

da agricultura que garante a produtividade” (AMORIM et al., 2021, p. 163).

Ainda, em um estudo de caso (AGUIAR; SANTOS JUNIOR, 2021) verificam que, apesar da cooperativa não ser a única responsável pelo repasse informações e fomento de mudanças existentes no setor, relatam que as cooperativas exercem um papel crucial em tal quesito. Os autores perceberam mesmo que os produtores rurais cooperados assimilam informações externas com o objetivo de adaptar e inserir na sua realidade e na sua propriedade, a cooperativa ajuda em tal processo de internalização. Ou seja, “a transformação do conhecimento técnico, com o apoio [...] da cooperativa é facilitada” (AGUIAR; SANTOS JUNIOR, 2021, p. 2).

Estratégias de cooperativas

A integração vertical é uma medida que pode proporcionar economias, dado que desaparecem as necessidades de consulta ou edição de contratos. Sendo assim, ela torna-se uma solução para estruturas bilaterais onde a transação entre duas entidades distintas desaparece e passa a ocorrer dentro da mesma organização (WILLIAMSON, 1979, p. 250). Admite-se também que ela internaliza a etapa do processo produtivo e, dessa forma, adquire os lucros que eram obtidos pelo agente responsável por essa etapa. Logo, a redução dos custos de negociação de ativos especializados torna-se um incentivo para a verticalização (SOUZA, 2002).

Todavia, a integração vertical tem suas ressalvas, uma vez que investimentos irreversíveis podem se tornar uma vulnerabilidade (HAYES; ABERNATHY, 2007). Da mesma forma, há evidência empírica onde afirma-se que o grau de incerteza sobre um ativo e o incentivo à verticalização possuem correlação positiva (MASTEN, 1984).

A integração vertical realizada pelas sociedades cooperativas é capaz de proporcionar economias de escala, aumento no poder de barganha na compra de insumos, redução de riscos e dos efeitos adversos de concentração de estruturas de mercado. Ainda, há evidências mostrando que após a inserção de uma cooperativa, o mercado cujo houve entrada passa a se aproximar de uma concorrência perfeita (SEXTON, 1986).

Dada a vinculação das cooperativas ao setor pecuário ou agrícola, existem algumas especificidades na cadeia produtiva e nas organizações em redes. Dessa forma, há uma carência maior por organização das atividades produtivas, desde a produção primária até o comércio ou a transformação do produto (MARTINS et al., 2014).

No que diz respeito à diversificação da cooperativa, ela pode ser uma diversificação conglomerada ou diversificação concêntrica (TACHIZAWA; REZENDE, 2000). A primeira maneira acontece quando não há muita relação comercial ou tecnológica com o setor anterior (cooperativas que abrem lojas de consumo), enquanto que a segunda maneira se dá em casos que a estrutura de produção possui uma alta relação com negócios já desen-

volvidos pela cooperativa (cooperativas de milho que partem para o setor de feijão, por exemplo) (BARNI; BRANDT, 1992).

Ainda, a diversificação pode ser fruto do interesse pessoal dos administradores e tal atitude pode proporcionar aumento na demanda por habilidades particulares dos administradores (JENSEN; MECKLING, 2008). Com ela, pode existir uma redução na ociosidade dos fatores e melhor aproveitamento dos insumos públicos. Segundo Ferreira e Braga (2004), há uma correlação positiva entre a diversificação, idade da cooperativa e sobras operacionais e uma correlação negativa entre a diversificação com o resultado operacional por cooperado. Tal evidência mostra que nem sempre a diversificação justifica-se como busca por melhor desempenho.

De acordo com La Rocca (2011), a integração entre finanças e estratégia pode proporcionar um diferencial competitivo. Segundo Cook (1995), partindo da premissa que as cooperativas agrícolas possuem uma estrutura organizacional mais complexa, há evidências de dificuldades no que diz respeito aos incentivos para capitalização de recursos. A evidência empírica mostra que a agro industrialização tornou-se uma das principais articulações estratégicas para que as cooperativas agrícolas consigam efetivamente agregar valor à produção primária (o que proporciona uma maior fidelidade dos seus cooperados) (BARREIROS et al., 2016). Sendo assim, surge uma maior dependência de capital de terceiros, o que influencia a estrutura de capital delas, uma vez que essa mudança estratégica incorre na necessidade de aumento das estruturas físicas.

Entretanto, as observações trazidas por Yang e Chaddad (2014) mostraram que nas cooperativas, os indicadores financeiros tradicionais (como ROA (retorno sobre o ativo) ou ROE (retorno sobre o patrimônio líquido) têm menos relevância da definição de satisfação dos membros. A capacidade de gerar benefícios e satisfazer os cooperados são *proxies* mais importantes no critério de desempenho das cooperativas perante a leitura dos seus cooperados.

Estrutura de capital

Sobre a estrutura de capital de empresas, observa-se que há uma grande diversidade nos resultados empíricos. Modigliani e Miller (1958) argumentam que a estrutura de capital é irrelevante em condições de um mercado de capitais perfeito. Entretanto, estudos posteriores admitem que há novos custos que devem ser incorporados em tal análise, como os custos de agência (JENSEN; MECKLING, 2008), os custos de falência (TITMAN, 1984) e, ainda, a assimetria de informações (MYERS; MAJLUF, 1984).

De acordo com a Teoria Tradicional (TT) (BREALEY; MYERS, 1991; CASELANI, 1996) a estrutura ótima de capital é dada pela minimização do custo médio ponderado do capital (CMPC), o qual é dado pela média dos custos das distintas fontes de recursos (internos ou de terceiros). Ele também é equivalente ao custo marginal de um novo endividamento. Tal otimização da estrutura de capital é resultante da alavancagem de dívidas. A TT admite que “uma vez que o risco suportado pelos acionistas é maior do que o dos credores,

então o retorno exigido pelos acionistas em relação ao investimento feito deve ser maior do que as taxas de juros das dívidas” (CASELANI, 1996, p. 15). A dedução dos juros no cálculo do imposto torna as dívidas uma opção de recursos mais interessante e barata do que a emissão de novas ações. Todavia, um aumento excessivo das dívidas também aumenta o custo total do capital pois uma empresa com muitas dívidas, é visualizada como mais arriscada. Sendo assim, a empresa acaba incorrendo em retornos exigidos superiores por parte dos acionistas.

Surge também a Teoria de *Trade-off* (TOT), teoria para qual existe uma estrutura ideal de capital de uma organização, que é resultado da combinação entre os custos de falência associados à alavancagem e os benefícios oriundos dos impostos sobre as dívidas (DAVID; NAKAMURA; BASTOS, 2009). Esse benefício consiste na redução do imposto de renda pago, que será tão menor quanto maior for o grau de alavancagem da empresa (MODIGLIANI; MILLER, 1963). Logo, as empresas optam por otimizar seu valor quando atingem um determinado nível de dividendos e nível de dívida em que os lucros marginais são equivalentes aos custos marginais. Em outras palavras, entende-se que os benefícios fiscais são incentivados até o momento em que não ultrapassam os custos de insolvência. Ou seja, o valor total de uma empresa alavancada é equivalente ao valor da empresa sem alavancagem somado o valor presente do benefício/economia tributária oriundo da aquisição de dívida, descontado o valor presente dos custos de dificuldades financeiras (BERK; DEMARZO, 2009).

O objetivo dos gestores é encontrar um equilíbrio entre os benefícios e custos da contração de dívidas, buscando uma estrutura ótima de capital (a qual proporciona maximização do valor da empresa) (DAMODARAN, 2004).

A Teoria de *Pecking Order* (TPO) considera que existe uma hierarquia de preferência para as empresas buscarem fontes de financiamento. Em geral, elas procuram os recursos gerados dentro da empresa (lucros retidos), depois financiamentos externos (dívidas) e, em último caso, emissão de ações. Tal hierarquia é justificada pela assimetria de informações do mercado (MYERS; MAJLUF, 1984; SOARES; KLOECKNER, 2005), pois os administradores e as pessoas vinculadas às organizações detêm uma maior quantidade de informações (oportunidade de investimentos, saúde financeira, riscos de gestão e negócio, etc.) do que os investidores. Além disso, políticas de dividendos mais complexas proporcionam imprevisões nas oportunidades de investimento e lucratividade.

Segundo Tani e Albanez (2016), há evidência empírica onde se observa uma maior influência da TPO sobre empresas com menores níveis de governança corporativa e, portanto, maior grau de assimetria de informação. De acordo com essa corrente de pensamento, além das organizações não possuírem uma meta de endividamento, as empresas que possuem maior rentabilidade são aquelas que emprestam menos dinheiro, pois tem um maior leque de escolha em termos de financiamentos internos. As que adquirem mais recursos externos acabam incorrendo em um maior

montante de dívidas acumuladas (MYERS, 2001). Evidências de companhias abertas brasileiras mostram que a estrutura de capital também pode ser influenciada pela diferença entre o lucro contábil com o lucro tributável. De acordo com Pinto e Costa (2019), quanto menor for essa diferença, pode gerar perda na qualidade da informação contábil, gerando assimetria de informações e aumentando o risco. Ainda, Wang, Deng e Alon (2021) admitem que o gênero do tomador de decisão pode ser um característica que influencie a escolha de financiamento. Segundo os autores, ao analisarem 154 empresas da Bolsa de Shenzhen, entre 2009 e 2016, observou-se que as mulheres se comportam de maneira distinta quando se avalia a hierarquia de financiamento, pois entendem que a falta de confiança leva-as a recorrerem menos ao financiamento interno.

Conforme Damodaran (2004), uma possível explicação para tal hierarquia de preferência é a valorização, por parte dos administradores, do controle e da flexibilidade em suas mãos. Admite-se que o surgimento de dívidas reduz alguns custos de agência, uma vez que os gestores ficam limitados ao fluxo de caixa proveniente do endividamento (JENSEN; MECKLING, 2008; KOCHHAR, 1996). Ou seja, a TPO estima uma relação negativa entre a rentabilidade das empresas e o seu nível de endividamento, ao passo que a TOT estima que empresas mais rentáveis possuem maior estímulo para contraírem dívida.

Segundo Jarallah, Saleh e Salim, (2019, p. 205), o crescimento das empresas é factível através do modelo prevista pela TPO, o

que, de maneira positiva, permite a determinação da estrutura de capital. Dessa forma, o fluxo de caixa interno da organização pode ser ditado mais facilmente, sugerindo que ela será capaz de administrar os seus investimentos diversos, portanto, evitando muitos riscos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base na teoria de *Pecking Order*, admite-se que as empresas procuram se financiar primeiramente com recursos internos. No regime de organização cooperativa, é de grande interesse que o cooperado receba “sobras” (dividendos). Tal item é observado como um “indicador” para avaliar a perfeição e qualidade das operações, dado que os benefícios da satisfação do cooperado são intangíveis (HEY; VENDOR; NETTO, 2015). Ainda, conforme Yang e Chaddad (2014), outros resultados podem ser verificados como sinônimos de uma boa gestão, não somente indicadores financeiros (como ROA e ROE, por exemplo). Portanto, pode existir um conflito na decisão entre priorizar fontes de financiamento de origem interna à cooperativa, uma vez que a TPO admite que é mais vantajoso, ou então distribuir os resultados para os cooperados em busca de uma boa aceitação do gestor (eleito democraticamente) por parte dos associados

Esse estudo tem como objetivo verificar a relação da estrutura de capital de cooperativas agrícolas, em especial o nível de endividamento das mesmas. É um estudo de natureza longitudinal, dado que foram

utilizados dados secundários, entre 2006 e 2016, com periodicidade trimestral. As informações foram obtidas através dos Balanços Patrimoniais (BPs) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) fornecidos pelo Sistema OCEPAR. Selecionou-se uma amostra de 46 cooperativas agrícolas, as quais estão espalhadas por diversas regiões de todo o Paraná (o número de cooperativas se deu em função da exclusão das demais que não possuíam informações completas para o período escolhido).

Os procedimentos, estimativas e testes estatísticos foram feitos por meio do software *Gnu Regression, Econometrics and Time-series Library (Gretl)* e *StataMP v.14.0*. Foi realizado uma regressão linear múltipla, com dados dispostos em painel, com efeito fixo. Tal metodologia faz combinação entre os dados em corte transversal com os dados dispostos em uma série temporal. Além disso, oferece o benefício de “problemas econômicos em que variações em corte transversal e efeito dinâmicos são relevantes” (CORREA; BASSO; NAKAMURA, 2013, p. 109). A escolha por painel com efeitos fixos foi justificada pelo resultado encontrado no teste de Hausman. Para a correção da heterocedasticidade e autocorrelação foram utilizados erros padrões robustos (VCE). De acordo com StataCorp (2013), essa estimativa trabalha com as estimações robustas da variância (e erros padrões) por meio dos métodos de linearização, Huber ou White. Sendo assim, são capazes de estimativas mais corretas para situações de heterocedasticidade entre painéis ou correlação de qualquer tipo dentro dos painéis.

Outro método utilizado foi o mínimos quadrados generalizados (*feasible generalized least squares*) (FGLS), conforme proposto por Cruz et al. (2015, p. 244). Esse método corrige:

[as] estruturas de erro, produzindo coeficientes assintoticamente eficientes e erros padrão não tendenciosos, [...] assume que a estrutura da covariância dos erros está corretamente especificada e que os elementos da matriz de covariância dos erros são conhecidos. Quando o processo gerador dos erros não é conhecido, os elementos da matriz de covariância dos erros devem ser estimados, o que pode ser feito por meio do método FGLS.

Esse método permite a estimação de coeficientes mesmo com a presença de heterocedasticidade e correlação transversal (*cross-section*) entre painéis, autocorrelação dentro dos painéis (WIGGINS; STATA CORP, [s.d.]). Com base em demais trabalhos já existentes na literatura (CORREA; BASSO; NAKAMURA, 2013), buscou-se entender a relação entre o grau

de endividamento das empresas com o seu tamanho, rentabilidade, risco, grau de tangibilidade e crescimento ao longo do tempo. Portanto, para cada fator foi estabelecido uma variável calculada a partir das informações obtidas nos BPs e DRE.

Admite-se a ideia de que economias de escala são benefícios de uma organização maior. Além disso, as cooperativas maiores possuem um maior nível de diversificação das atividades, o que deve diminuir a exposição à apenas um fluxo de caixa. A TOT postula que há uma relação positiva entre o tamanho da empresa e o seu nível de endividamento, pois o aumento do tamanho e da diversificação das atividades da cooperativa reduz os seus riscos de falência. Logo, seus custos de falência são menores e a capacidade de endividamento deve ser maior (TITMAN; WESSELS, 1988). Como *proxy* para o tamanho da cooperativa, foi utilizado o logaritmo natural das receitas brutas. Para o nível de endividamento, foi calculada a variável (*endiv*), que é encontrada através da equação 1:

$$endiv_t = \frac{Passivo\ Cirulante_t + Exigível\ a\ Longo\ Prazo_t}{Ativo\ Total_t} \quad (1)$$

Portanto, tem-se a seguinte hipótese:

H1: cooperativas maiores apresentam um maior nível de endividamento.

Ao tratar-se da rentabilidade, a TOT admite que há um benefício tributário, portanto empresas que tem maior ren-

tabilidade tem maior número de dívidas. Todavia, a TPO estabelece uma relação negativa, uma vez que os gestores preferem financiar a empresa com recursos internos, depois recorrer à aquisição de dívidas, e como última alternativa, realizar a emissão ações (MYERS; MAJLUF, 1984). Para medir a rentabilidade das cooperati-

vas agrícolas foi escolhido o Retorno sobre o Ativo (ROA). Ele é obtido pela divisão entre o lucro operacional e o ativo total. O objetivo dele é medir a eficiência que a empresa tem ao gerar ganhos com seus investimentos (ASSIS et al., 2016; MARTINS; ASSAF NETO, 1993). Portanto:

$$ROA_t = \frac{\text{Lucro Operacional}_t}{\text{Ativo Total}_t} \quad (2)$$

Dessa forma, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

H2: cooperativas com maior rentabilidade possui menor grau de endividamento.

No que diz respeito ao risco, a TPO estabelece que há uma relação inversa entre o nível de endividamento da estrutura de capital e o risco, pois as organizações que têm maior volatilidade em seus resultados buscam acumular capital nos momentos de resultados positivos (superávits) para suprirem os períodos de resultados negativos (déficits). Tal fator está atrelado à estrutura de capital, pois quanto maior a volatilidade, maiores são as chances dos fluxos de caixa não suprirem os pagamentos (HARRIS; RAVIV, 1991). Como proxy da variação nos resultados foi calculado a variável (risco), que pode ser obtida através da equação 3:

$$\text{risco}_{i,t} = (ROA_{i,t} - \overline{ROA_i})^2 \quad (3)$$

H3: cooperativas com maior risco possuem menor grau de endividamento.

Segundo Fama e Jensen (1983) e Jarallah, Saleh e Salim (2019, p. 206) maiores orga-

nizações precisam divulgar maiores informações, fenômeno que acarreta maior transparência aos investidores comuns. Sendo assim, essas empresas (maiores) conseguem angariar fundos com maior facilidade, uma vez que tem menos dificuldade em acessar recursos. Como resultado disso, conseguem ter uma carteira de risco mais baixo. Admite-se que as organizações que detêm um maior número de ativos fixos pode entregar tais ativos como garantias de pagamento (CORREA; BASSO; NAKAMURA, 2013; TITMAN; WESSELS, 1988). Logo, há um incremento na capacidade de endividamento das mesmas. Isso acontece pois caso a organização venha a fracassar, o credor se sente mais garantido em recuperar suas perdas. Portanto, os custos financeiros de empréstimo devem ser menores. Como *proxy*, foi calculado a variável (*tang*), que é dada por:

$$\text{tang}_t = \frac{\text{Ativo Imobilizado}_t + \text{Estoques}_t}{\text{Ativo Total}_t} \quad (4)$$

Sendo assim, estima-se que:

H4: há uma relação positiva entre no nível de endividamento da cooperativa e o grau de tangibilidade dos seus ativos.

Na sequência, para a TPO, empresas que possuem um crescimento acelerado devem possuir um maior nível de endividamento, pois ao passo que tem uma demanda maior de recursos do que sua capacidade em gerá-los, resta, como alternativa, procurar esses recursos de maneira externa à organização (GOMES; LEAL, 2001). O nível de crescimento das cooperativas agrícolas foi calculado por meio da equação 5:

$$cresc_t = \frac{Receita Líquida_t - Receita Líquida_{t-1}}{Receita Líquida_{t-1}} \quad (5)$$

Logo, tem-se que:

H5: há uma relação positiva entre o crescimento e o grau de endividamento das cooperativas.

Ainda, foi adicionado uma defasagem do grau de endividamento, pois procura mostrar o quanto o endividamento no período anterior está correlacionado com valor do período subsequente. Admite-se que quanto menor o custo de transação para a realização de alterações na estrutura de capital, maior é a sua velocidade. Portanto, o modelo de regressão múltipla tem como base a equação 6, que é dada por:

$$endiv_t = \beta_0 + \beta_1 \ln(receita) + \beta_2 ROA_t + \beta_3 risco_t + \beta_4 tang_t + \beta_5 cresc_t + \beta_6 endiv_{t-1} + \varepsilon \quad (6)$$

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após o cálculo de cada variável abordada na seção 3 e a organização dos dados em painel, foram calculadas algumas estatísticas descritivas, as quais estão organizadas na tabela 1.

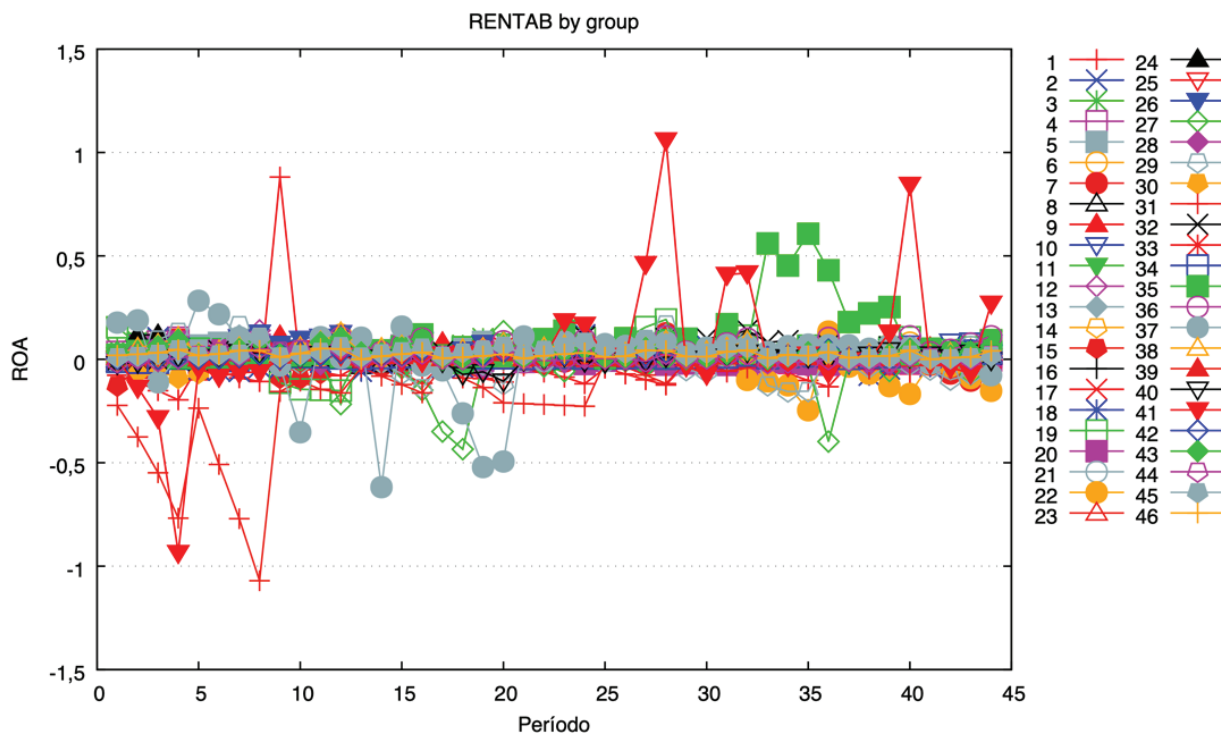
Tabela 1 – Estatísticas descritivas (2006.T1 – 2016.T4)

Variável	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	Mínimo	Máximo
Endividamento	0,7626	0,4688	61,4804%	0,1131	4,9466
Crescimento	0,4112	1,2129	294,9152%	-1,0000	32,222
Tangibilidade	0,4783	0,1706	35,6793%	0,0115	0,9540
Ln (receita bruta)	18,2123	2,2062	12,1143%	7,1701	23,110
Rentabilidade	0,0151	0,0834	550,2034%	-1,0706	1,0599

NOTA: NESSA TABELA SÃO OBSERVADAS AS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS MÉDIAS PARA TODAS AS COOPERATIVAS, AO LONGO DO PERÍODO ANALISADO. FONTE: DADOS DA PESQUISA (2019).

Percebe-se que há média ou alta dispersão em todas as variáveis, porém elas são maiores na rentabilidade e crescimento, o que mostra uma grande oscilação na capacidade das cooperativas em obterem boas rentabilidades. Ao passo que algumas apresentaram resultados negativos no crescimento,

em outras observações foram encontradas taxas de crescimento ultrapassando 300%. O gráfico 1 mostra que as cooperativas em geral apresentam um comportamento semelhante ao longo do tempo, com baixa dispersão *between* (entre elas), exceto as cooperativas número 9, 17, 35 e 37.

Gráfico I – ROA das cooperativas agrícolas (%) (2006.TI – 2016.T4)

NOTA: SÉRIE TEMPORAL DO ROA DE CADA COOPERATIVA AGRÍCOLA PARA O PERÍODO ANALISADO. FONTE: DADOS DA PESQUISA (2019).

Na sequência foram encontradas as correlações de Pearson, detalhadas na matriz de correlação na tabela 2.

Tabela 2 – Matriz de correlação das variáveis

	Endividamento	Crescimento	Tangibilidade	Ln (receita bruta)	Rentabilidade
Endividamento	1,0000				
Crescimento	0,0317	1,0000			
Tangibilidade	-0,1530***	-0,0860	1,0000		
Ln (receita bruta)	-0,2740***	-0,0202	0,0942***	1,0000	
Rentabilidade	-0,3220***	0,0237	0,0343	0,0800***	1,0000
Risco	0,2944***	0,0062	0,0057	-0,1347***	-0,0503

NOTA: *** CORRELAÇÃO SIGNIFICATIVA AO NÍVEL DE 1%.

Apesar de algumas variáveis apresentarem correlação estatisticamente significativa ao nível de 1%, todas elas apresentam-se de valores entre -0,4 e +0,4. Portanto, não se justifica a exclusão das mesmas do modelo. Foi realizado o teste VIF (Fator de inflacionamento da variância) para identificar problemas de multicolinearidade. De acordo com o teste, nenhuma das variáveis apresentou problema de colinearidade ($VIF_i \leq 10,0$).

Na sequência, foram estimados os modelos econométricos para verificar a existência das relações hipotetizadas anteriormente. Os resultados do modelo de painel com efeito fixo e erros padrões robustos (VCE) e do modelo com estimadores FGLS estão apresentados a seguir, na tabela 3.

Tabela 3 – Resultado dos modelos estimados

Variáveis	Modelo efeito fixo, VCE		Modelo estimadores FGLS	
	Coeficiente	P-valor	Coeficiente	P-valor
Constante	0,1666	0,3570	0,0716	0,0090***
Ln (receita bruta)	-0,0231	0,6750	-0,0126	0,3440
Rentabilidade	-0,4857	0,0030***	-0,4197	0,0010***
Tangibilidade	0,0720	0,5670	0,0275	0,1040
Risco	0,3007	0,0010***	0,2981	0,0010***
Crescimento	0,0012	0,6770	0,0029	0,2130
Endividamento(t-1)	0,7965	0,0010***	0,0716	0,0010***

NOTA: RESULTADOS DAS REGRESSÕES OLS COM DADOS EM PAINEL. VARIÁVEL DEPENDENTE: ENDIVIDAMENTO. MODELOS COM EFEITOS FIXO E CORREÇÃO VCE E MODELOS COM ESTIMADORES FGLS. *** VARIÁVEL SIGNIFICATIVA AO NÍVEL DE 1%.

Em ambos os modelos, foi possível observar a significância estatística, ao nível de 1%, das variáveis relacionadas à rentabilidade, risco e endividamento defasado. As demais variáveis relacionadas ao tamanho da cooperativa (logaritmo natural da receita bruta), grau de tangibilidade de seus ativos e variação percentual de crescimento não se mostraram determinantes para o nível de endividamento das cooperativas agrícolas. Sendo assim, não foi pos-

sível refutar as hipóteses nula a respeito de tais fatores (H1, H4 e H5).

Analisando o resultado negativo do coeficiente respectivo à rentabilidade da cooperativa, houve uma confirmação da teoria de *Pecking Order*, pois as cooperativas mais rentáveis são aquelas que apresentam um menor grau de endividamento. A distribuição de sobras muitas vezes é visualizada como um indicador da boa administração

dos gestores (HEY; VENDLER; NETTO, 2015), o que incentivaria as cooperativas a priorizarem a distribuição desses recursos para os cooperados e buscarem recursos para suas demandas no mercado.

A Teoria de *Trade-off* admite que a existência de custos de dificuldades financeiras é uma possível justificativa para que empresas adotem níveis de endividamento extremamente baixos, com o objetivo de usufruírem do benefício fiscal (oriunda da despesa com juros). Ainda, afirma-se que distinções no tamanho dos custos de dificuldades financeiras e a variação no fluxos de caixa também podem esclarecer distinções de alavancagem entre diferentes organizações, indústrias ou cooperativas (BERK; DEMARZO, 2009).

Todavia, nesse estudo foi observado o contrário: as cooperativas com melhor rentabilidade preferem reaproveitar os recursos internos e, em seguida, buscar endividamento exterior. Empresas que possuem maiores lucros deveriam se beneficiar da dedutibilidade dos juros, o que incentivaria a adoção de dívidas (CORREA; BASSO; NAKAMURA, 2013). Mas a teoria de *Pecking Order* admite que se deve buscar, primeiramente, recursos internos à organização, o que implica em empresas com maior rentabilidade sendo menos endividadas. Os resultados também corroboram o encontrado pela literatura (BOOTH et al., 2001; RAJAN; ZINGALES, 1995; SILVA; BRITO, 2005; TANI; ALBANEZ, 2016).

No que diz respeito à variável respectiva ao risco (*risco*), houve uma contradição do que é afirmado tanto pela teoria de *Tra-*

de-off quanto pela teoria de *Pecking Order*: uma relação negativa entre endividamento e risco (H3). Dessa forma, entende-se que as cooperativas agrícolas que apresentam uma maior volatilidade nos seus resultados também optam por buscar recursos no mercado. Tal resultado estima que as organizações mais voláteis, consideradas como “arriscadas”, podem “estar menos sujeitas à problemas de subinvestimento, de forma que os custos de agência podem ser reduzidos, possivelmente superando o esperado aumento dos custos de falência” (CORREA; BASSO; NAKAMURA, 2013, p. 123; GOMES; LEAL, 2001).

Por fim, apesar da diferença na magnitude dos coeficientes dos dois modelos, o grau de endividamento do período anterior (defasagem de 1 trimestre) mostrou-se significativa e positivamente relacionado ao endividamento do período subsequente. Então, aquelas cooperativas que apresentam um maior nível de endividamento, permanecem, no período seguinte, da mesma forma.

Esse resultado evidencia que há um certo custo para o ajuste da estrutura de capital. Além disso, os custos de transação para alterações no perfil de endividamento parecem ser altos. Ou seja, pelas implicações, parece que os gestores preocupam-se mais em gerir os recursos de maneira interna do que encontrar um grau de endividamento ideal, conforme prevê a TPO (CORREA; BASSO; NAKAMURA, 2013). Tais resultados também concordam com demais evidências ao longo da literatura: a evidência de Carvalho, Ribeiro e Amaral (2019) onde a TPO mostrou-se como a

teoria mais pertinente na escolha do nível de endividamento das empresas analisadas para empresas que compõem o índice Small Caps da B3; as empresas de manufaturas listadas na Bolsa de Istambul (YILDIRIM; ÇELIK, 2021); empresas não-financeiras da Bolsa de Tóquio (JARALLAH; SALEH; SALIM, 2019)

CONCLUSÃO

O objetivo geral desse estudo deu ênfase em entender a hierarquia de preferência na estruturação do seu capital das cooperativas agrícolas do Paraná, analisando o período entre 2006 e 2016. Através da análise dos dados obtidos nos balanços disponibilizados pelo Sistema OCEPAR, foi selecionado uma amostra com 46 cooperativas agrícolas.

Através da regressão multivariada com efeitos fixos e regressão FGLS, identificou-se uma relação estatisticamente negativa (significativa ao nível de 1%) entre o nível de endividamento e rentabilidade (confirmando-se a hipótese H2), mostrando que as cooperativas agrícolas que possuem uma melhor rentabilidade são aquelas que apresentam menor grau de endividamento. Também houve uma relação positiva com o endividamento do período anterior, o que mostra uma perpetuação da estratégia de endividamento passada sobre a decisão do período subsequente e a existência de um determinado custo para ajuste da estrutura de capital.

Conforme a TPO, admite-se organizações com expectativas grandes de investi-

mentos adotam um nível de endividamento “seguro”, com o objetivo de possuir fluxo de caixa positivo e capacidade de financiar investimentos futuros (justificando ainda mais a relação negativa entre rentabilidade e endividamento).

Apesar da distribuição de sobras ser visualizada, em certas ocasiões, como um sinônimo de boa gestão do corpo administrativo de cooperativas, a evidência encontrada nessa pesquisa confirmou a teoria de *Pecking Order*, onde é dada preferência por financiamento com recursos próprios e depois capital de terceiros. Apesar dos resultados obtidos por Yang e Chaddad (2014) mostrarem que nas cooperativas, os indicadores financeiros tradicionais têm menos relevância da definição de satisfação dos membros, nesse estudo, observou-se uma maior preocupação com a situação financeira da cooperativa agrícola do que com a satisfação dos cooperados através das distribuições de sobras, contrariando a evidência encontrada anteriormente.

Na relação entre risco e endividamento, observou-se uma relação positiva, o contrário do afirmado pela TPO. Ademais, não foi possível estabelecer relação estatisticamente significativa entre o tamanho, taxa de crescimento e tangibilidade com o endividamento.

No que se diz respeito às contribuições do presente estudo, observa-se que no aspecto teórico, não foi possível corroborar a relação positiva pela TOT, onde afirma-se que há uma relação positiva entre o tamanho da organização e seu nível de endividamento. Todavia, visualizou-se reafirmação do proposto pela TPO, onde as

cooperativas mais rentáveis são aquelas com menor nível de endividamento. Ainda, nota-se a contribuição teórica da corroboração da TPO no campo das cooperativas agrícolas, onde maior parte da literatura trabalha com empresas de capital aberto, ou ainda não havia encontrado predominância das duas teorias (TPO e TOT) nas cooperativas (KUNZ et al., 2021).

Em relação às contribuições empíricas, foi possível visualizar que, para a amostra analisada, não se notou o conflito de agência entre o gestor da cooperativa e os respectivos cooperados. Observando empiricamente, os gestores deveriam possuir o incentivo individual de distribuírem

as sobras aos cooperados, com propósito de reeleição, por exemplo. Entretanto, através dos resultados obtidos, foi visto que eles seguem o proposto pela TPO onde é preferível se financiar com recursos internos.

Uma limitação da pesquisa foi a redução do número de empresas estudadas, em função da disponibilidade de dados para o recorte temporal analisado. Para futuras pesquisas, sugere-se a alteração do período para que o número da amostra seja maior ou utilização de outro índice que possa medir desempenho, tal como retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), entre outros.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, C. C.; SANTOS JUNIOR, S. O papel das cooperativas agropecuárias: Processo de capacidade abortiva de produtos rurais associados. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 23, p. 14, 2021.
- AMORIM, G. D. S. et al. A PARTICIPAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS EM PAÍSES COM DIFERENTES NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO. **Revista Grifos**, v. 31, n. 56, p. 144–167, 17 dez. 2021.
- ASSIS, R. A. DE et al. **Índices de rentabilidade: um estudo de caso sobre o mercado de transporte de cargas em Campo Belo - MG**. In: XVI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende, RJ: 2016.
- BAKER, H. K.; MARTIN, G. S. **Capital Structure and Corporate Financing Decisions: Theory, Evidence, and Practice**. 1 edition ed. Hoboken, N.J: Wiley, 2011.
- BARNI, E. J.; BRANDT, S. A. Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 30, n. 1, p. 1–10, 1992.
- BARREIROS, R. F. et al. Commitment in the process of translation and control of strategy in Brazilian agro-industrial cooperatives. **REBRAE**, v. 9, n. 3, p. 275–293, 27 jul. 2016.
- BERK, J.; DEMARZO, P. **Finanças Empresariais: Essencial**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BOOTH, L. et al. Capital Structures in Developing Countries. **The Journal of Finance**, v. 56, n. 1, p. 87–130, 2001.
- BRASIL. **Lei 5.764**, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm>. Acesso em: 1 maio. 2019
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Principles of Corporate Finance**. 4. ed. New York, NY: McGraw-Hill, 1991.
- CARVALHO, G. A. DE; RIBEIRO, J. E.; AMARAL, H. F. Determinants of capital structure of companies that make up the Small Caps index of B3. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 227–242, 31 ago. 2019.
- CASELANI, C. N. **Emissão de ações: fonte de crescimento ou redutora do risco financeiro?** Porto Alegre: UFRGS, mar. 1996.
- COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, p. 1153–1159, 1995.
- CORREA, C. A.; BASSO, L. F. C.; NAKAMURA, W. T. A estrutura

- tura de capital das maiores empresas brasileiras: análise empírica das teorias de pecking order e trade-off, usando panel data. **Revista Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 28, 2013.
- CRUZ, I. S. DA et al. Fatores de Influência do PIB per capita dos Estados Brasileiros: uma Análise de Painel com o Uso dos Métodos PCSE e FGLS (1991-2009). **Análise Econômica**, v. 33, n. 63, 31 mar. 2015.
- DAMODARAN, A. **Finanças Corporativas. Teoria e Prática**. Edição: 2a ed. [s.l.] Bookman, 2004.
- DAVID, M.; NAKAMURA, W. T.; BASTOS, D. D. Estudo dos modelos trade-off e pecking order para as variáveis endividamento e payout em empresas brasileiras (2000-2006). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 6, p. 22, 2009.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. **The Journal of Law & Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.
- FUGLIE, K. O.; WANG, S. L.; BALL, V. E. (EDS.). **Productivity Growth in Agriculture: An International Perspective**. Wallingford Oxfordshire, UK; Cambridge, MA: CABI, 2012.
- GOMES, G. L.; LEAL, R. P. C. L. Determinantes da estrutura de capitais das empresas brasileiras com ações negociadas em bolsas de valores. In: **Finanças Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONÇALVES, J. S. **Capitalismo e cooperativismo na agricultura**. São Paulo: IEA, 1987.
- GONÇALVES, J. S.; VEGRO, C. L. R. **Crise econômica e cooperativismo agrícola: uma discussão sobre os condicionantes das dificuldades financeiras da cooperativa agrícola de Cotia (CAC): Agricultura em São Paulo**. São Paulo: IEA, 9 jan. 1994. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=1440>>.
- HARRIS, M.; RAVIV, A. The Theory of Capital Structure. **The Journal of Finance**, v. 46, n. 1, p. 297-355, 1991.
- HAYES, R. H.; ABERNATHY, W. J. Managing Our Way to Economic Decline. **Harvard Business Review**, n. July-August 2007, 1 jul. 2007.
- HEBERLE, E. L.; WERNKE, R.; ZANIN, A. Comparativo dos níveis de execução e de importância atribuída às funções da controladoria em cooperativa agropecuária. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, p. 29, 2022.
- HEY, I. R.; VENDLER, M. H. DA R.; NETTO, F. F. **A Distribuição de Sobras das Cooperativas como Estratégia de Geração de Riquezas e Consequentemente um Fator de Desenvolvimento Regional**. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE. Florianópolis: 2015.
- ILIOPOULOS, C.; COOK, M. L.; CHADDAD, F. Agricultural cooperatives in networks. **Journal on Chain and Network Science**, v. 16, n. 1, p. 1-6, 14 set. 2016.
- JARALLAH, S.; SALEH, A. S.; SALIM, R. Examining pecking order versus trade-off theories of capital structure: New evidence from Japanese firms. **International Journal of Finance & Economics**, v. 24, n. 1, p. 204-211, jan. 2019.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, jun. 2008.
- KOCHHAR, R. Explaining Firm Capital Structure: The Role of Agency Theory Vs. Transaction Cost Economics. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 9, p. 713-728, 1996.
- KUNZ, A. et al. **Determinantes de Estrutura de Capitais em Cooperativas Agroindustriais do Oeste do Paraná através da visão das Teorias de Pecking Order e Trade-Off**. In: 21o USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING. São Paulo, SP: jul. 2021. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3162.pdf>>
- LA ROCCA, M. Capital structure and corporate strategy. In: BAKER, H. K.; MARTIN, G. S. (Eds.). **Capital structure and corporate financing decisions**. Hoboken (New Jersey): Wiley, 2011.
- MARTINS, E.; ASSAF NETO, A. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MARTINS, G. et al. **Agro: conjuntura e cooperativismo**. 1. ed. Curitiba, PR: OCEPAR-SESCOOP/PR, 2014.
- MASTEN, S. E. The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry. **The Journal of Law & Economics**, v. 27, n. 2, p. 403-417, 1984.
- MODIGLIANI, F.; MILLER, M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. **The American Economic Review**, v. 48, n. 3, p. 261-297, 1958.
- MODIGLIANI, F.; MILLER, M. H. Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction. **The American Economic Review**, v. 53, n. 3, p. 433-443, 1963.
- MYERS, S. C. Capital Structure. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 15, n. 2, p. 81-102, 2001.
- MYERS, S. C.; MAJLUF, N. S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. **Journal of Financial Eco-**

- nomics**, v. 13, n. 2, p. 187–221, 1 jun. 1984.
- PINTO, A. F.; COSTA, P. DE S. Book-tax differences e estrutura de capital: uma análise à luz da teoria pecking order. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 3, p. 111–124, 18 out. 2019.
- RAJAN, R. G.; ZINGALES, L. What Do We Know about Capital Structure? Some Evidence from International Data. **The Journal of Finance**, v. 50, n. 5, p. 1421–1460, 1995.
- ROCHA, A. C.; STEINER NETO, P. J. Inovação e sustentabilidade: a postura inovadora das cooperativas agropecuárias atuantes na Região Sul do Brasil. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 01–37, 10 fev. 2021.
- RODRIGUES, J. A. **Estrutura de capital e estratégia corporativa em cooperativas agropecuárias do Paraná**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Cooperativas—Curitiba, PR: PUCPR, 2016.
- RODRIGUES, J. A. et al. Estrutura de Capital e Peculiaridades Regionais nas Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 56, n. 2, p. 213–224, jun. 2018.
- SEXTON, R. J. Cooperatives and the Forces Shaping Agricultural Marketing. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 68, n. 5, p. 1167–1172, 1 dez. 1986.
- SILVA, J. C. G. DA; BRITO, R. D. Testando as previsões de trade-off e pecking order sobre dividendos e dívida no Brasil. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 35, n. 1, p. 37–79, mar. 2005.
- SOARES, R. O.; KLOECKNER, G. DE O. **O Pecking Order Em Empresas Com Controle Acionário Definido: Um Estudo No Ambiente Brasileiro**. In: ENANPAD. Brasília: EnANPAD, 2005. Disponível em: <www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-ficd-1126.pdf>
- SOUZA, R. F. Canais de marketing, valor e estruturas de governança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1–11, jun. 2002.
- STATA CORP. **Stata Longitudinal-data/Panel-data Reference Manual**. 13. ed. College Station, TX: Stata Press, 2013.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios**. Edição: 1 ed. São Paulo: MBOOKS, 2000.
- TANI, B. B.; ALBANEZ, T. Decisões de Financiamento das Companhias Listadas nos Diferentes Segmentos de Governança da BM&FBovespa Segundo a Teoria de Pecking Order. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 2, p. 317–334, 12 set. 2016.
- TITMAN, S. The effect of capital structure on a firm's liquidation decision. **Journal of Financial Economics**, v. 13, n. 1, p. 137–151, 1 mar. 1984.
- TITMAN, S.; WESSELS, R. The Determinants of Capital Structure Choice. **The Journal of Finance**, v. 43, n. 1, p. 1–19, 1988.
- WANG, X.; DENG, S.; ALON, I. Women executives and financing pecking order of GEM-listed companies: Moderating roles of social capital and regional institutional environment. **Journal of Business Research**, v. 136, p. 466–478, 1 nov. 2021.
- WIGGINS, V.; STATA CORP. **Comparing xtgls with regress, vce(cluster)**. Disponível em: <<https://www.stata.com/support/faqs/statistics/xtgls-versus-regress/>>. Acesso em: 28 abr. 2019.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.
- YANG, S.; CHADDAD, F. The relationship between performance and governance in agricultural cooperatives: a structural equation modeling approach. **International Journal of Co-operative Management**, v. 7, n. 1, p. 43–57, 2014.
- YILDIRIM, D.; ÇELİK, A. K. Testing the pecking order theory of capital structure: Evidence from Turkey using panel quantile regression approach. **Borsa Istanbul Review**, v. 21, n. 4, p. 317–331, 1 dez. 2021.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

GESTÃO EXISTENCIAL DE PESSOAS: ENSAIO SOBRE AS RELAÇÕES VIDA-TRABALHO

EXISTENTIAL PEOPLE MANAGEMENT: ESSAY ON LIFE-WORK RELATIONS

RENATO KOCH COLOMBY

Instituto Federal do Paraná - Campus Palmas – Brasil
renato.colomby@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5013-6913>

MARCIA CRISTIANE VACLAVIK

Universidade de Caxias do Sul – Brasil
mcvaclavik@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4209-1054>

LAURA ALVES SCHERER

Universidade Federal do Pampa - Campus Santana do
Livramento – Brasil
lauralvescherer@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1803-3014>

R E S U M O

Ante a tantos desafios que se apresentam em contexto de intensas e complexas transformações relativas à organização do trabalho e à gestão de trabalhadores, argumenta-se que novos elementos passaram a fazer parte do campo de Gestão de Pessoas, modificando sobremaneira as formas de gerir, trabalhar, viver e se relacionar, ou seja, que referem à própria existência. Assim, este ensaio tem como objetivo propor uma nova lente crítico-analítica no campo da administração de recursos humanos, denominada “Gestão Existencial de Pessoas”. Sustenta-se que a gestão acontece a partir da relação vida-trabalho em que se entrecruzam aspectos relacionados à flexibilidade laboral e ubiquidade tecnológica digital que se refletem na captura da subjetividade do indivíduo trabalhador e, por sua vez, configuram a Gestão Existencial de Pessoas. Destaca-se como contribuição o desenvolvimento propositivo desse conceito e a abertura de caminhos investigativos considerando esta lente analítica para pesquisas futuras e implicações nas práticas e discursos organizacionais.

P A L A V R A S - C H A V E

Gestão de Pessoas. Gestão Existencial de Pessoas. Relações de Trabalho.

A B S T R A C T

In the last decades, the work organization and workers' management have faced many challenges, especially due to intense and complex transformations we are witnessing. Regarding Human Resource Management (HRM), new elements arise, significantly modifying how we work, live, and relate to each other, that is, referring to human existence itself. In this essay, we propose a new analytical lens to the HRM, called Existential People Management. We argue that management takes place from the life-work relationship in which aspects related to labor flexibility and digital technological ubiquity intertwine. The Existential People Management is reflected, for instance, in the capture of individual worker subjectivity. By proposing this new concept, this essay opens new possibilities and investigative paths to analyze contemporaneous organizational practices and discourses.

K E Y W O R D S

Human Resource Management. Existential People Management. Industrial Relations.

INTRODUÇÃO

As organizações são influenciadas pelos movimentos econômicos, tecnológicos, políticos e sociais dos quais fazem parte. Como construções sociais (VERGARA, 2014), elas continuamente precisam lidar com incertezas e turbulências constantes nos ambientes externo e interno (BOXALL, 2007; COLLINGS; WOOD; SZAMOSI, 2019). Nesse sentido, existe um entendimento amplamente compartilhado de que a forma como são geridos comportamentos, conhecimentos e valores das pessoas em uma organização pode auxiliar na melhoria da eficácia dos esforços organizacionais (RENEWICK, 2018). Afinal, as organizações dependem, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso (FISCHER, 2002). A área de Gestão de Pessoas, vista como fator estratégico e fonte de vantagem competitiva (ALLEN; WRIGHT, 2007), não está desco-

lada dos desdobramentos das transformações organizacionais e sociais.

Em um mundo globalizado e conectado, as práticas laborais precisam acompanhar os deslocamentos provocados pela necessidade de inovação constante (WILKINSON; BACON; SNELL *et al.*, 2019) e pelos desdobramentos oriundos de novos modos de organização do trabalho (COLLINGS; WOOD; SZAMOSI, 2019). Afinal, no espaço laboral, as transformações tecnológicas não se referem apenas à tangibilidade da infraestrutura de máquinas e equipamentos. Manifestam-se, também, na organização e gestão do processo de trabalho, através de estratégias, habilidades e práticas utilizadas pela gestão (BAUMGARTEN; HOLZMANN, 2011). E, ao afetar a esfera do trabalho, também impactam, positiva e negativamente, a subjetividade do trabalhador.

Historicamente, esses movimentos podem ser percebidos na mudança dos processos de gerenciamento dos recursos humanos nas organizações, atualmente circunscritos em contexto de intensa flexibilização laboral, respaldada por reformas na legislação trabalhista, e acelerado desenvolvimento tecnológico. Após muitas transformações experienciadas desde a primeira revolução industrial no século XIX, atualmente a massificação da tecnologia digital passa a permear todas as facetas da sociedade (VALENDUC; VENDRAMIN, 2016). O avanço da indústria 4.0 e o trabalho mediado por plataformas e redes sociais configuram novos modos de compreender as relações entre trabalho e pessoas, alterando a própria natureza laboral (BISSOLA; IMPERATORI, 2019; DI VIRGILIO; SANTOMÉ; BOLÁS, 2019).

Além dos desafios já impostos, a pandemia de Covid-19 (do inglês *coronavirus disease 2019*) apresenta-se como um dos momentos mais desafiadores da história moderna (GIGAURI, 2020). Para além das questões sanitárias, a pandemia criou um contexto particular de grandes desafios e oportunidades - ao que se inclui a área de Gestão de Pessoas (CARNEVALE; HATAK, 2020) - ao impor alterações na forma como as organizações estão lidando com este desafio. Muito além da gestão do trabalho remoto, emergem fatores que potencializam a necessidade de avançar no entendimento de questões como qualidade de vida e bem-estar no trabalho (MOLINO; INGUSCI; SIGNORE *et al.*, 2020), conflito trabalho-família (CARNEVALE; HATAK, 2020), *tech-nostress* (MOLINO; INGUSCI; SIGNORE *et al.*, 2020), para citar apenas algumas.

No campo acadêmico, após décadas de intensos debates sobre a área de Gestão de Pessoas e suas transformações, é notório que ainda há limitações teóricas e práticas a serem endereçadas (BOXALL, 2007; COLLINGS; WOOD; SZAMOSI, 2019). Argumenta-se, deste modo, que novos elementos passaram a fazer parte do campo de gestão de pessoas, modificando sobremaneira as formas de gerir, trabalhar, viver e se relacionar, ou seja, que se referem à própria existência. Assim, este **ensaio tem como objetivo propor uma nova lente crítico-analítica no campo da administração de recursos humanos, denominada “Gestão Existencial de Pessoas”**. Por meio dela, entende-se que é possível reconhecer as diversas implicações das transformações da atualidade que se dão na relação vida-trabalho.

O conceito da "Gestão Existencial de Pessoas", termo inicialmente cunhado por Colomby (2019), é apresentado como forma de enfatizar os tensionamentos e reflexões necessárias na relação entre vida-trabalho e na influência do controle do gestor, assim como nas implicações das relações laborais e das organizações na vida. Partindo da noção de indissociabilidade entre vida-trabalho, argumenta-se que toda Gestão de Pessoas é Gestão Existencial de Pessoas. Ainda que possa soar redundante - ao entender-se que gerir pessoas já poderia significar gerir implicitamente suas existências - é importante definir um termo que coloque luz ao fato de que as práticas organizacionais e a dinâmica atual das relações de trabalho podem trazer ganhos e/ou danos à existência do trabalhador e à sua totalidade.

Este ensaio está assim estruturado: no próximo capítulo, explora-se o conceito da Gestão Existencial de Pessoas, alicerçando a discussão em três pilares: a) flexibilidade laboral; b) ubiquidade tecnológica digital; e c) a captura da subjetividade do indivíduo trabalhador. No capítulo que encerra este estudo, são apresentadas as considerações finais com potenciais contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões de estudos futuros, a partir da proposição de uma agenda para a continuidade da investigação envolvendo o conceito de Gestão Existencial de Pessoas.

GESTÃO EXISTENCIAL DE PESSOAS: UMA NOVA ABORDAGEM PARA A RELAÇÃO VIDA-TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

Discutir sobre o significado de Gestão de Pessoas é um esforço empreendido por diversos autores ao longo do tempo, que relatam a complexidade, ou mesmo impossibilidade, de encapsular sob um conceito único uma área diversa e multifacetada. É domínio que transita entre diferentes áreas (como Psicologia, Sociologia, Economia ou Direito), concepções teóricas, perspectivas analíticas (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007), ontológicas e epistemológicas (WATSON, 2007). Envolve uma variedade de atividades que permeiam, de modos distintos, ocupações, níveis organizacionais, empresas, segmentos econômicos e sociedades (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007). É “realidade tanto subjetiva como objetiva, dinâmica e

historicamente construída” (BARBOSA; MASCARENHAS, 2020, p. 12).

De um modo geral, o termo “Gestão de Recursos Humanos” descreve, em teoria e prática, as formas de gerir pessoas no trabalho. A depender de distinções como época, localização ou perspectiva, outros termos são comumente utilizados: gestão de pessoas, administração de pessoal, gestão do capital humano, gestão de talentos, dentre outros. Estes termos refletem tanto uma perspectiva temporal, ligada aos antecedentes históricos que permeiam as relações de trabalho, como distintas ideologias associadas a cada abordagem (STOREY; ULRICH; WRIGHT, 2019). Cabe destacar que boa parte da literatura internacional se apoia nas correntes norte-americanas ou inglesas (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007; LEGGE, 2005), o que, apesar da dominância (COLLINGS; CONROY, 2007), nem sempre refletem as questões de ordem prática, histórica e institucional de outros países (PAAUWE; BOSELIE, 2007).

Em perspectiva histórica, destaca-se que as últimas décadas deram início a significativos avanços na tecnologia de comunicação e informação. Esses movimentos alteram a forma de organizar o trabalho, o tempo à disposição do labor e das organizações e a mobilidade das pessoas no que se refere ao contexto organizacional, laboral, territorial e até mesmo existencial (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). No âmbito da Gestão de Pessoas, é possível notar a influência das tecnologias nos processos e nas práticas de gestão por meio: da

criação de novas fontes de recrutamento; novos métodos de seleção, de treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho; da mudança no processo de gestão das carreiras; e da assimilação de novas competências, sobretudo conhecimentos tecnológicos vitais para a ação estratégica da área (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

O novo contexto tecnológico tem mostrado que a indissociabilidade entre vida e trabalho tem se tornado cada vez mais real e presente nos mais distintos segmentos, organizações e profissões. Argumenta-se que a área de Gestão de Pessoas vem assimilando e incorporando tais mudanças, sobretudo, com base em três pilares essenciais que influenciam e são influenciados pelos diversos atores envolvidos: a) a flexibilidade laboral; b) a ubiquidade tecnológica digital; e c) a captura da subjetividade do indivíduo trabalhador.

a) Flexibilidade laboral: a flexibilização do trabalho é fenômeno que vem ocorrendo desde os anos 1970, marcando o início do período pós-fordista ou pós-industrial (HARVEY, 2017). Recentemente, tem-se observado um novo movimento vinculado à chamada quarta revolução industrial, que prevê uma mudança profunda na natureza e organização do trabalho, e, conseqüentemente, do campo da Gestão de Pessoas. Nesse contexto, a indústria 4.0, associada à digitalização possibilitada pela Internet das Coisas (IoT) e crescente disponibilidade de dados (*big data*), vem conduzindo o setor empresarial em termos globais à era inteligente (BISSOLA; IMPERATORI, 2019).

Ao passo que soluções tecnológicas complexas afetam as relações de trabalho nas organizações (BISSOLA; IMPERATORI, 2019), em termos político-legais cada país propõe a regulamentação de novas modalidades de trabalho ou até mesmo a desregulamentação de antigos direitos laborais através de reformas nas leis trabalhistas. No Brasil, a Reforma Trabalhista ocorreu em 2017, mas cabe salientar que esse marco faz parte de um processo mundial e anterior, a exemplo a Reforma Trabalhista na Espanha, que ocorreu em 2012 e inspirou a reforma brasileira (WALMRATH; HAMDAN, 2020).

A Reforma Trabalhista trouxe e/ou estimulou novas modalidades de contratação, dentre elas trabalho intermitente, trabalho por tempo parcial, trabalho por conta própria, expansão da subocupação (incluindo ocupações intermitentes formais e informais), terceirização, autônomos exclusivos, contratação como pessoa jurídica, contratos atípicos. É possível para os empregadores combinarem as regulamentações existentes no novo marco legal e utilizarem cada vez menos a admissão por carteira assinada (KREIN; OLIVEIRA, 2019). Tais mudanças repercutem diretamente em novas formas de contratação e manutenção de trabalhadores pela área de Gestão de Pessoas nas organizações e reforçam a responsabilização do indivíduo pelo gerenciamento de sua carreira, inclusive medidas por ferramentas tecnológicas digitais.

b) Ubiquidade tecnológica digital: o momento em curso marcado pela era da massificação das informações se deve pela inovação das tecnologias digitais de

comunicação de informação, dentre elas as redes sociais virtuais, tais como Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn. Estas redes sociais permitem aos usuários criar e compartilhar conteúdos com outros usuários ao redor do mundo (DI VIRGILIO; SANTOMÉ; BOLÁS, 2019). Por serem ferramentas vinculadas à internet, a ubiquidade das colaborações, contribuições e interações que ocorrem nas redes sociais apresentam alto valor competitivo tanto para usuário pessoal, que também expõe seu perfil profissional, quanto para as organizações, reforçando a indissociabilidade entre vida e trabalho. Como consequência, a disponibilidade de conteúdos gerados cresce rapidamente e os usuários fazem cada vez mais uso dos recursos das redes sociais, seja para recolher informações e, até mesmo, rentabilizá-las. Neste ensejo, cada vez mais organizações estão incorporando as redes sociais nos seus processos de negócio (GAÁL; SZABÓ; OBERMAYER-KOVÁCS *et al.*, 2014) e interagindo com seus trabalhadores, parceiros fornecedores e clientes.

Entretanto, no que tange ao uso das mídias sociais em relação à gestão de pessoas, a literatura internacional ainda costuma tratar o tema a partir de uma visão bastante instrumental. Especialmente, no que se refere aos impactos positivos e negativos no desempenho e produtividade dos funcionários que utilizam mídias sociais no ambiente de trabalho (OUIRDI, OUIRDI, SEGERS *et al.*, 2015), ou em relação aos processos de recrutamento e seleção e comunicação (GIBBS; MACDONALD; MACKAY, 2015). Em avanço a essas perspectivas, Ngai, Tao e

Moon (2015) desenvolveram um modelo que identifica as inter-relações de diferentes construtos que vinculam as causas e os resultados do comportamento de trabalhadores usuários nas redes sociais. Fatores sociais (como capital social), atributos do usuário (como personalidade) e atributos organizacionais (como orientação para o marketing) se configuram como elementos antecedentes ao comportamento dos indivíduos nas redes sociais. Estes, por sua vez, são mediados por atributos de gerenciamento e controle da própria plataforma de rede social. Os resultados afetam tanto o contexto pessoal do usuário quanto o contexto organizacional, por exemplo, a relação com clientes.

A pesquisa de Ngai, Tao e Moon (2015) amplia as possibilidades para analisar o fenômeno, lançando luz sobre a potencialidade das redes sociais em influência mútua sobre indivíduo e organização. A partir disso, é possível considerar que as redes sociais se configuram como uma extensão de ambos, inclusive podendo impactar ativa ou passivamente suas reputações. Consequentemente, a existência de indivíduos e organizações via redes sociais passam a fazer parte do cotidiano das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (DI VIRGILIO; SANTOMÉ; BOLÁS, 2019).

c) Captura da subjetividade do indivíduo trabalhador: a digitalização como inovação disruptiva abre novas oportunidades laborais, ao mesmo tempo que desafia a forma consolidada de conceber o trabalho. Estes desafios exigem que trabalhadores busquem desenvolver novas competências tecnológicas, sociais, emocionais

e capacidades criativas e que organizações busquem redesenhar suas estruturas e processos. Aliado a isso, novos espaços, tempos e intervenientes, além da disponibilidade de novos dados, reordenam as formas mais atuais de trabalhar e de gerir o trabalho (DI VIRGILIO; SANTOMÉ; BOLÁS, 2019).

Cabe atentar-se a análise da relação entre trabalho e subjetividade, esta última compreendida como as formas que o indivíduo vivencia, sente e significa as experiências de trabalho. A análise da subjetividade do trabalhador permite compreender o que está em jogo na essência das relações de trabalho, bem como compreender sobre as transformações que ocorrem na vida do indivíduo para além da esfera produtiva (TITTONI; NARDI, 2011). Falar sobre subjetividade é, portanto, falar sobre a existência.

Em um contexto em que o trabalho organiza a existência do indivíduo, sobretudo com as tecnologias digitais, as fronteiras de tempo e espaço de trabalho e não trabalho estão se diluindo (GAULEJAC, 2007). Emerge também a não diferenciação entre o indivíduo e seus perfis e registros em dispositivos tecnológicos digitais propagados na internet. Neste campo onde prevalece a exposição e vendabilidade de si, as organizações encontram novas formas mais sutis para moldar, organizar e comandar a subjetividade dos indivíduos trabalhadores (GRISCI, 2011).

Em conjunto, os pilares **flexibilidade laboral, ubiquidade tecnológica digital e captura da subjetividade do indiví-**

duo trabalhador guardam relação direta com novos formatos de trabalhos mais autônomos e atravessados pela tecnologia digital, com reflexos importantes nos processos de gestão. Amparados nas atualizações promovidas por reformas trabalhistas e somados à necessidade de expressão e vendabilidade de si nas redes sociais, esses pilares revelam novas possibilidades para pensar a gestão de pessoas. Tais decorrências compõem um mosaico de informações sobre a vida e o trabalho dos indivíduos que podem ser livremente usufruídas pelas organizações, por meio de seus gestores. Tais modificações e incrementos nos modos de gestão e controle permitem avançar no entendimento de como a Gestão de Pessoas atualmente gere a existência das pessoas, tal como defende Colomby (2019, p. 111-112):

[...] discute-se que a relação entre vida-trabalho e a influência do controle do gestor e as implicações das relações de trabalho e das organizações na vida dos sujeitos possam ser enfatizadas através de um novo conceito: Gestão Existencial de Pessoas. [...] Ainda que soe como uma redundância, pois entende-se que gerir pessoas poderia significar gerir suas existências, é importante definir um termo que coloque luz ao fato de que as práticas organizacionais e a dinâmica atual das relações de trabalho podem trazer ganhos e/ou danos não só à existência do trabalhador, mas ao indivíduo em sua totalidade. Por consequência se elucida que se há Gestão de Pessoas e se há indissociabilidade entre vida-trabalho, logo, toda Gestão de Pessoas é Gestão Existencial de Pessoas e com todo peso que isso possa vir a carregar.

No intuito de ilustrar, mas não esgotar, há evidentes exemplos da Gestão Existencial de Pessoas nas práticas atuais. Nos processos de recrutamento e seleção, empresas já utilizam, em conjunto com as técnicas tradicionais, varreduras em sites de busca (para verificar o histórico de vida dos candidatos) e a análise do perfil nas redes sociais (para verificar o teor dos conteúdos de postagens, fotografias e vídeos compartilhados pelo candidato), impactando as decisões de seleção da vaga em questão (SILVA; SILVA, 2021). Para além do processo seletivo, as postagens em redes também são alvo de monitoramento pelas organizações. De modo cada vez mais recorrente, a mídia noticia fatos que envolvem trabalhadores demitidos por postarem conteúdos antiéticos ou não compatíveis com os valores organizacionais ou sociais, mesmo que estes sejam fruto de sua esfera privada, a fim de preservar a imagem e reputação da organização.

Somando às discussões éticas, caso um candidato não seja selecionado para uma vaga pelo fato de a empresa ter conhecimento de uma ação judicial em seu nome ou por algum conteúdo postado em suas redes sociais, há o risco desse ato incorrer em conduta discriminatória (TESSAROLLO, 2017). O advento da Lei de Proteção de Dados protege o direito à privacidade, ainda que mantenha o direito à informação regulamentado na Constituição Federal de 1988. Essa liberdade de acesso à informação, entretanto, confronta-se com direitos personalíssimos como o da privacidade. Tem-se, neste caso, uma colisão de direitos fundamentais, conforme Albuquerque Junior e Paula (2020). Todavia, a

discussão travada neste artigo está no fato de que algumas questões da esfera pessoal estão sendo trazidas indistintamente para a esfera do trabalho, da mesma forma que há cuidados necessários para que a vida laboral não venha a invadir todos os espaços da vida de cada indivíduo por conta, entre outros fatores, da tecnologia.

A partir do exposto, considera-se o que, neste ensaio, denomina-se Gestão Existencial de Pessoas. Muito ainda há para se descortinar, mas em linha com DeCenzo, Robbins e Verhulst. (2016, p. 7) algumas considerações e questionamentos estão evidentes:

Os avanços tecnológicos apresentaram aos empregadores um monitoramento sofisticado de funcionários e algumas verdadeiras áreas éticas cinzentas. Embora a maior parte desse monitoramento seja projetado para aumentar a produtividade do trabalhador, ele cria uma preocupação com a privacidade do trabalhador. O que os gerentes têm o direito de saber sobre os funcionários e até onde eles podem ir para observar o comportamento dos funcionários no trabalho? Questões éticas: Quando a necessidade de informações do empregador sobre o desempenho do funcionário ultrapassa os limites e interfere no direito do trabalhador à privacidade? Qualquer tipo de monitoramento é aceitável, desde que os funcionários sejam notificados com antecedência de que serão monitorados?

Por fim, destaca-se o entendimento de que Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho são inseparáveis e inevitavelmente conectadas, visto que envolvem interações em contexto laboral (GEMELLI, FRAGA;

PRESTES, 2019). Assim, não há como (re) pensar políticas e práticas nas organizações, olhar comum à Gestão de Pessoas, sem considerar o impacto ocasionado para os modos de trabalhar e viver em uma perspectiva ampliada, possibilitada pelas Relações de Trabalho (FERRAZ, OLTRAMARI; PONCHIROLI, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de Gestão de Pessoas buscam traduzir uma realidade que é multifacetada, historicamente construída e que reflete diversas particularidades, tais como a adoção de ideologias e práticas compartilhadas entre comunidades de organizações, demandas e possibilidades de um contexto tecnológico, interpretações e inclinações idiossincráticas dos indivíduos, dentre muitos outros aspectos (MASCARENHAS, 2020). Buscando dar conta das complexidades que envolvem a polissemia da Gestão de Pessoas, percebe-se que os diferentes conceitos abarcam similaridades, divergências e complementações.

Em uma definição própria, entende-se Gestão de Pessoas como toda e qualquer tomada de decisão que envolve as relações entre as diferentes entidades dotadas de capacidades presentes no ambiente de trabalho, o que de antemão remete, em alguma medida, ao gerenciamento de ações que impactam à existência das pessoas. Compreendendo, inclusive, que essas decisões não são apenas dos cargos de gestão para as equipes (*top down*), mas também que decisões são tomadas por todos aqueles envolvidos nos processos organizacionais em dimensões individuais, coletivas e

institucionais. Assim, através deste ensaio, objetivou-se propor uma nova lente crítico-analítica no campo da administração de recursos humanos, denominada “Gestão Existencial de Pessoas”, fortalecendo o reconhecimento de que a gestão acontece a partir da relação vida-trabalho em que se entrecruzam aspectos relacionados à flexibilidade laboral e ubiquidade tecnológica digital e que se refletem na captura da subjetividade do indivíduo trabalhador.

Entende-se que este artigo traz importantes contribuições teóricas, como o desenvolvimento propositivo de do conceito da “Gestão Existencial de Pessoas”, inicialmente cunhado por Colomby (2019); e a abertura de novos caminhos investigativos, considerando esta lente analítica para pesquisas futuras e implicações nas práticas e discursos organizacionais. Este ensaio também contribui ao trazer potenciais contribuições práticas e gerenciais. Logo, a partir do entendimento de que toda Gestão de Pessoas é existencial, este artigo tem o intuito de descortinar o termo Gestão Existencial de Pessoas, oportunizando levar essa discussão às organizações em um formato que esteja mais próximo do discurso gerencial. À luz da inclusão do termo “Existencial” nesse debate, possibilita-se que as organizações possam problematizar suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas, repensando seus processos e o impacto do trabalho na vida das pessoas. Assim, ampliam-se as possibilidades de discussão sobre a Gestão de Pessoas em sala de aula, oportunizando enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem e contribuído para o percurso de desenvolvimento de estudantes de diversas áreas

Esta discussão teórica aponta algumas pistas e possibilidades investigativas sobre o conceito ora proposto, podendo ser reforçada com estudos empíricos que possibilitem observar os padrões organizacionais dentro das especificidades e particularidades que regem as relações laborais. Assim, sugere-se a continuidade da investigação acerca da Gestão Existencial de Pessoas, a partir da proposição de uma agenda de pesquisas que possibilite a utilização de métodos quantitativos e qualitativos para analisar empiricamente o fenômeno, como forma de avançar na proposição teórica realizada, em especial considerando: i) a realização de estudos comparativos em contextos diversos para investigar os impactos da Gestão Existencial de Pessoas nos processos organizacionais. Esta possibilidade se revela profícua para uma análise partindo da perspectiva das organizações que pode ser somada ao diálogo com gestores de outras áreas, em uma tríade gestor-organização-equipe; ii) a exploração e análise da perspectiva do indivíduo, com a realização de recolhimento de histórias de vida com diferentes tipos de trabalhadores

(formais, informais, estatutários, terceirizados, etc...). Essa condução metodológica pode ser interessante em termos de aprofundamento, ao desvelar as repercussões que a Gestão Existencial de Pessoas pode acionar na vida de um indivíduo, quanto para a captar as diversas percepções no que tange ao tema; iii) a potencialidade teórica de um aprofundamento conceitual através do entrelaçamento de outras perspectivas, especialmente aquelas vinculadas à saúde do trabalhador e qualidade de vida no trabalho e fora dele.

Por fim, destaca-se que pesquisar sobre Gestão de Pessoas é tratar da “sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem” (VERGARA, 2014, p. 9). Assim, a proposição de um termo que abarque a Gestão de Pessoas e suas implicações entre vida e trabalho precisa partir desse olhar e buscar avançar criticamente nessas discussões. Logo, não defende-se que haja a interferência da gestão na existência das pessoas, mas ao passo que isso ocorre é necessário que seja problematizado e trazido ao debate acadêmico e gerencial.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE JUNIOR, C. C.; PAULA, G. C. C. **A garantia Constitucional da privacidade nos processos de recrutamento e seleção com o advento da Lei Geral de Proteção de dados**. Jus, 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/86507/a-garantia-constitucional-da-privacidade-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao-com-o-advento-da-lei-geral-de-protecao-de-dados>. Acesso em 12 nov 2021.
- ALLEN, M. R.; WRIGHT, P. **Strategic Management and HRM**. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2007. p. 88-107.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. Atlas, 2014.
- BARBOSA, A. C. Q.; MASCARENHAS, A. O. **Gestão de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã**. Belo Horizonte: FACE-UFMG, 2020.
- BAUMGARTEN, M.; HOLZMANN, L. **Tecnologia**. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Ed.), *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 391-398.
- BISSOLA, R.; IMPERATORI, B. **HRM 4.0: The Digital Transforma-**

- tion of the HR Department.** In: CANTONI, F.; MANGIA, G. (Ed.), Human Resource Management and Digitalization. Torino, Italia: Routledge, 2019. p. 51-69.
- BOXALL, P. **The Goals of HRM.** In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.), The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, 2007. p. 48-67.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management.** Oxford University Press, 2007.
- CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, 116(May), p.183-187, 2020. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037
- COLLINGS, D. G.; WOOD, G. T.; SZAMOSI, L. T. **Human resource management: a critical approach.** Routledge, 2019.
- COLLINGS, G. C.; CONROY, K. M. **International Human Resource Management.** In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.). The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 82-98.
- COLOMBY, R. K. **“Viver como um zumbi”: o dano existencial à luz da polissemia do trabalho.** 2019, 119 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2019.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P.; VERHULST, S. L. **Fundamentals of human resource management** (12th ed.). Wiley, 2016.
- DI VIRGILIO, F.; SANTOMÉ, M. V.; BOLÁS, A. L. **Social Media strategy within organizational communication: Major open issues and challenges.** In: CANTONI, F.; MANGIA, G. (Ed.), Human Resource Management and Digitalization. Torino, Italia: Routledge, 2019. p. 51-69.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FERRAZ, D. D. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLI, O. **Gestão de pessoas e relações de trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. As pessoas na organização. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 1, p. 11-34
- GAÁL Z.; SZABÓ L.; OBERMAYER-KOVÁCS, N.; CSEPREGI A. Exploring the role of social media in knowledge sharing. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, 13 (3), 185-197, 2015.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019.
- GIBBS, C.; MACDONALD, F.; MACKAY, K. "Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 27 No. 2, p. 170-184, 2015. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0194
- GIGAURI, I. Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. **European Journal of Marketing and Economics**, 3(September), 2020.
- GRISCI, C. L. I. Trabalho Imaterial. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. Dicionário de Trabalho e Tecnologia. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna.** Loyola, 2017.
- KREIN, J. D.; OLIVEIRA, R. V. **Para além dos discursos: impactos efetivos da Reforma nas formas de contratação.** In: KREIN, J. D.; OLIVEIRA, R. V.; FILGUEIRAS, V. A. Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade. Campinas, SP: Curt Nimuendajú, 2019.
- LEGGE, K. **Human Resource Management.** Rhetorics and Realities (Anniversary ed.). Palgrave Macmillan, 2005.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** Cengage Learning, 2020.
- MOLINO, M.; INGUSCI, E.; SIGNORE, F.; MANUTI, A.; GIANCASPRO, M. L.; RUSSO, V.; ZITO, M.; CORTESE, C. G. Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. **Sustainability**, 12(15), p.1-20, 2020. doi.org/10.3390/su12155911
- NGAI, E.W.; TAO, S.S.; MOON, K.K. Social media research: theories, constructs, and conceptual frameworks. **International Journal of Information Management**, 35(1), 33-44, 2015.
- OUIRDI, A.; OUIRDI, M.; SEGERS, J.; HENDERICKX, E. Employees' use of social media technologies: a methodological and thematic review. **Behaviour & Information Technology**, 34(5), p.454-464, 2015. doi:10.1080/0144929x.2015.1004647
- PAAUWE, J.; BOSELIE, P. **HRM and Societal Embeddedness.**

- In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2007. p. 166-184.
- RENWICK, D. W. S. **Contemporary developments in green human resource management research: towards sustainability in action?** Routledge, 2018.
- SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**. II (2), 241-261, 2021.
- STOREY, J.; ULRICH, D.; WRIGHT, P. M. **Strategic Human Resource Management**. Routledge, 2019.
- TESSAROLLO, J. D. A. M. **Condu-
tas extralaborais nas redes
sociais como critério utili-
zado na seleção e na con-
tratação de empregados:**(in) compatibilidade com os direitos fundamentais dos trabalhadores?. 2017, 49f. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Direito de Vitória, Vitória.
- TITTONI, J.; NARDI, H. C. **Subje-
tividade e Trabalho**. In: CAT-
TANI, A. D.; HOLZMANN, L. *Dicionário de Trabalho e Tecno-
logia*. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- VALENDUC, G.; VENDRAMIN, P. *Work in the digital economy: sorting the old from the new*. ETUI **Working Paper**, 2016.03, 2016.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pes-
soas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- WALMRATH, L. L.; HAMDAN, T. D. A Reforma Trabalhista de 2017 à luz do institucionalismo socioeconômico: evidências para uma análise isomórfica. **Revista Ensaio**s, 16, 129-155, 2020.
- WATSON, T. **Organization Theory and HRM**. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 108–127). Oxford University Press, 2007.
- WILKINSON, A.; BACON, N.; SNELL, S.; LEPAK, D. **The SAGE Handbook of Human Resource Management** (2nd ed.). Sage Publications, 2019.

VALIDAÇÃO DE MODELO DE EXPERIÊNCIA DE COMPRA ON-LINE

VALIDATION OF ONLINE CUSTOMER EXPERIENCE MODEL

TALITA MÜLLER BUENO SALES

Faculdade Focus – Brasil
talitamullerbueno@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7590-9820>

FRANCIS MARCEAN RESENDE BARROS

Universidade Federal de Minas Gerais – Brasil
francis-mrbarros@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5011-2017>

JULIANE DE ALMEIDA RIBEIRO

Instituto Federal de Minas Gerais – Brasil
juliane.ribeiro@ifmg.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9373-725x>

R E S U M O

O presente estudo motivou-se a testar o modelo hipotético-conceitual de experiência de compra *on-line*, proposto e validado por Rose, Clark, Samouel e Hair (2012) nos Estados Unidos e na Europa, e mensurado no Brasil por Queiroz, Bergamo e Melo (2016). Para isso aplicou-se um formulário eletrônico estruturado onde os dados foram analisados por meio das técnicas de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para o modelo de mensuração, e Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para o teste das hipóteses, o que fez o estudo acrescentar a validação do modelo estrutural de experiência de compra *on-line* à literatura nacional de marketing. Os resultados obtidos foram satisfatórios, indicando bons níveis de ajuste do *framework* teórico. O construto Intenção de Recompra apresentou 57,8% de variância explicada, sendo impactado diretamente pelos construtos Satisfação e Confiança e indiretamente pelos construtos Estado Cognitivo da Experiência e Estado Afetivo da Experiência, o que mostra a importância de as organizações atentarem-se aos aspectos tangíveis e intangíveis da experiência de compra *on-line*.

P A L A V R A S - C H A V E

Comércio Eletrônico; Experiência De Compra *On-Line*; Análise Fatorial Exploratória; Análise Fatorial Confirmatória.

A B S T R A C T

This study was motivated to test the hypothetical-conceptual model of online shopping experience, proposed and validated by Rose, Clark, Samouel and Hair (2012) in the United States and Europe, and measured in Brazil by Queiroz, Bergamo and Melo (2016). For this, a structured electronic form was applied where the data were analyzed using the techniques of Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) for the measurement model, and Structural Equation Modeling (SEM) for the test of hypotheses, which made the study add the validation of the structural model of the online shopping experience to the national marketing literature. The results obtained were satisfactory, indicating good levels of adjustment of the theoretical framework. The Intent to Repurchase construct presented 57.8% of explained variance, being directly impacted by the Satisfaction and Trust constructs and indirectly by the Cognitive State of Experience and Affective State of Experience constructs, which shows the importance of organizations paying attention to tangible aspects and intangibles of the online shopping experience.

K E Y W O R D S

E-commerce; On-line Customer Experience; Exploratory Factor Analysis; Confirmatory Factor Analysis.

INTRODUÇÃO

A grande evolução do comércio atual e o acirrado cenário competitivo fizeram com que as empresas fossem levadas a desenvolver novas ferramentas que permitissem um melhor posicionamento no mercado. A chegada da *internet* na década de 1990 propiciou a gradativa ruptura das fronteiras comerciais, o que contribuiu para a aproximação entre consumidores e empresas. Segundo dados do Cetic.br (2021), a pesquisa realizada "TIC Domicílios 2020" destaca que o uso da *internet* no Brasil chegou a 152 milhões de pessoas entre 2020 e 2021, representando 81% da população brasileira. De acordo com o site Agência Brasil Valente (2017), em um relatório divulgado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desen-

volvimento (UNCTAD, na sigla em inglês) sobre economia digital, o Brasil aparece em quarto lugar no ranking mundial de usuários de *internet*.

O comércio eletrônico vem crescendo a cada dia, inclusive no Brasil, tornando-se parte da rotina de muitos brasileiros por promover maior rapidez e praticidade, além de custos mais baixos para o comprador. A chegada da Pandemia da Covid19 impulsionou a expansão do comércio eletrônico e a entrada de novas empresas nos meios digitais. Segundo o site *E-Commerce Brasil* (2021), dados do índice MCC-ENET mostram que o segmento no Brasil teve uma alta de 53,83% no mês de dezembro 2020 em relação ao mesmo período do ano de 2019.

Visto que a utilização do comércio eletrônico ao longo dos anos vem ganhando destaque, considera-se objeto de estudo deste artigo a experiência de compra *on-line*, pois diante do cenário derivado dessa conectividade cada vez maior dos consumidores, evidencia-se a importância de as empresas trabalharem o “contato” no comércio eletrônico, a fim de criar uma experiência positiva e memorável no processo de compra. Para Grewal e Roggeveen (2020), o consumidor digital é mais experiencial e deseja ter experiências únicas durante sua jornada no processo de compra.

Com o objetivo de mensurar a experiência de compra *on-line* e entender como ela se forma, Rose *et al.* (2012) desenvolveram um modelo hipotético-conceitual de experiência de compra *on-line*, que foi validado nos Estados Unidos e na Europa. No Brasil, esse modelo serviu de inspiração para o estudo de Queiroz *et al.* (2016), que validou os construtos e indicadores do modelo de mensuração, mas não realizou o teste das hipóteses. Dessa forma, vislumbrou-se neste estudo a relevância de testar as hipóteses do referido modelo, verificando cada uma das relações propostas no modelo conceitual de Experiência de Compra *On-line* e sua validade nomológica no contexto brasileiro.

Desse modo, o estudo buscou revalidar o modelo de mensuração em um novo contexto, bem como trazer a contribuição de avaliar a relação entre as variáveis antecedentes e consequentes do modelo de experiência de compra *on-line* no processo de formação da experiência do consumidor. Para isso, investigou-se a experiência

de compra de uma amostra de consumidores brasileiros por meio de um *survey* que teve como base os construtos e indicadores validados por Queiroz *et al.* (2016) e as relações hipotéticas propostas no modelo original de Rose *et al.* (2012).

Para melhor compreensão do estudo realizado, na próxima seção apresenta-se o referencial teórico, que aborda a experiência de compra *on-line* e os construtos do modelo da pesquisa. Em seguida, descrevem-se o desenho metodológico adotado e as análises dos construtos do modelo, bem como o teste das hipóteses. Por fim, são apresentadas considerações sobre o modelo e a sua validação, sugestões de estudos futuros e limitações da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de experiência de compra foi proposto por Holbrook e Hirschman (1982), que enfatizaram a necessidade de entendimento das emoções e sensações ligadas às situações de consumo e investigaram os significados simbólicos subjetivos criados pelos clientes. Desde então, o conceito tem sido abordado sob outras perspectivas. Pine e Gilmore (1998) interligaram a experiência de compra ao conceito de valor, argumentando que a sua criação pode oferecer valor econômico para as empresas. Gentile, Spiller e Noci (2007) enfatizaram que a experiência do cliente surge da soma de interações entre o consumidor e produto, empresa ou parte da organização. Assim, a experiência é pessoal e desencadeia reações em outros níveis como, por exemplo, emocional, racional, físico, sen-

social, até mesmo espiritual. Brunelli *et al.* (2012) associaram a experiência de compra à vantagem competitiva nos negócios.

Por sua vez, Rose *et al.* (2012) buscaram entender os fatores que influenciam a experiência de compra em ambiente digital. A experiência de compra no contexto *on-line* (*On-line Customer Experience - OCE*) pode ser compreendida como aquela em que o cliente experimenta ou obtém algo, a princípio, por meio da navegação no processo de compra no ambiente virtual, o que irá contribuir para a formação de sua experiência. Segundo Rose *et al.* (2012), os clientes *on-line* se deparam com dados sensoriais obtidos de uma diversidade de estímulos no *site* do varejista como, por exemplo, informações em textos, imagens visuais, áudio e vídeo. Em um contexto de varejo *on-line*, Bleier *et al.* (2019) complementam que os clientes avaliam os produtos no ambiente virtual por meio de estímulos verbais e visuais. Destacando outros aspectos da OCE, Micu *et al.* (2019) afirmam que a experiência do cliente é estritamente pessoal, depende da comparação entre as expectativas de um cliente e os estímulos recebidos da interação com o *site* da empresa e sua oferta nos diferentes momentos do contato. Assim, os varejistas estão cada vez mais conscientes sobre a necessidade de criar valor para seus clientes em todos os pontos da jornada de compra, enfatizando boas experiências e emoções (Verhoef, 2020).

Existe uma controvérsia em relação ao papel da subjetividade do indivíduo e sua influência sobre o valor atribuído à experiência entregue pelas empresas. Gentile,

Spiller e Nboci (2007) e Meyer e Schwager (2007) alegam que a experiência *on-line* é uma condição psicológica que se revela como uma resposta subjetiva para o varejista *on-line*. No entanto, Schmitt (2004 *apud* Borges 2012) defende que, com a definição do público-alvo e o entendimento das necessidades e estilos de vida relacionados, a empresa poderá conceder estímulos apropriados para garantir a experiência desse público. Assim, tal alinhamento possibilitaria amenizar a influência da subjetividade na experiência *on-line*.

Uma questão a ser discutida é como atingir tais expectativas em ambientes considerados intangíveis. Rose *et al.* (2012) afirmam que a situação de compra *on-line* pode abranger muitas variáveis externas das quais a empresa virtual pode não estar ciente. Com isso, serão explicados na sequência deste trabalho as variáveis antecedentes e consequentes do comportamento do cliente em ambientes virtuais de compra, com base no modelo conceitual de experiência de compra *on-line* desenvolvido por Rose *et al.* (2012).

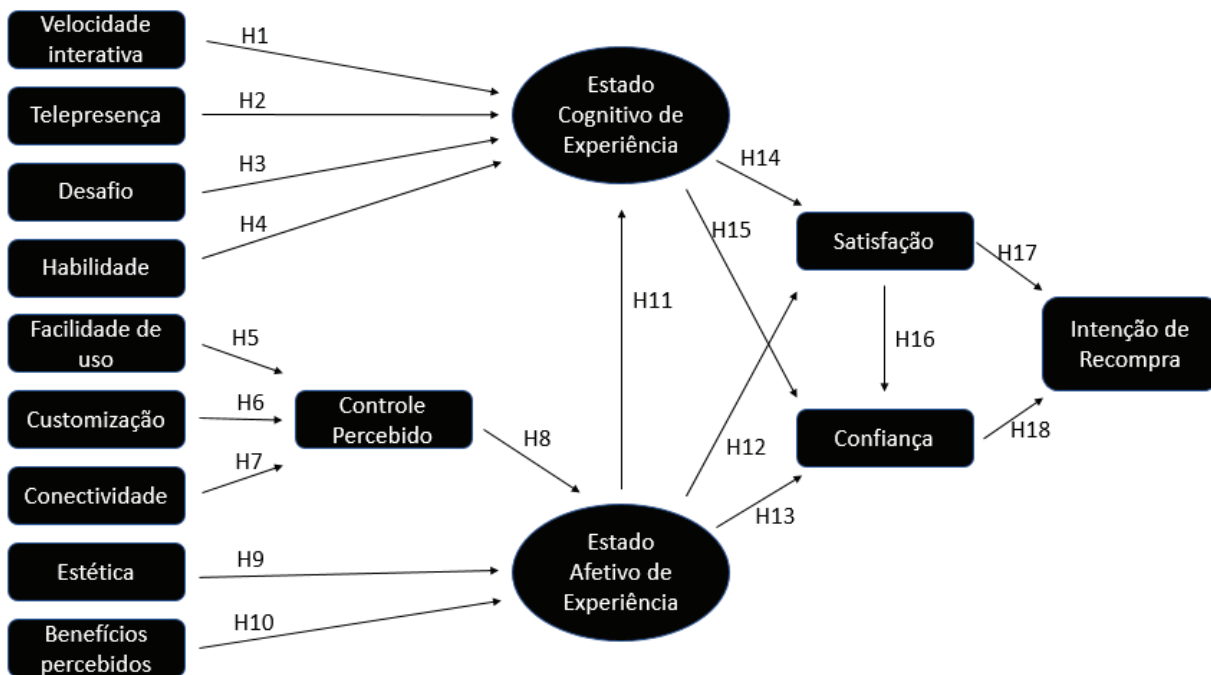
Modelo de Experiência de Compra On-Line

Visando complementar estudos sobre a experiência de compra *on-line*, Rose *et al.* (2012) elaboraram um modelo conceitual constituído por dez construtos antecedentes considerados variáveis de primeira ordem, dois construtos componentes da experiência de compra *on-line* de segunda ordem e três construtos resultantes considerados de terceira ordem. Entre as dez

variáveis antecedentes, quatro referem-se ao Estado Cognitivo de Experiência e seis ao Estado Afetivo da Experiência. As

variáveis de segunda ordem levam a três variáveis resultantes: Satisfação, Confiança e Intenção de Recompra.

Figura 1 - Modelo Conceitual de Experiência de compra on-line



FONTE: ROSE ET AL. (2012).

A partir do modelo, percebe-se que a experiência de compra *on-line* subdivide-se em aspectos cognitivos e afetivos, que são influenciados por vários antecedentes, como velocidade interativa, habilidade, customização e estética. Na formação do modelo, estudos como o Carbone e Haeckel (1994), Eroglu, Machleit e Davis (2003) e Frow e Payne (2007) defenderam que fatores cognitivos e afetivos são igualmente importantes no processo de compra *on-line*.

Em se tratando do Estado Cognitivo de Experiência, observa-se que ele é influenciado por quatro construtos: velocidade interativa, telepresença, desafio e habilidade. A velocidade interativa refere-se ao tempo de retorno oferecido pelo *site*, um estado experimental obtido por meio da interação do cliente com o mesmo. Mollen *et al.* (2010) afirmam que a interatividade percebida é um fenômeno experiencial que se dá quando um indivíduo interage com um *site*. As várias formas de interação geralmente ocorrem simultaneamente. A gama de opções para interação do usuário em mundos virtuais deve impactar significativamente a experiência de fluxo (Hoffman & Novak, 2009). O “fluxo” é uma “experiência ótima” na qual o indivíduo é cativado pela atividade. Csikszentmihalyi (1997) define “fluxo” como um estado cognitivo em que o indivíduo é totalmente atraído

em uma atividade à medida que está concentrado e se desinteressa das outras coisas ao seu redor.

Já o construto Telepresença é referente à presença que foi construída por meio da comunicação no ambiente *on-line*. Hoffman e Novak (2000) corroboram que a telepresença, que pode ser uma compreensão mediada do ambiente, é o entendimento que o ambiente virtual, com o qual ocorre a interação, é mais real que o ambiente físico. O autor afirma que quanto maior for a telepresença e distorção de tempo, maior será o fluxo. Fiore, Kim e Lee (2005) julgam a telepresença como uma resposta imersiva em que os consumidores percebem o ambiente virtual como uma entrada cognitiva e sensorial essencial, correspondente ao ambiente físico.

O construto Desafio relaciona-se aos desafios encontrados pelos consumidores no momento da interação com o *site*. Segundo Novak, Hoffman e Yung (2000), os desafios apontam as possibilidades de ação do consumidor no ambiente virtual. Os autores sugerem que o *design* do *site* deve oferecer desafio o suficiente para despertar a atenção, de modo que o consumidor não fique frustrado ao navegar no ambiente virtual. Hoffman e Novak (2009) afirmam que tal ambiente envolve mais do que uma mera navegação, e que o vasto conjunto de atividades tornam o desafio dinâmico. Flavian *et al.* (2019) complementam que experiências aprimoradas com tecnologia agregam valor à jornada de compra do cliente.

O último construto que influencia o Estado Cognitivo da Experiência é a Habilidade, identificada como a capacidade que o usuário tem de navegar e interagir com o ambiente virtual (Rose, Hair & Clark, 2011). Rose *et al.* (2012) afirmam que quanto maior for o nível de habilidade do consumidor no ambiente virtual, maior será o estado cognitivo da experiência.

Em relação aos antecedentes do Estado Afetivo de Experiência, Rose *et al.* (2012) propõem cinco variáveis como formativas. Três delas (facilidade de uso, customização e conectividade) afetam diretamente o controle percebido, que é uma variável atitudinal que auxilia na compreensão do comportamento do consumidor *on-line*. Estética e benefícios percebidos são as outras duas variáveis com a capacidade de influenciar o estado afetivo da experiência *on-line*.

Dentre os recursos de um *site* que conduzem à Facilidade de Uso incluem-se organização de telas, navegação fácil, facilidade de pesquisa e uma clara organização. Rose *et al.* (2012) afirmam que tal construto está relacionado com a navegação, busca e funcionalidades no ambiente virtual. A percepção de como um *site* é fácil de usar está extensivamente ligada a uma experiência *on-line* positiva (Chen & Dubinsky, 2003; Cheung *et al.* 2005; Cho & Park, 2001 *apud* Rose, Hair, & Clark, 2011). Quanto à Customização, Rose *et al.* (2012) alegam ser relativo à personalização da aparência e funcionalidade do ambiente do *site*. Os estudos de Hoffman e Novak (2009) afirmam que a customização contribui para que as empresas *on-line* possam

implementar funcionalidades e beneficiar os usuários com formas de controle pessoais, para que no futuro eles possam processar as informações e integrá-las de maneira significativa.

Em relação à Conectividade, Pentina, Prybutok e Zhang (2008) evidenciam-na como uma relação social e um desenvolvimento de relacionamentos entre indivíduos que compartilham dos mesmos interesses, independentemente de sua localização. Rose *et al.* (2012) ainda reforçam que a conectividade está relacionada com a probabilidade de se compartilhar e evidenciar opiniões e ideologias com outros usuários do ambiente virtual.

Segundo Rose, Hair e Clark (2011), o Controle Percebido, que tem relação com os três construtos mencionados acima, diz respeito às emoções dos consumidores em relação ao grau em que eles controlam seu acesso, a procura e análise do conteúdo do *site* da organização em que navegam. De acordo com Novak, Hoffman e Yung (2000), uma maior habilidade na utilização do ambiente virtual e maior controle percebido durante o contato com *site* resultam em um maior fluxo de uso desse ambiente.

O Estado Afetivo da Experiência ainda apresenta como antecedentes os construtos Estética e Benefícios. Segundo Rose *et al.* (2012), o entendimento de estética no ambiente virtual pode abranger gráficos, esquema de cores, *design*, iluminação, *layouts*, dentre outros elementos que, combinados, podem influenciar a experiência do consumidor. Farias (2007) acredita que esta variável pode ajudar para ativar os

estados afetivos de forma positiva e que, provavelmente, leva a efetivação da compra e, conseqüentemente, à satisfação com o processo de compra. Além disso, acredita-se que uma boa experiência visual *on-line* pode ter um impacto positivo na lealdade do varejista (Cleef *et al.*, 2018).

Por sua vez, os Benefícios Percebidos incluem conveniência, comparação de preços, economia de tempo, prazer e interações entre clientes e varejistas (Chen & Chang; Doolin *et al.* 2005; Ha, 2004 *apud* Rose *et al.*, 2012). Hoffman, Novak e Venkatesh (2004) afirmam que as pessoas começam a utilizar a *internet* em busca de benefícios práticos como, por exemplo, se comunicar. De acordo com Rose, Hair e Clark (2011), um dos benefícios do ambiente virtual é a profundidade das informações que ele pode oferecer aos indivíduos, e esse elemento se tornou um aliado dos clientes *on-line*. A seguir, serão explicados os construtos de segunda e terceira ordem do modelo.

Estado Afetivo e Estado Cognitivo e da Experiência

Os construtos de segunda ordem do modelo de experiência de compra *on-line* proposto por Rose *et al.* (2012) são o Estado Afetivo da Experiência e Estado Cognitivo da Experiência. Os autores propõem que existe uma relação entre estes componentes, sendo o primeiro causa do segundo.

O Estado Afetivo da Experiência compreende processos mentais conscientes que são envoltos por sentimentos e emoções.

Segundo Gentile, Spiller e Noci (2007), o estado afetivo tem conexões com processos emocionais, sensações e demonstração de sentimentos no processo da compra *on-line*. Pham (2004) sugere que o estado afetivo influencia o processo de tomada de decisão, pois o consumidor desfruta da experiência de compra, o que ativa seu estado emocional, uma vez que a experiência de compra é considerada uma importante ferramenta para o desenvolvimento de experiências emocionais e a retenção do cliente.

Por seu turno, o Estado Cognitivo da Experiência representa a parte racional da experiência de compra *on-line* e está conectado ao pensamento consciente do consumidor. Novak, Hoffman e Yung (2000) afirmam que as variáveis antecedentes do estado cognitivo são necessárias na determinação do fluxo, que é uma “experiência ótima”, na qual há imersão total no processo, pois o indivíduo está totalmente envolvido na atividade.

Construtos Resultantes do Modelo de Experiência de Compra *On-line*

Por fim, o modelo propõe os construtos Confiança, Satisfação e Intenção de Recompra como resultantes de uma experiência de compra *on-line* positiva.

A Confiança está relacionada ao sentimento de insegurança, que pode ser intensificado de acordo com o relacionamento existente com o comerciante no ambiente virtual. Bart *et al.* (2005) afirmam que a confiança é uma condição psicológica que

compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamentos do outro. Rose *et al.* (2012) complementam que a confiança aumenta à medida que os sentimentos de insegurança diminuem e as expectativas do consumidor são atendidas.

A Satisfação resulta da realização de algo que se espera. No varejo eletrônico, a satisfação resulta da avaliação do cliente e da impressão do desempenho do *site* em vários atributos (Jin & Park, 2006 *apud* Rose *et al.*, 2012). Cronin, Brady e Hult (2000) argumentam que a satisfação do cliente resulta da sua percepção sobre o valor recebido. Segundo Khalifa e Liu (2007), quando o cliente está satisfeito com uma loja *on-line* específica, o mais provável é que ele compre nela novamente. Suchánek e Králová (2018) complementam que a experiência e a satisfação do cliente podem ser percebidas como variáveis subjetivas que surgem de sentimentos de comparação entre o que os clientes obtêm e o que esperam obter.

Rose, Hair e Clark (2011) argumentam que a confiança e a satisfação têm influência sobre a lealdade do cliente de forma independente ou em conjunto. A satisfação e a confiança, como resultantes do processo de experiência de compra *on-line*, tendem a facilitar a Intenção de Recompra no ambiente virtual. Para Seiders *et al.* (2005), a satisfação exerce uma influência positiva no comportamento e na intenção de recompra.

Khalifa e Liu (2007) definem a recompra como um comportamento de continui-

dade e defendem que ela está associada à reutilização do canal de compra, ou seja, à criação do hábito de fazer compras por esse ambiente. Os autores, ao testarem um modelo de retenção de consumidores *on-line*, encontraram uma relação positiva entre a satisfação com a experiência de compra e a intenção de recompra. Com isso Rose, Hair e Clark (2011) propõem que o resultado da experiência de compra *on-line* deve ser a intenção de recompra do consumidor em relação ao *site*.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo teve finalidade descritiva e abordagem quantitativa, pois utilizou técnicas estatísticas para quantificar opiniões e dados. A população considerada foi a de consumidores que realizaram compras *on-line* no período de 2016 a 2018. Para a amostragem, utilizou-se o método “Bola de Neve” (*Snowball*), uma técnica de amostragem não probabilística para se alcançar potenciais consumidores *on-line*.

A coleta dos dados foi feita a partir da aplicação de um questionário *on-line* estruturado, que ocorreu em outubro de 2018. O questionário, contendo 58 indicadores propostos por Rose *et al.* (2012) e validados no Brasil por Queiroz *et al.* (2016), tem o propósito de avaliar os construtos e suas relações de acordo com o modelo conceitual apresentado na Figura 1. Foi utilizada a escala *Likert* de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente). Em uma segunda parte, o questionário apresentou cinco questões

referentes às características socioeconômicas dos respondentes.

Para a análise dos dados, utilizaram-se métodos de estatística multivariada. Inicialmente, os dados foram analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE), com auxílio do *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 23. Segundo Hair *et al.* (2009), a AFE pode ser uma técnica útil para extrair informações de bancos de dados inter-relacionados. Assim, o objetivo dessa técnica é determinar a estrutura latente entre as variáveis existentes.

A partir dos resultados da AFE, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), utilizando o *software Amos*, versão 23. A AFC fornece um teste confirmatório de uma teoria de mensuração, em que é observado se a estrutura fatorial se adequa aos dados que foram observados. A SEM, por sua vez, busca combinar aspectos de análise fatorial e regressão múltipla, o que possibilita examinar, ao mesmo tempo, uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre variáveis medidas e construtos latentes, variáveis estatísticas, assim como entre diversos construtos latentes (Hair *et al.*, 2009).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Caracterização da amostra

A amostra foi composta por consumidores de 39 cidades brasileiras, totalizando 292 respostas válidas e sem dados omissos, o que representou aproximadamente 5,03

observações por indicador, atendendo ao requisito mínimo proposto por Hair *et al.* (2009). A maior parcela de respondentes é do estado de Minas Gerais (95%), mas também participaram consumidores dos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Santa Catarina, Bahia, Rio Grande do Sul e São Paulo. Dos respondentes, 32,9% costumam comprar no ambiente virtual pelo menos uma vez a cada três meses. Além disso, a amostra apresentou equilíbrio entre mulheres (51%) e homens (49%), enquanto a faixa etária predominante foi de 25 a 34 anos, representando 54,8% da amostra.

Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Na condução da AFE, foram utilizados os critérios sugeridos por Hair *et al.* (2009), quais sejam, medida KMO > 0,6, teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,000$, indicando que há correlações suficientes entre as variáveis para prosseguir com a análise), variância explicada > 60% e estatística de confiabilidade (alfa de Cronbach) > 0,6.

Realizou-se a análise fatorial exploratória com aplicação do método de componentes principais e rotação ortogonal VARIMAX. O índice de medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem foi de 0,876 com significância $p < 0,000$ para a amostra.

Para comprovar a unidimensionalidade de cada construto, foi realizada a análise fatorial exploratória para cada grupo de variáveis, conforme recomendam Gerbing e Anderson (1988). Neste processo, foram retirados indicadores com cargas fatoriais mais baixas (abaixo de 0,5), resultando em 51 indicadores válidos. Os resultados das análises de unidimensionalidade do modelo proposto são apresentados na Tabela I. Todos os testes Bartlett apresentaram resultados significativos com KMO > 0,6. A única exceção foi o construto *Confiança* (C), que apresentou KMO = 0,50, possivelmente por ter apenas dois indicadores. Devido a este fato, consideraram-se aceitáveis as soluções fatoriais.

Tabela I - Análise de unidimensionalidade e confiabilidade usando a AFE

Construto	Nº de indicadores	KMO	Variância explicada	Alfa de Cronbach
Habilidade (H)	4	0,780	64,077%	0,806
Desafio (D)	3	0,733	80,726%	0,881
Telepresença (T)	4	0,806	79,339%	0,912
Velocidade Interativa (VI)	3	0,733	78,212%	0,861
Conectividade (CON)	3	0,715	65,861%	0,735
Customização (CUST)	3	0,647	65,639%	0,734
Controle Percebido (CP)	4	0,742	62,675%	0,799

Construto	Nº de indicadores	KMO	Variância explicada	Alfa de Cronbach
Facilidade de Uso (FU)	5	0,812	61,777%	0,836
Estética (E)	3	0,614	63,723%	0,714
Benefício Percebido (BP)	4	0,744	64,523%	0,814
Estado Cognitivo de Experiência (ECE)	1	1,00	100%	1,00
Estado Afetivo de Experiência (EAE)	4	0,877	74,342%	0,910
Confiança (C)	2	0,500	76,596%	0,691
Satisfação (S)	4	0,804	70,020%	0,849
Intenção de Recompra (IR)	4	0,828	76,788%	0,899

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

Quanto à variância explicada, todos os construtos apresentaram valor maior que 60%. A princípio, os construtos Conectividade (CON), Customização (CUS), Estética (E) e Estado Afetivo de Experiência (EAE) apresentaram variância explicada abaixo de 60%. Para resolver isso, verificou-se a matriz rotacionada por componentes principais de cada um dos construtos e os indicadores que continham cargas fatoriais mais baixas em uma única dimensão foram retirados. Feito isso, os resultados foram satisfatórios.

Após a comprovação da unidimensionalidade dos construtos do modelo, calculou-se o Alfa de Cronbach para medir a confiabilidade das escalas (Tabela I). É importante destacar que todos os construtos apresentaram valores significativos, acima de 0,60, sendo que os construtos Telepresença (T), Estado Experiencial

Cognitivo (ECE), Estado Experiencial Afetivo (EAE) e Intenção de Recompra (IR) apresentaram os maiores coeficientes alfa de Cronbach (acima de 0,89). O construto Estado Experiencial Cognitivo (ECE) apresentou o maior valor possível (1) por ser composto por apenas um indicador.

Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Após a realização da AFE, prosseguiu-se com a AFC no modelo com todos os 15 construtos. Utilizou-se o método de estimativa de parâmetros por máxima verossimilhança (MV) na aplicação da AFC. O método foi empregado por ser forte a violações de normalidade leves e moderadas, gerando estimativas não enviesadas dos parâmetros. Os resultados de ajuste do modelo são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2 - Medidas do modelo de mensuração

Medidas de ajuste	Resultados
χ^2	2311,431
g.l	1170
valor-p	0,000
$\chi^2/g.l$	1,97
CFI	0,868
TLI	0,856
NFI	0,766
RMSEA	0,058

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

NOTAS: 1) ESTIMAÇÃO PELO MÉTODO MV (MÁXIMA VEROSSIMILHANÇA).

2) INDICAÇÃO DE UM BOM AJUSTE DE SEM AOS DADOS: VALOR-P \leq 0,05; $1 \leq \chi^2/g.l \leq 2$ OU 3; CFI, TLI E NFI \geq 0,90; RMSEA \leq 0,07 (HAIR ET AL., 2009).

O ajuste do modelo à amostra é, em geral, satisfatório, visto que o CFI e o TLI estão apenas um pouco abaixo do limite sugerido. O índice NFI apresentou valor mais baixo que CFI e TLI, o que é esperado em modelos que apresentam um número maior de construtos e indicadores. O qui-quadrado normalizado ($\chi^2/g.l$), que leva em consideração o tamanho da amostra, ficou dentro da faixa indicativa de ajuste. O RMSEA atendeu ao limite indicado, o que representa o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação (Hair et al., 2009). Com isso, pode-se considerar que as medidas de ajuste tiveram resultados satisfatórios, o que indica um nível próximo ao apropriado do ajuste do modelo de AFC à amostra. Dessa forma, realizou-se a análise das validades convergente e discriminante do modelo de mensuração.

Segundo Hair et al. (2009), há validade convergente entre os indicadores de um construto específico quando eles conver-

gem entre si ou compartilham uma elevada parcela de variância em comum. Para avaliar a validade convergente, consideram-se as medidas de confiabilidade composta (CC) e variância média extraída (AVE). Segundo Netemeyer, Bearden e Sharama (2003), a confiabilidade composta é um índice de consistência interna dos indicadores de uma escala, no qual os valores devem ser de no mínimo 0,60. Já a variância média extraída mensura a quantidade de variância capturada por um conjunto de indicadores em comparação ao erro de mensuração. Embora Fornell e Larcker (1981) sugiram que a AVE deveria ser maior que 0,5, o mínimo de 0,45 parece aceitável para escalas desenvolvidas recentemente (Netemeyer et al. 2003).

Os resultados foram satisfatórios para a CC e AVE (Tabela 3), pois ficaram acima dos limites recomendados. Dessa forma, foi constatado que o modelo de mensuração da experiência de compra *on-line* apresentou validade convergente.

Tabela 3 - Confiabilidade composta e variância média extraída dos construtos

Construto	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Habilidade (H)	0,811	0,521
Desafio (D)	0,882	0,715
Telepresença (T)	0,915	0,730
Velocidade Interativa (VI)	0,860	0,672
Conectividade (CON)	0,745	0,495
Customização (CUST)	0,712	0,453
Controle Percebido (CP)	0,797	0,504
Facilidade de Uso (FU)	0,847	0,528
Estética (E)	0,694	0,437
Benefício Percebido (BP)	0,789	0,489
Estado Cognitivo de Experiência (ECE)	0,771	0,771
Estado Afetivo de Experiência (EAE)	0,909	0,713
Confiança (C)	0,719	0,563
Satisfação (S)	0,897	0,686
Intenção de Recompra (IR)	0,864	0,616

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

NOTAS: 1) CC = CONFIABILIDADE COMPOSTA. VALORES DE CC \geq 0,60 INDICAM BOM NÍVEL DE CONSISTÊNCIA INTERNA.

2) AVE = MÉDIA DE VARIÂNCIA EXTRAÍDA. VALORES DE AVE \geq 0,45 SÃO INDICATIVOS DE VALIDADE CONVERGENTE (NETEMEYER ET AL., 2003).

Por sua vez, a validade discriminante é o grau em que um construto se difere dos demais. Portanto, um alto índice de validade discriminante evidencia que um construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não são capazes de fazer (Hair et al., 2009). Para verificar a validade discriminante, utilizou-se o método proposto por Fornell e Larcker (1981), que

recomendam a comparação da variância média extraída (AVE) de cada construto com a sua correlação elevada ao quadrado. Conforme os autores, se a correlação ao quadrado entre os dois construtos for menor que as AVEs de cada construto, há evidência de validade discriminante nos construtos do modelo proposto.

Tabela 4 - Verificação de validade discriminante

Construtos	H	D	T	VI	CON	CUST	FU	E	BP
H	0,521								
D	0,0001	0,715							
T	0,0027	0,188	0,730						
VI	0,0296	0,025	0,055	0,672					
CON	0,0590	0,081	0,002	0,024	0,495				
CUST	0,0166	0,268	0,148	0,035	0,263	0,453			
FU	0,3158	0,00003	0,016	0,430	0,106	0,038	0,528		
E	0,1901	0,039	0,018	0,119	0,301	0,213	0,383	0,437	
BP	0,2343	0,021	0,010	0,169	0,254	0,170	0,398	0,346	0,489

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

NOTAS: 1) VALORES NA DIAGONAL SÃO OS VALORES DE AVE DE CADA CONSTRUTO.

2) VALORES ABAIXO DA DIAGONAL SÃO AS CORRELAÇÕES ENTRE CONSTRUTOS ELEVADAS AO QUADRADO.

Todos os construtos apresentaram correlações inferiores às suas AVEs (Tabela 4), o que evidencia a validade discriminante entre os construtos com base no método sugerido. Após atestar que os construtos medem aspectos diferenciados e apresentam validade discriminante, prosseguiu-se para o teste de hipóteses do modelo, envolvendo todos os 15 construtos.

Modelagem de equações estruturais

A partir das etapas anteriores, realizou-se o teste do modelo estrutural. A Tabela 5 apresenta a variância explicada dos construtos endógenos do modelo proposto, bem como os construtos antecedentes não significativos e os antecedentes significativos (aos níveis de 0,01, 0,05 e 0,1).

Tabela 5 - Variâncias explicadas e efeitos significativos no modelo proposto

Construto	Variância Explicada (R ²)	Antecedentes não significativos	Antecedentes significativos	t	P
Controle Percebido (CP)	33%	-	Conectividade	-2,782	***
		-	Customização	4,028	***
		-	Facilidade de Uso	5,625	***

Construto	Variância Explicada (R ²)	Antecedentes não significativos	Antecedentes significativos	t	P
Estado Afetivo de Experiência (EAE)	26,50%	Estética	-	-	-
		Controle Percebido	-	-	-
		Benefício Percebido	4,884	***	
Estado Cognitivo de Experiência (ECE)	91,50%	Desafio	-	-	-
		-	Habilidade	5,07	***
		-	Telepresença	2,257	**
		-	Velocidade Interativa	2,438	**
		-	Estado Afetivo de Experiência	4,545	***
Satisfação (S)	55,50%	Estado Afetivo de Experiência	-	-	-
		-	Estado Cognitivo de Experiência	4,787	***
Confiança (C)	30%	-	Estado Afetivo de Experiência	-2,52	**
		-	Estado Cognitivo de Experiência	1,722	*
		-	Satisfação	3,431	***
Intenção de Recompra (IR)	57,80%	-	Satisfação	9,092	***
		-	Confiança	-3,324	***

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

NOTAS: SIGNIFICÂNCIA: (***) VALOR-P ≤ 0,01; (**) VALOR-P ≤ 0,05; (*) VALOR-P ≤ 0,10.

Com base nos valores apresentados nesta tabela, o Quadro I mostra um resumo das hipóteses suportadas e não suportadas no estudo realizado. Das 18 hipóteses propostas no modelo de Rose et al. (2012), 14 foram suportadas. É importante ressaltar que quatro construtos exercem papéis mediadores: *Estado Cognitivo da Experiência*, *Estado Afetivo da Experiência*, *Satisfação* e *Confiança*. Conforme

Hair et al. (2009), um construto exerce papel mediador quando existe uma terceira variável/construto intermediando entre dois outros construtos relacionados. No artigo publicado pelos autores Rose et al. (2012), 13 das 18 hipóteses foram suportadas vindo de encontro ao nosso estudo, onde os construtos *Desafio* e *Controle Percebido* também não foram suportados em seu estudo realizado nos EUA e Europa.

Quadro I - Resultado do teste de hipóteses

H1	A perspectiva de <i>Velocidade Interativa</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Estado Cognitivo de Experiência</i> .	Suportada
H2	A perspectiva de <i>Telepresença</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Estado Cognitivo de Experiência</i> .	Suportada
H3	A perspectiva de <i>Desafio</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Estado Cognitivo de Experiências</i> .	Não suportada
H4	A perspectiva de <i>Habilidade</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Estado Cognitivo de Experiência</i> .	Suportada
H5	A perspectiva de <i>Facilidade de Uso</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Controle Percebido</i> .	Suportada
H6	A perspectiva de <i>Customização</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Controle Percebido</i> .	Suportada
H7	A perspectiva de <i>Conectividade</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Controle Percebido</i> .	Suportada
H8	A perspectiva de <i>Controle Percebido</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Estado Afetivo de Experiência</i> .	Não suportada
H9	A perspectiva de <i>Estética</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Estado Afetivo de Experiência</i> .	Não suportada
H10	A perspectiva de <i>Benefício Percebido</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Estado Afetivo de Experiência</i> .	Suportada
H11	A perspectiva de <i>Estado Afetivo de Experiência</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Estado Cognitivo de Experiência</i> .	Suportada
H12	A perspectiva de <i>Estado Afetivo de Experiência</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Satisfação</i> .	Não suportada
H13	A perspectiva de <i>Estado Afetivo de Experiência</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Confiança</i> .	Suportada
H14	A perspectiva de <i>Estado Cognitivo de Experiência</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Satisfação</i> .	Suportada
H15	A perspectiva de <i>Estado Cognitivo de Experiência</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Confiança</i> .	Suportada
H16	A perspectiva de <i>Satisfação</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Confiança</i> .	Suportada
H17	A perspectiva de <i>Satisfação</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Intenção de Recompra</i> .	Suportada
H18	A perspectiva de <i>Confiança</i> apresenta efeito positiva perspectiva de <i>Intenção de Recompra</i> .	Suportada

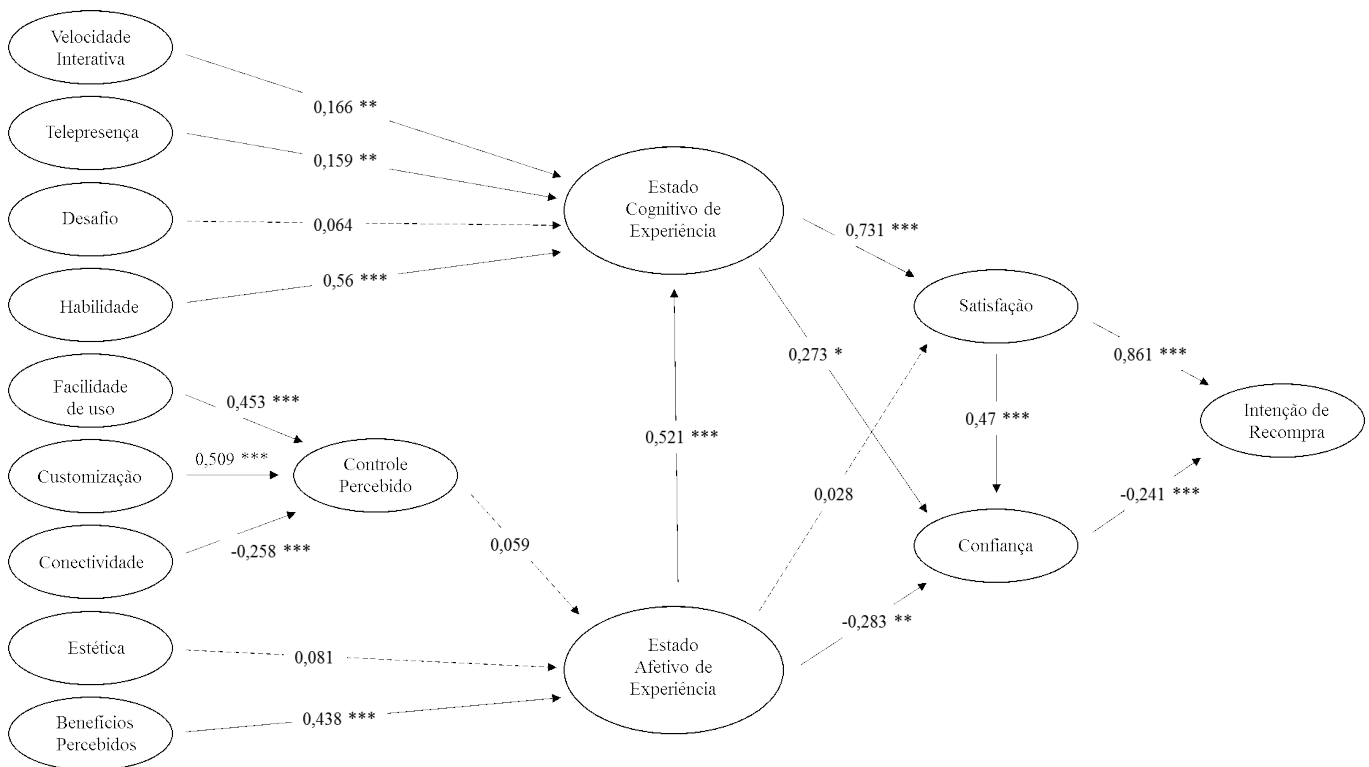
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

A Figura 2 apresenta o modelo de pesquisa validado e a avaliação das relações diretas e indiretas entre os construtos.

O construto *Estado Cognitivo de Experiência* obteve o maior resultado de variância explicada, com 91,5%, sendo impactado positivamente pelos construtos *Habilidade*, *Telepresença*, *Velocidade Interativa* e *Estado Afetivo de Experiência*. A relação entre os construtos mostra que a capacidade de navegar e interagir com um site vincula-se fortemente ao estado cognitivo (racional) do consumidor, dando importância ao

entendimento de que o ambiente virtual é mais “real” que o ambiente físico. Altos níveis de uso e experiência de compra em um site específico levam a altos níveis de habilidade e a construção de conhecimentos prévios. Vale notar que, conforme Figura 2, *Habilidade*, *Telepresença*, *Velocidade Interativa* exercem impacto indireto nos construtos *Satisfação* e *Confiança*, mediados pelo *Estado Cognitivo de Experiência*. Essa relação indireta reforça que a funcionalidade da web que permite a interação com o comércio on-line deve ser reconhecida e incentivada no varejo eletrônico.

Figura 2 - Modelo de pesquisa validado



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

NOTA: (***) P ≤ 0,01; (**) P ≤ 0,05; (*) P ≤ 0,10. CAMINHOS PONTILHADOS SIGNIFICAM RELAÇÕES NÃO-SIGNIFICANTES.

O construto *Intenção de Recompra* apresentou variância explicada de 57,8%. Dois antecedentes exercem impacto positivo nesta dimensão: *Satisfação* e *Confiança*. O *Estado Cognitivo de Experiência* e o *Estado Afetivo de Experiência* não impactam diretamente a *Intenção de Recompra*, mas a *Satisfação* e *Confiança* do consumidor são importantes mediadores entre eles. A *Satisfação* tem uma relação direta e indireta com a *Intenção de Recompra* através da *Confiança*. Essa relação evidencia a importância de os varejistas fornecerem uma experiência de compra *on-line* convincente ao longo do tempo para criar níveis de satisfação que gerem confiança no consumidor. Enquanto a experiência *virtual* se desenvolve, cresce também o conhecimento que influencia futuras intenções comportamentais que afetam os sentimentos de risco e probabilidade de continuar a utilizar um *site* específico.

O construto *Satisfação* também apresentou um bom resultado de variância explicada (55,5%), sendo impactado positivamente pelo *Estado Cognitivo de Experiência*. A *Satisfação* é um importante mediador entre *Estado Cognitivo de Experiência* e os construtos *Confiança* e *Intenção de Recompra*. Esta relação pode evidenciar que a parte racional da experiência de compra *on-line* está associada ao pensamento consciente do consumidor, que tem influência significativa sobre a satisfação. Assim, a satisfação pode ser vista como decorrente de acontecimentos e comportamentos anteriores, amadurecidos ao longo do tempo.

O construto *Controle Percebido* apresentou variância explicada de 33%, com

impacto positivo significativo de todos os seus antecedentes (*Conectividade*, *Customização* e *Facilidade de Uso*). Esta relação entre os construtos sugere aos varejistas uma indicação de três fatores de controle e como eles podem aprimorar a experiência de compra *on-line*. A *Conectividade* e a *Customização* influenciam o sentimento de controle e oferecem aos consumidores controle em suas decisões de compra. A *Facilidade de Uso* mostra que os consumidores podem se sentir empoderados, assim como a capacidade de personalizar um *site*, o que demonstra que uma utilização deste de forma mais fácil é um recurso de grande importância levando a uma experiência *on-line* positiva.

Com relação ao construto *Confiança*, pode-se perceber que obteve uma variância explicada de 30%, um pouco baixa em relação as demais. Para este construto, todos os antecedentes exerceram impacto positivo e foram considerados significativos (*Estado Afetivo de Experiência*, *Estado Cognitivo de Experiência* e *Satisfação*). Essa relação demonstra que sentimentos e emoções, juntamente com o pensamento racional, estão fortemente relacionados com a *Satisfação* do consumidor na formação de experiência de compra *on-line* positiva e duradoura. Pode-se perceber que *Estado Afetivo de Experiência* atua de forma direta sobre a *Confiança* e a *Satisfação* exerce papel mediador entre *Estado Cognitivo de Experiência* e a *Confiança*. É importante ressaltar que a *Confiança* e a *Satisfação* como variáveis de resultado, de forma independente ou em conjunto, exercem impacto direto sobre a lealdade do consumidor.

O construto *Estado Afetivo de Experiência* obteve o menor percentual de variância explicada (26,5%). Dos construtos propostos como antecedentes no modelo hipotético, apenas o construto *Benefício Percebido* exerceu impacto positivo nesta dimensão. Analisando a relação entre os construtos, entende-se que os consumidores utilizam a *internet* em busca de benefícios práticos como por exemplo conveniência, economia de tempo e prazer, e esses benefícios impactam positivamente o estado afetivo da experiência de compra *on-line* do consumidor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo pretendeu testar e avaliar o modelo hipotético-conceitual de experiência de compra *on-line*. Houve uma ampliação do trabalho que validou o modelo de mensuração no Brasil (Queiroz *et al.*, 2016), realizando o teste das hipóteses. Os construtos *Controle Percebido*, *Confiança* e *Intenção de Recompra* tiveram todos os seus construtos propostos como antecedentes confirmados e o construto *Estado Cognitivo de Experiência* apresentou uma maior variância explicada em relação aos demais. Das 18 hipóteses propostas, apenas quatro não foram suportadas. Todos os antecedentes dos construtos controle percebido (CP), confiança (C) e intenção de recompra (IR) foram confirmados, o que vai ao encontro da proposta de Rose *et al.* (2012).

O construto estado afetivo de experiência (EAE) não foi impactado pela estética (E), o que difere do que foi encontrado por Farias (2007) e Rose *et al.* (2012), nem pelo controle percebido (CP). O único

construto antecedente significativo dessa variável foi o benefício percebido (BD), mostrando que a ênfase nos benefícios práticos propiciados pela *internet* (Hoffman *et al.*, 2004) foi mais ressaltada para a ativação de estados afetivos em comparação com o controle percebido (CP) e os elementos da estética (E), tais como os esquemas de cores e os *layouts* (Rose *et al.*, 2012).

O construto estado cognitivo da experiência (ECE) não foi impactado pelo desafio (D), o que vai de encontro ao trabalho de Rose *et al.* (2012). Ainda assim, o construto teve uma variância explicada de 91,5%. Tendo em vista que essa variável representa a parte racional da experiência de compra e que o desafio está ligado às possibilidades de ação do consumidor no ambiente virtual (Novak *et al.*, 2000), nota-se a necessidade de que os *sites* ampliem elementos no ambiente virtual que despertem a atenção do consumidor, de forma que sua frustração seja evitada.

A satisfação (S) não foi impactada pelo estado afetivo da experiência, o que se opõe à proposição de Rose *et al.* (2012). Dessa forma, nota-se que a satisfação do consumidor nos ambientes digitais está mais ligada à dimensão cognitiva da experiência. Embora o estado cognitivo seja significativo, retratando uma imersão no processo de compra (Novak *et al.*, 2000), é importante salientar que os dois processos (cognitivo e afetivo) são importantes para a formação da experiência (Frow e Payne, 2007).

O teste de hipóteses realizado representou um avanço no estado da arte da experiência de compra *on-line*, contri-

buindo para a ampliação do conhecimento teórico sobre o fenômeno. O estudo ainda contribui para que varejistas *on-line* possam aprimorar a experiência de compra virtual e distinguir fatores que fazem a diferença para uma experiência de compra positiva para o cliente, o que é um importante recurso para o sucesso das empresas.

Quanto às limitações, destaca-se que a pesquisa teve alcance geográfico limitado, abrangendo majoritariamente consumidores do estado de Minas Gerais, bem como o fato de que foram encontrados poucos estudos brasileiros sobre a mensuração da

experiência de compra *on-line*. Diante disso, recomenda-se o teste do modelo em situações de comportamento de compra real para se capturar a experiência de compra *on-line*, o que poderá auxiliar no reforço das hipóteses suportadas nesse estudo e na proposição de novos construtos que contribuam para melhorar a compreensão da experiência de compra nos mais variados ambientes digitais. Também pode ser interessante analisar o modelo conceitual para diferentes segmentos de clientes, com base na intenção de recompra e suas características psicográficas, entre outros aspectos.

REFERÊNCIAS

- BART, Y., *et al.*. Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study. **Journal of Marketing**, Califórnia, v. 69, n. 4, p. 133–152, out. 2005.
- BLEIER, A.; HARMELING, C. M.; PALMATIER, R. W. Creating effective online customer experiences. **Journal of Marketing**, v. 83, n. 2, p. 98–119, 2019.
- BORGES, F. R. F. **Web Analytics E Gestão Da Experiência Do Cliente No Comércio Eletrônico: Inter-Relação Entre Os Temas E Utilização De Um Método Experimental**. 2012, 155f. Dissertação (Mestrado na Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.
- BRUNELLI, M. D. Q. *et al.* Shopping experience no mercado de luxo: caso h. stern. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 14–32, jun. 2012.
- CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Engineering Customer Experiences. **Marketing Management Magazine**, v. 3, n. 3, p. 8-19, jan. 1994.
- CETIC.BR. **Tic Domicílios 2020 Lançamento Dos Resultados On-line | 18 de agosto de 2021**. Disponível em: <https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2020_coletiva_imprensa.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- CRONIN, J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 193–218, jul. 2000.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life**. New York: Basic Book, abr. 1998.
- E-Commerce Brasil. **E-commerce no Brasil bate recorde e atinge R\$ 53 bilhões no 1º semestre, mostra Ebit|Nielsen**. 11 ago. 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-no-brasil-bate-recorde-e-atinge-r-53-bilhoes-ebit-nielsen-webshoppers/>>. Acesso em: 10 de nov. de 2021.
- EROGLU, S. A.; MACHLEIT, K. A.; DAVIS, L. M. Empirical Testing of a Model of Online Store Atmospherics and Shopper Responses. **Psychology and Marketing**, v. 20, n. 2, p. 139–150, fev. 2003.
- FARIAS, S. A. DE. Atmosfera de loja on-line : o impacto do ambiente virtual na satisfação do consumidor e na atitude para com a compra. **Revista de Administração**, São Paulo, v.42, n.1, p. 31–41, mar. 2007.
- FIORE, A. M.; KIM, J.; LEE, H. H. Effect of image interactivity technology on consumer responses toward the online retailer. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 3, p. 38–53, 2005.

- FLAVIÁN, C.; IBÁÑEZ-SÁNCHEZ, S.; ORÚS, C. The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. **Journal of Business Research**, v. 100, n. 2018, p. 547–560, 2019.
- FROW, P.; PAYNE, A. Towards the ‘perfect’ customer experience. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 2, p. 89–101, nov. 2007.
- GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395–410, out. 2007.
- GREWAL, D.; LEVY, M.; KUMAR, V. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 1–14, mar. 2009.
- GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. L. Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management. **Journal of Retailing**, v. 96, n. 1, p. 3–8, 2020.
- HAIR, JOSEPH F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Análise Multivariada de Dados**. 6° ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P. Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations * Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. v. 60, n. 1, p. 261–290, 2000.
- HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P.; VENKATESH, A. Has the Internet become indispensable? **Communications of the ACM**, v. 47, n. 7, p. 37–42, jul. 2004.
- HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, p. 132–140, 1982.
- KHALIFA, M.; LIU, V. Online consumer retention: Contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. **European Journal of Information Systems**, v. 16, n. 6, p. 780–792, set. 2007.
- MICU, A. E. *et al.* Online customer experience in e-retailing: implications for web entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 651–675, 2019.
- MOLLEN, A. *et al.* Engagement, Telepresence and Interactivity in Online Consumer Experience: Reconciling Scholastic and Managerial Perspectives. **Journal of Business Research, Special Issue on Internet Customer Behavior**, v. 63, n. 910, p. 919–925, 2010.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures: Issues and Applications**. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- NOVAK, T. P.; HOFFMAN, D. L.; YUNG, Y.-F. Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach. **Marketing Science**, v. 19, n. 1, p. 22–44, fev. 2000.
- PENTINA, I.; PRYBUTOK, V. R.; ZHANG, X. The role of virtual communities as shopping reference groups. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 9, n. 2, p. 114–136, jan. 2008.
- PHAM, M. T. The Logic of Feeling. **Journal of Consumer Psychology**, v. 14, n. 4, p. 360–369, jan. 2004.
- PINE, B. J. I. I.; GILMORE, J. H. Experience Economy. **Harvard Business Review**, n. July-Augus, p. 97, 1998.
- QUEIROZ, L. S. DE; BERGAMO, F. V. DE M.; MELO, J. S. DE. Validação de um modelo conceitual de Experiência de Compra Online para Consumidores Brasileiros. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 4, p. 524–539, set. 2016.
- ROSE, S. *et al.* Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. **Journal of Retailing**, v. 88, n. 2, p. 308–322, jun. 2012.
- ROSE, S.; HAIR, N.; CLARK, M. Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 1, p. 24–39, mar. 2011.
- SEIDERS, K. *et al.* Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 26–43, nov. 2005.
- SUCHÁNEK, P.; KRÁLOVÁ, M. Customer satisfaction and different evaluation of it by companies. **Economic Research-Ekonomska Istrazivanja**, v. 31, n. 1, p. 1330–1350, 2018.
- VALENTE, J.. Relatório aponta Brasil como quarto país em número de usuários de internet. **Agência Brasil**, Brasília, out. 2017. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-10/relatorio-aponta-brasil-como-quarto-pais-em-numero-de-usuarios-de-internet>>. Acesso em: 16 mar. 2018.
- VERHOEF, P.C., 2020. **Customer Experience Creation in Today’s Digital World**. In the Routledge Companion to Strategic Marketing. Routledge, New York.

RELATIONS BETWEEN CULTURAL TYPES, CULTURAL DIMENSIONS AND ORGANIZATIONAL VALUES

RELAÇÕES ENTRE TIPOS CULTURAIS, DIMENSÕES CULTURAIS E VALORES ORGANIZACIONAIS

JÉSSICA SYRIO CALLEFI

Universidade de São Paulo – Brasil
jessica.callefi@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7037-5981>

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS

Universidade de São Paulo – Brasil
almada@sc.usp.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9317-088X>

A B S T R A C T

The purpose of this study is to find relations between Cultural Types, Cultural Dimensions and Organizational Values. This study focused on the studies of Cameron and Quinn (2006), Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) and Schwartz (1999) to analyze Organizational Culture congruencies. A synthesis of theoretical framework was performed, finding 24 articles used to collect evidence. According to the literature, Adhocracy is related to Low Power Distance, Low Uncertainty Avoidance, Long Term Orientation, Collectivism, Affective Autonomy, Intellectual Autonomy and Mastery. Hierarchy is related to High Power Distance, High Uncertainty Avoidance, Masculinity, Restraint, Individualism, Conservatism, Mastery and Hierarchy. Market is related to Low Uncertainty Avoidance, High Power Distance, Individualism, Short Term Orientation, Intellectual Autonomy and Mastery. Clan is related to Low Power Distance, Collectivism, Femininity, Indulgence, Long Term Orientation, Affective Autonomy, Equalitarianism and Harmony. These results contribute to understanding the connection of concepts of Organizational Culture and their application in workplace context.

K E Y W O R D S

Organizational culture. Job satisfaction. Workplace.

R E S U M O

O objetivo deste estudo foi encontrar relações entre Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores Organizacionais. Centrou-se nos estudos de Cameron e Quinn (2006), Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Schwartz (1999) para analisar congruências da Cultura Organizacional. Foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura, encontrando 24 artigos utilizados para a coleta de evidências. De acordo com a literatura, a Adhocracia está relacionada à Baixa Distância de Poder,

Baixa Aversão a Incerteza, Orientação de Longo Prazo, Coletivismo, Autonomia Afetiva, Autonomia Intelectual e Maestria. Hierarquia está relacionada à Alta Distância do Poder, Alta Aversão a Incerteza, Masculinidade, Restrição, Individualismo, Conservadorismo, Maestria e Hierarquia. O mercado está relacionado à Baixa Aversão a Incerteza, Alta Distância do Poder, Individualismo, Orientação de Curto Prazo, Autonomia Intelectual e Domínio. Clã está relacionado a Baixa Distância do Poder, Coletivismo, Feminilidade, Indulgência, Orientação de Longo Prazo, Autonomia Afetiva, Igualitarismo e Harmonia. Esses resultados contribuem para a compreensão da conexão dos conceitos de Cultura Organizacional e sua aplicação no contexto de trabalho.

PALAVRAS - CHAVE

Cultura organizacional. Satisfação no trabalho. Local de trabalho.

INTRODUCTION

Understanding Organizational Culture is mandatory for organizations because interpreting culture is one of the best ways to comprehend managerial and organizational aspects, as well as the meanings of its members' actions (ALVESSON, 2002). The theme of Organizational Culture is still widely used and several studies continue to emerge.

Due to the very large number of theories within the theme of Organizational Culture, this study aims to find congruencies between the studies of Cameron and Quinn (2006), Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) and Schwartz (1999).

It is argued that related typologies can help managers understand current cultural characteristics for making better decisions in contemplating organizational goals. Indeed, Hofstede (1998) warns that managers do not fully understand the complexity of the entire organization and make decisions only based on their limited views. Thus, understandings within this

theme can bring contributions to the management field.

ORGANIZATIONAL CULTURE

Organizational Culture can be expressed as a set of values, beliefs, rituals, and norms adopted by an organization (SCHEIN, 2009). Moreover, it can be treated as a cultural phenomenon related to history and traditions, since there is the sharing of understandings, beliefs, knowledge and other intangibles by group members (ALVESSON, 2002). It is noteworthy that the perspective of Organizational Culture may vary according to the researcher's understanding of culture (SCHEIN, 1996). Therefore, cultural interpretation "calls for careful reflection and self-critique of one's own cultural bias and different concepts of culture" (ALVESSON, 2002, p. 15).

Artifacts, supporting values and basic assumptions of the organization has to be considered to comprehend Organizational Culture (SCHEIN, 2009). Artifacts are the

most visible part of the organization; they are on a superficial level and are easy to understand, relating the organization to symbols, traditions, and stories. Understanding the values of support requires a little more depth in the Organizational Culture to unveil the values that members and the company share. Observing the values of individuals who work within an organization is a widely used technique which enables measuring and explaining workers' motivations, attitudes and behaviors (SCHWARTZ, 2006).

However, it is difficult to find instruments which are capable of systematically measuring employees' perceptions of values concerning the company (TAMAYO; GONDIM, 1996). The basic assumptions are even more difficult to observe and decipher, which are like the unconscious mind of the organization and can explain the values rooted in the organization, including thoughts, feelings, and perceptions shared by members and considered unquestionable (SCHEIN, 2009). Edwards and Cable (2009) define values as general beliefs about normatively desirable behaviors. The intangibles of Organizational Culture, or the basic assumptions, are holistic, intersubjective, and request emotional rather than strictly rational and analytical understanding; it is emphasized that they are at a deeper level and more difficult to understand and quantify (ALVESSON, 2002).

The leader is the most important figure for the formation and maintenance of Organizational Culture (SCHEIN, 2009). Rozika, Dharma and Sitorus (2018, p. 121)

argue that “Leaders, therefore, have moral responsibilities to provide a satisfactory work environment for employees and they feel confident that satisfied workers make positive contribution in terms of higher productivity, higher quality of products and services and less waste to the organization”. It is possible to perceive how culture has been built, inserted and manipulated when a member inserts some element of culture into the organization (SCHEIN, 2009, p. 1). This is because they are able to impose their own values and assumptions on the group by starting out as leaders.

Schein (2009) argues that leaders deploy and transmit the culture using primary mechanisms, for which the immediate responses are given to the events that surround and form the company. For example, in recruitment and selection, the leader will probably hire those who share the same values as he or she, and will distribute rewards, make promotions, and fire those according to what he/she considers best for their organization. Also, there are secondary or maintenance mechanisms which refer to decisions that influence, albeit indirectly, the Organizational Culture. Furthermore, legends and myths about important events and people, formal statements about the company's philosophy, beliefs and status, and even the type of organizational structure implemented. Moreover, the way the leader communicates influences the engagement and trust of professionals (MENG; BERGER, 2019).

In addition to the fundamental role of the leader, the individuals who compose the organization are also responsible for maintaining the values present in the Organizational Culture. Culture is a collective phenomenon which influences thoughts, feelings, and actions, even though each individual has their own aspirations (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). All members of an organization are believed to influence both the formation and maintenance of the culture and organizational strategy. According to Tamayo and Gondim (1996), the values of the organization are identified in the employees' daily discourse, which allows the organization to be understood from the perception of its members. However, organizational values should not be confused with workers' values or the values they would like to have in the company. Organizational values are those perceived by employees as effectively characteristic of the organization (TAMAYO; GONDIM, 1996), even if subcultures within the same company are also considered since the needs and motivational factors of a sector of the organization will not necessarily be the same as another (HOFSTEDE, 1998).

All understanding of Organizational Culture is important because the success of companies is more related to company values, personal beliefs and vision, and less to resource advantages, or market and competitive positioning (CAMERON, QUINN, 2006).

CULTURAL TYPES, CULTURAL DIMENSIONS AND ORGANIZATIONAL VALUES

Cameron and Quinn (2006) classified companies into four types of competitive values, namely: Clan, Adhocracy, Hierarchical and Market. Hierarchical culture focuses on formalization, predictability, hierarchy, and rules; Market culture seeks competitiveness and productivity; Clan culture contains greater cohesion, participation, and consensus among working groups; and Adhocracy focuses on specialization, flexibility and creativity.

Companies classified as Hierarchical and Clan have greater internal focus and integration, while Adhocracy and Market have an external focus and differentiation. In addition, Hierarchical and Market values seek stability and control, while Clan and Adhocracy seek flexibility and criteria (CAMERON; QUINN, 2006).

Hofstede (1980) first defined four Cultural Dimensions: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism-Collectivism and Masculinity. Later, Hofstede (2001) presented the fifth dimension as Long Term Orientation, and Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) presented the sixth dimension as Indulgence-Restraint. Hofstede's (1980) cultural values are more related to individuals' emotions than to attitudes, behaviors and work performance, although they also have statistically

significant associations (TARAS; KIRKMAN; STEEL, 2010).

Power Distance demonstrates how members accept the fact of power inequality in the structure. This dimension can be measured in terms of the accessibility level to supervisors, rights and privileges regarding power, sense of obedience or equality with members of greater power, and dependence or freedom to make decisions. A high Power Distance relates to accepted inequality and a low Power Distance to minimized inequality (HOFSTEDE, 1980).

Uncertainty Avoidance relates to how individuals feel in unfamiliar situations, meaning how they deal with and create rules and procedures to make society more predictable. Societies with a strong Uncertainty Avoidance create more formal rules, absolute truths, provide career stability, and tolerate less non-standard behavior and ideas imposed by this society as the right one (HOFSTEDE, 1980).

Individualism-Collectivism deals with how individuals make decisions considering other members of society beyond themselves. In a Collectivist culture, the goals of the group are fulfilled, as well as the general welfare. In an Individualistic culture, personal obligations are fulfilled in the first place (HOFSTEDE, 1980).

The Masculinity dimension is related to societies driven by competition, results and more assertive actions within the decisions to be made. Meanwhile, the Femininity dimension is related to a greater concern for the well-being of members and a better quality of life for all (HOFSTEDE, 1980).

Long Term Orientation is about encouraging people to prepare for the future to invest and be economical. According to Hofstede, Hofstede and Minkov (2010), this includes values of freedom, rights and fulfillment. Thus, a Long Term Orientation society encourages postponing desires in the present moment for a better future. In contrast, a Short Term Orientation society encourages immediate profits, results, and spending, agreeing with the main core values of work: learning, adaptability, responsibility, and self-discipline (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

The sixth dimension, which analyzes happiness and life control, is Indulgence-Restraint. A society which focuses on Indulgence has its members thinking of present happiness, free behavior, seeking greater immediate satisfaction, and individuals are more complacent. Whereas in a society with a tendency towards restriction there is greater regulation and containment of behaviors considered inappropriate by society, and people are more reserved (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

According to Tamayo and Gondim (1996, p. 63), organizational values are “hierarchically organized principles or beliefs relating to types of structure or desirable behavioral models that guide the life of the company and serve individual interests, collective or mixed”. These values play a key role in explaining the underlying motivations of attitudes and behaviors (SCHWARTZ, 2006), since “even if they want to report their priorities, people’s responses will largely reflect normative hierarchies if those priorities are determined by culture” (SCHWARTZ, 1992, p. 1992).

Schwartz (1992) postulated ten Organizational Values related to basic values and framed them in four motivational emphases. Within these values, Schwartz (2012) observed that there were emotional emphases which showed that some of the values were more related to each other. Self-enhancement and Openness to change are associated with a personal focus and are governed by personal interests and characteristics. In contrast, Self-transcendence and Conservation are linked to a social focus regulated by the social relations between members. In addition, Self-enhancement and Conservation tend more towards anxiety-based values, loss prevention, and self-protection against threats, and Self-transcendence and Openness to change are related to anxiety-free values, promotion of gain goals, and self-expansion and growth.

Despite having this overview of values, Schwartz (1999, p.31) defined some Organizational Values which best explain the work environment, namely:

Affective autonomy: varied life, exciting life, pleasure, enjoying life.

Intellectual autonomy: creativity, broad-minded, curious.

Conservatism: family security, respect for tradition, social order, moderate, honor elders, national security, clean, forgiving, politeness, protecting public image, obedient, wisdom, devout, self-discipline.

Mastery: capable, choosing own goals, successful, independent, ambitious, daring.

Harmony: unity with nature, protect environmental, world of beauty.

Hierarchy: humble, authority, influential, wealth, social power.

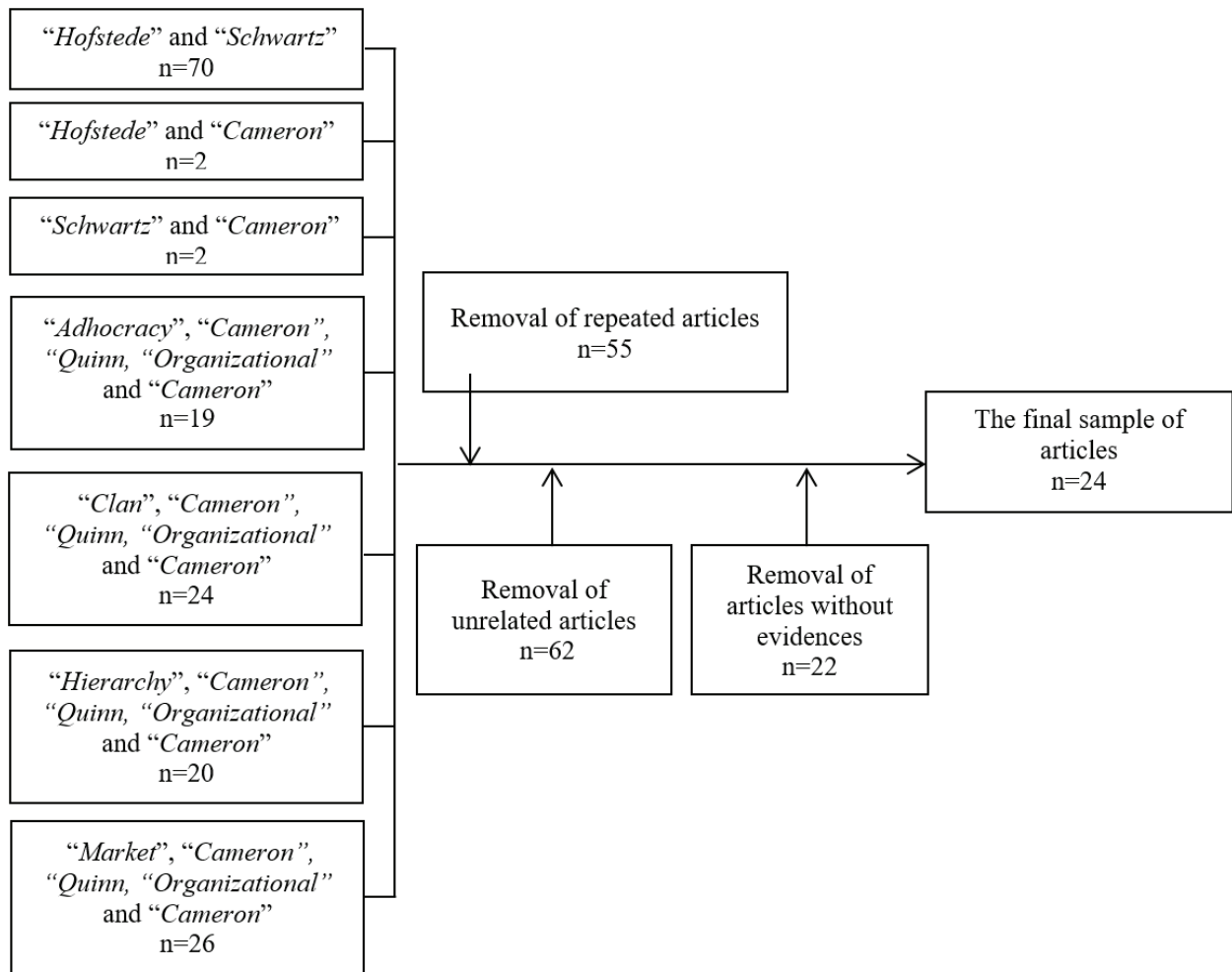
Egalitarianism: world of peace, social justice, honest, helpful, responsible, freedom, accept portion in life, equality, loyal.

It is noteworthy that most employees can detect which values dominate the climate and organizational culture in which they work (TAMAYO; GONDIM, 1996). Therefore, the opinion of the members enables advances in understanding the reality of an organization.

Methodology

To achieve the objective of this research, a synthesis of theoretical framework was implemented (ROCCO; PLAKHOTNIK, 2009). The terms "Hofstede", "Schwartz", "Cameron", Quinn", "Organizational" were searched. A total of 163 articles were found and the final sample of articles was 24. Figure 1 shows the document selection with removals.

Figure I - Document selection



SOURCE: AUTHORS (2022).

Thus, evidence of culture were searched for in the selected articles using the presented theories.

DISCUSSION OF CULTURE THEORY RELATIONS

Adhocracy

In Adhocracy (CAMERON; QUINN, 2006) there is a search for innovation and creativity (ARAYESH *et al.*, 2017). In order to achieve innovation, it is necessary that employees are less bound by rules and

procedures and have more autonomy to be able to create within their work environment. This statement agrees with the study by Felipe, Roldán and Leal-Rodríguez (2017), who found that organizations with an Adhocratic culture are more adaptive and flexible.

According to Omar, Salessi and Urteaga (2017), open and employee-oriented sys-

tems generate greater harmony in the group through direct and open communication, which also implies in greater job satisfaction. Therefore, Adhocracy converges with a Low Power Distance, Low Uncertainty Avoidance and Long Term Orientation (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Power relations are minimized in Adhocratic organizations so that members are more free to work as a team and make the most of their skills in favor of the projects developed, which in turn is a characteristic of Collectivism (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) and of Intellectual Autonomy (SCHWARTZ, 1999). In addition, individuals have their own goals to achieve, they can work on what brings them the greatest pleasure, and they must necessarily have some autonomy to decide on the progress and objective of their work, which is related to Affective Autonomy and Mastery (SCHWARTZ, 1999). It is noteworthy that Hierarchy and Adhocratic cultures are totally opposite in the strategic approach, since Adhocratic cultures privilege creativity and flexibility, leaving the cost in the background; on the contrary, the Hierarchy culture focuses on efficiency (NASE; ARKESTEIJN, 2018).

Hierarchy

According to Cameron and Quinn (2006), there is strictness with the rules and procedures in the Hierarchy Culture in order to guarantee the predictability of the processes. Standardizations must be obeyed in hierarchical structures, which

makes problem solving more bureaucratic (DOSTIYAROVA, 2016). Thus, hierarchical cultures are less likely to promote a climate of innovation (ALAS *et al.*, 2012), presenting a culture with characteristics of High Uncertainty Avoidance (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

As noted by Daneshmandnia (2018), executives from hierarchical cultures prefer rules, control and fixed structures to solve problems. According to Arayesh *et al.* (2017), the hierarchical culture has the most structured vision, communication strategy and systemic thinking. For Belias *et al.* (2015), the Hierarchical culture is more rigid and oriented to rules, with formal procedures and policies.

Lorincová, Schmidtová and Balázová (2016) observed that workers in this type of culture considered the performance of managers to be aggressive and goal-oriented, but managers perceived that they only sought to promote a problem-free process. Leaders guided by bureaucracy tend to exalt their qualities as good administrators (VLAICU *et al.*, 2019). Likewise, Moreno, Terrazas and Gaggiotti (2018) found that directors who preferred a hierarchical organization were more concerned with an efficient organization, stability, results and control procedures. However, Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez and Martínez-Costa (2012) warn that over-control is negatively related to good quality management. Therefore, the form of management found in the Hierarchical culture (CAMERON; QUINN, 2006) contains characteristics of Long Term Orientation,

Masculinity, High Uncertainty Avoidance and High Power Distance (HOFSTEDE, HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Kucharska, Wildowicz-Giegiel and Bedford (2018) found that formal relations between management and workers prevent sharing information, but formalizations and standardizations can improve clarity in performing tasks. Workers in the hierarchical culture, even those who declare themselves satisfied with the work they do, assume that they would prefer a different job, with more flexible and adaptive characteristics (BELIAS *et al.*, 2015). Therefore, decisions in the Hierarchy Culture are made more by a rational than an emotional bias, and few errors are revealed because it is a rigid structure. Regarding the relationship between peers and the boss, Pilch and Turska (2015) affirm that the Hierarchy Culture is more permissible to behaviors of aggression and intimidation, relating to Masculinity and Restraint (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Omar, Salessi and Urteaga (2017) warn that rigid control practices hinder worker autonomy, negatively affect self-esteem and motivation, and create a negative impact on worker well-being. Likewise, a rigid hierarchical structure contributes to social inequality at work, which promotes higher levels of job dissatisfaction (KUCHARSKA; WILDOWICZ-GIEGIEL; BEDFORD, 2018). In addition, Kucharska, Wildowicz-Giegiel and Bedford (2018) found that the Power Distance and Uncertainty Aversion are the two dimensions which have a significant relationship with knowledge sharing.

In other words, less information is shared in restrictive environments, which is evidence of Individualism (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

The Organizational Values of Hierarchy, Mastery and Conservatism (SCHWARTZ, 1999) are congruent with the Hierarchy Culture, since maintenance of the hierarchical structure permeates power relations, transfer and maintenance of the same way of thinking and escape from changes.

Nase and Arkesteijn (2018) observed that Market and Hierarchy Cultures (CAMERON; QUINN, 2006) dominate corporations which work in finance, business consulting, as well as very large organizations, in the quest to obtain stability and control to promote efficiency and market share advantage. For Sugita and Takahashi (2015), the hierarchical culture can hamper managerial performance, however, the mixture of a hierarchical culture with the Adhocratic culture can improve long-term management, bringing better results.

Market

The Market Culture presents itself with a profile that exalts competition and assertiveness in the market, in addition to values oriented towards results and competitive goals (CAMERON; QUINN, 2006). Übius and Alas (2009) found that when the Market Culture is understood in the context of social responsibility, it focuses more on corporate and performance issues, and less on social issues and the interests of mem-

bers. Wiewiora *et al.* (2013) observed that managers in market cultures did not transmit knowledge, as they felt that having them only for themselves left them in a privileged position. Thus, members are more likely to think of themselves in making decisions and focusing on scaling to the highest positions. Therefore, this cultural type is related to characteristics of High Power Distance, Short Term Orientation and Individualism (HOFSTEDE, 1980; 2001).

It appears that companies with a cultural focus on the Market (CAMERON; QUINN, 2006) are more aggressive with competition and this type of behavior is reflected within the organization as a whole (DOSTIYAROVA, 2016). Arayesh *et al.* (2017) assume that market culture has a greater impact on strategy analysis than other cultural types. Low Uncertainty Aversion and Short Term Orientation (HOFSTEDE, 1980; 2001) explain the rapid positioning in the market to profit according to opportunities. Therefore, the Intellectual Autonomy and Mastery (SCHWARTZ, 1999) best represent it, as these Organizational Values are more inclined to achieve goals, be successful and bold, as well as focusing on achieving goals (SCHWARTZ, 1992).

Clan

The main characteristics of the Cameron and Quinn Clan Culture (2006) are collaboration between members and teamwork. Wiewiora *et al.* (2013) observed that some practices are common in the Clan culture, such as the focus on teamwork, involvement and recognition of employees,

and an environment with members willing to help each other. Thus, sometimes members fail to perform their tasks, considered to be the main ones, to assist in the tasks of other members in favor of the best result for the organization as a whole. Therefore, there are characteristics of Low Power Distance, Femininity, Collectivism (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) and Equalitarianism (SCHWARTZ, 1999).

According to Hitka *et al.* (2018) in a study on the Baby Boomer generation, there is a preference for new generations to work in organizations that have a friendly work environment and share the same values, which is related to Harmony (SCHWARTZ, 1999).

In this same context, Lorincová *et al.* (2016) observed that even working in a company oriented towards goals and tasks, workers preferred a friendly and familiar environment to work. According to Pilch and Turska (2015), the spirit of collaboration between members creates a more understanding and tolerant environment, therefore, Indulgence (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINVOK, 2010) and having Affective Autonomy (SCHWARTZ, 1999).

In the Clan culture, workers perceive the work environment as a familiar place, perceive leaders as mentors and seek to achieve long-term goals which are present in an institutional plan (MORENO *et al.*, 2018). Thus, they are related to characteristics of Low Power Distance, Collectivism and Long Term Orientation (HOFSTEDE; 1980; 2001).

Regarding the strategic positioning of companies with a Clan culture, Arayesh *et al.* (2017) argue that vision and systematic thinking are essential elements to be used in this cultural type. In addition, Vlaicu *et al.* (2019) suggests that managers reduce bureaucracy and make organizations more flexible through team building, teamwork and collaboration, as in Clan culture.

CONCLUSIONS

Several relationships between the theories of Cultural Types, Cultural Dimensions and Organizational Values were observed from the scientific evidence. Chart I presents a summary of the relationships found.

Chart I - Summary of results

Cultural Types (Cameron; Quinn, 2006)	Cultural Dimensions (Hofstede; Hofstede; Minkov, 2010)	Organizational Values (Schwartz, 1999)
Adhocracy	Low Power Distance Low Uncertainty Avoidance Long Term Orientation Collectivism	Affective Autonomy Intellectual Autonomy Mastery
Hierarchy	High Power Distance High Uncertainty Avoidance Masculinity Restraint Individualism	Conservatism Mastery Hierarchy
Market	Low Uncertainty Avoidance High Power Distance Individualism Short Term Orientation	Intellectual Autonomy Mastery
Clan	Low Power Distance Collectivism Femininity Indulgence Long Term Orientation	Affective Autonomy Equalitarianism Harmony

SOURCE: AUTHORS (2021).

This summary contributes by bringing a synthesis of the theories most cited by academia within the Organizational Culture area and its relations. Understanding the Organizational Culture and using these

theories together enables deeper understanding of organizations, and managers can make decisions based on how the organization behaves and how the organization is expected to be.

REFERENCES

- ALAS, R.; ÜBIUS, Ü.; GAAL, MA. Predicting innovation climate using the competing values model, **Procedia – Social and Behavioral Science**, v.62, p. 540-544, 2012.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage Publications, 2002.
- ARAYESH, M.B.; GOL-MOHAMMADI, E.; NEKOOEE-ZADEH, M.; MANSOURI, A. The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level, **International Journal of Organizational Leadership**, v.6, pp.261-275, 2017.
- BELIAS, D.; KOSTELIOS, A.; VAIRAKTARAKIS, G.; SDROLIAS, L. Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions, **Procedia – Social and Behavioral Science**, v. 175, pp.314-323, 2015.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- DADGAR, H.; MARZOOGHI, R.; TORKOZADEH, J.; MAHAMMADI, M.; BARAHOUEI, F. A comparative evaluation of the perception of lecturers, employees and students about the organizational culture of Shiraz University, **Life Science Journal**, v.10 No.1, pp.441-448, 2013.
- DANESHMANDNIA, A. The influence of organizational culture on information governance effectiveness, **Records Management Journal**, v.2, n.1/2, pp.18-41, 2019.
- DOSTIYAROVA, A. Student's perception of organizational culture at Kimep University based on OCAI instrument, **Bulletin of Nacional Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan**, v.3, pp.89-94, 2016.
- EDWARDS, J. R.; CABLE, D. M. The value of value congruence. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, pp. 654-677, 2009.
- FELIPE, C.M.; ROLDÁN, J.L.; LEAL-RODRÍGUEZ, A.L. Impact of organizational culture values on organizational agility, **Sustainability**, v.9, n.2354, pp.1-23, 2017.
- GIMENEZ-ESPIN, J.A.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M. Organizational culture for total quality management, **Total Quality Management**, pp.1-15, 2012.
- HITKA, M.; LORINCOVÁ, S.; BARTÁKOVÁ, G.P.; LEZBETINOVÁ, L.; STARCHON, P.; LI, C.; ZABOROVA, E.; MARKOVA, T.; SCHMIDTOVÁ, J.; MURA, L. Strategic tool of human resource management for operation of SMEs in wood-processing industry, **BioResources.com**, v.13 n.2, pp.2759-2774, 2018.
- HOFSTEDTE, G. Identifying organizational subcultures: an empirical approach. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 1, p. 1-12, 1998.
- HOFSTEDTE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- HOFSTEDTE, G. Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, pp. 42-63, 1980.
- HOFSTEDTE, G.; HOFSTEDTE, G. J.; MINKOV, M. **Culture and organizations: software of the mind**. 3 ed. McGrawHill, 2010.
- KUCHARSKA, W.; WILDOWICZ-GIEGIEL, A.; BEDFORD, D. A. D. The Mediation Function of Job Satisfaction's between Organizational Culture Dimensions and Knowledge Sharing, in: BOLISANI E.; DI MARIA, E.; SCARSO, E. (eds). Proceedings of the 19th European Conference of Knowledge Management, v. 1, pp. 430-438, 2018.
- LORINCOVÁ, S.; SCHMIDTOVÁ, J.; BALÁZOVÁ, Z. Perception of the corporate culture by managers and blue collar workers in Slovak wood-processing businesses, **Acta Facultatis Xylogologiae Zvolen**, v.58, n.2, pp.149-163, 2016.
- MORENO, A.E.; TERRAZAS, C.P.J.; GAGGIOTTI, H. Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México, **Revista de Ciencias Sociales y Humanidades**, v.27, n.53, pp.34-60, 2018.
- NASE, I.; ARKESTEIJN, M. Corporate real estate strategies and organizational culture, **Journal of Corporate Real Estate**, v.20, n.3, pp.154-176, 2018.
- OMAR, A.; SALESSI, S.; URTEAGA, F. Impact of management practices on job satisfaction. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 5, p. 92–115, 2017.
- PILCH, I.; TURSKA, E. Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective, **J Bus Ethics**, v.128, pp.83-93, 2015.
- ROCCO, T. S.; PLAKHOTNIK, M. S. Literature reviews, conceptual frameworks and theoretical frameworks: Terms, functions and distinctions. **Human Resource Development Review**, v.8, n.1, pp. 120-130, 2009.
- ROZIKA, W.; DHARMA, S.; SITORUS, T. Servant leadership, personnel's job satisfaction: the role of organizational culture

- and human resources practices. **Academic Journal of Economic Studies**, v. 4, n. 2, p. 120-137, 2018.
- SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v.41, pp. 229-240, 1996.
- SCHWARTZ, S. H. (Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications [Basic human values: Theory, measurement, and applications]. **Revue Française de Sociologie**, v. 47, pp. 249-288, 2006.
- SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n. 1, pp. 23-47, 1999.
- SCHWARTZ, S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, pp. 1-20, 2012.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, pp. 1-65, 1992.
- SUGITA, M.; TAKAHASHI, T. Influence of corporate culture on environmental management performance: an empirical study of Japanese firms, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.22, pp.182-192, 2015.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. D. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.31, n.2, pp. 62-72, 1996.
- TARAS, V.; KIRKMAN, B. L.; STEEL, P. Examining the impact of culture's consequences: a three decade, multi-level, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 3, pp. 405-439, 2010.
- ÜBIUS, Ü.; ALAS, R. Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility, **Engineering economics**, v.61, n.1, pp.90-99, 2009.
- VLAICU, F.L.; NEAGOE, A.; TIRU, L.; OTOVESCU, A. The organizational culture of a major social work institution in Romania: a sociological analysis, **Sustainability**, v.11, pp.1-18, 2019.
- WIEWIORA, A.; TRIGUNARYAH, B.; MURPHY, G.; COFFEY, V. Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. **International Journal of Project Management**, v. 31, pp. 1163-1174, 2013.

CAPACIDADES DINÂMICAS DE SERVIDIZAÇÃO: UM MODELO ANALÍTICO

DYNAMIC SERVIDIZATION CAPACITIES: AN ANALYTICAL MODEL

JEANNE DE BRITO PEREIRA

Analista Legislativo/Câmara dos Deputados
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1850-3349>
jeanne-brito@hotmail.com

EDUARDO RAUPP DE VARGAS

Universidade Federal do Rio de Janeiro/Coppead - Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7510-2560>
eduardo.raupp@coppead.ufrj.br

R E S U M O

As empresas manufatureiras vêm buscando diferenciação no mercado por meio da oferta de serviços. Este processo, denominado de servitização, impõe muitos desafios à manufatura. Um dos fatores associados ao sucesso do processo é o investimento em capacidades dinâmicas que dão suporte à inovação em serviços. Estas capacidades são desenvolvidas para atender expectativas de valor e são influenciadas por protocolos, regras e leis do contexto ao qual estão vinculadas. Apresentamos neste ensaio um modelo analítico capaz de identificar estas capacidades dinâmicas a partir dos desafios das empresas. Utilizamos a abordagem de ecossistemas de serviço para investigar como o contexto manufatureiro interfere nas expectativas de valor e na prestação de serviços. Nossa premissa é que as capacidades dinâmicas requeridas neste contexto sejam específicas para apoiar um processo mais orientado ao cliente e serão denominadas aqui de capacidades dinâmicas de servitização.

P A L A V R A S - C H A V E

Capacidades dinâmicas. Capacidades dinâmicas de servitização. Ecossistemas de serviço. Empresas manufatureiras. Inovação em serviços.

A B S T R A C T

Manufacturing companies have been looking for differentiation in the market by offering services. This process, called servitization, poses challenges to manufacturing. One of the factors associated with the success of the process is the investment in dynamic capabilities, especially those that support innovation in services. These capabilities are developed to meet value expectations and are influenced by protocols, rules and laws in the context to which they are linked. In this essay we present a methodology capable of helping to identify these dynamic capabilities, based on the challenges of companies. We use the service ecosystems approach to investigate how the manufacturing context interferes with value expectations and service delivery. Depending on the

characteristics of the manufacturing company, it is assumed that the required dynamic capabilities are specific to support a more customer-oriented process and will be referred to here as dynamic servitization capabilities.

KEY WORDS

Dynamic capabilities. Dynamic service innovation capabilities. Service ecosystems. Manufacturing companies. Service innovation.

INTRODUÇÃO

Uma transformação vem acometendo a indústria manufatureira nos últimos anos, fazendo-a repensar suas estratégias de mercado. Os fatores que provocam a mudança estão relacionados às novas tecnologias e ao aumento da concorrência do setor, forçando-a a buscar novas oportunidades de negócio, por meio da incorporação crescente de serviços (KHANRA et al, 2021; DE LA TORRE; SANCHEZ, 2022).

O processo de criar valor agregando serviços pela empresa de manufatura é denominado de servitização (VANDERMERWE; RADA, 1988). A literatura sugere várias vantagens para aderir ao modelo de negócio: serviços são difíceis de imitar, abrem novos nichos no mercado e promovem fidelização do cliente. Entretanto, a transformação envolve riscos financeiros e políticos (KOWALKOWSKI et al., 2015), desafios organizacionais (HUIKKOLA et al, 2020), culturais (YAN; LI; CHENG, 2020) e tem levado grandes empresas a desistirem de serviços (FISCHER et al., 2010).

O sucesso da servitização parece estar associado ao investimento em capacidades dinâmicas, ou seja, processos e estruturas

que mobilizam recursos para responder de forma rápida ao mercado (TEECE, 2007; GOSH et al, 2021; MARCON et al, 2022; SUN; ZANG, 2022). Estudos têm revelado seu papel crítico no processo (DAVIES, 2004; FISCHER et al., 2010; WALLIN et al., 2015; RADDATS et al, 2017; MARJANOVIC, 2020), como também indicado a dificuldade em se identificar que processos se configuram como capacidades dinâmicas (WALLIN et al., 2015). O processo de servitização exige o desenvolvimento de capacidades específicas que não se confundem com aquelas requeridas pelas empresas de produto, nem com aquelas das empresas exclusivas de serviço, aspecto este negligenciado por pesquisas sobre o tema (e.g., DAVIES, 2004; FISCHER et al., 2010; KINSDRÖM; KOWALKOWSKI, 2014; DMITRIJEVA et al, 2022).

Segundo a Lógica Dominante em Serviços (SDL), serviços elevam o nível de competitividade das empresas (VARGO; LURSCH, 2004). Pela sua natureza interativa e relacional, defendemos que o conceito de ecossistemas de serviços (AKAKA et al., 2013) pode ser um ponto de partida para analisar os aspectos valorativos e relacionais e, por conseguinte, as capacidades dinâmicas envolvidas no processo (CHAN-

DLER; VARGO, 2011). Neste sentido, o ensaio tem como objetivo apresentar um modelo capaz de identificar capacidades dinâmicas de servitização a partir dos desafios das empresas manufatureiras que buscam serviços (WALLIN et al., 2015; KAPPOR et al., 2021).

Partimos de uma extensa revisão de literatura na base de dados Web of Science, da qual foram extraídos os principais termos de busca e strings relacionados a capacidades dinâmicas. O marco temporal para a pesquisa foi 1988, para servitização e 1997 para capacidades dinâmicas, em função dos artigos seminais de Vandermerwe e Rada (1988) e de Teece e colaboradores (1997) nas respectivas temáticas.

A estrutura do ensaio está assim organizada em 4 seções: a) servitização e inovação em serviços, b) capacidades dinâmicas e inovação, c) abordagem de ecossistemas de serviços e d) proposição de um modelo analítico das capacidades dinâmicas de servitização. Ao final, apresentam-se as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Servitização e Inovação em Serviços

Há convergência na literatura em sugerir ao setor manufatureiro que integre serviços aos seus produtos (WISE; BAUMGARTNER, 1999). A estratégia vem sendo adotada por grandes empresas como IBM, Coca Cola, General Electric, e outras (DAVIES, 2004), mostrando-se uma tendência.

O fenômeno ganhou muitas denominações na literatura. Neste ensaio optamos pelo termo “servitização” de Vandermerwe e Rada (1988), que, de forma objetiva, envolve uma estratégia de diferenciação por meio da adição de serviços.

Oliva e Kallenberg (2003) apresentam um modelo de servitização no qual os serviços vão adquirindo uma importância relativa, enquanto os bens perdem seu status central no processo, ao mesmo tempo em que as relações entre fornecedor e cliente vão ficando mais próximas e maduras.

O modelo atribui crescente valor a serviços em detrimento dos bens, defendendo uma perspectiva ora de customização, ora de padronização, condição esta que tem sido questionada por alguns autores (e.g., KOWALKOWSKI et al., 2015; WINDAHL; LAKEMOND, 2010), ao defenderem que as empresas manufatureiras buscam uma composição ótima entre bens e serviços, de forma cautelosa e racional, garantindo-lhes assim uma certa estabilidade. Ademais, investigar o modelo de servitização como um processo unidirecional, como propõem Oliva e Kallenberg (2003), tende a minimizar o dinamismo e os riscos do processo (FINNE et al., 2013; SUN, ZHANG, 2022). Resultados de Windahl et al., (2004) confirmam que as empresas parecem experimentar diferentes graus de soluções integradas, de acordo com seus recursos e competências. Neste sentido, partindo da perspectiva de que a servitização é cheia de conflitos, riscos e exige novos conhecimentos (DMITRIJEVA, 2022), adotaremos aqui o modelo de trajetórias de Kowalkowski

et al. (2015), por acreditar que ele reflete melhor um processo que é dinâmico orientado pelos desafios a ele associados.

Modelo de trajetórias de Kowalkowski et al. (2015)

Kowalkowski et al., (2015) desenvolvem a ideia de trajetórias para o processo de servitização, baseadas no desafio de cada organização:

- a) **provedor de disponibilidade** - Estas empresas expandem serviços mais avançados, valendo-se de oportunidades de automação e buscam fidelizar clientes e crescer para assegurar fluxos de renda mais estáveis. Possui acordos de níveis de serviço mais extensos, orientados a produtos, como manutenção e serviços de reparo, ao mesmo tempo que tentam oferecer alguns serviços orientados a processos, como treinamento e análise de processos. Os desafios desta trajetória estão relacionados à integração dos processos de negócio envolvendo bens e serviços, ao fortalecimento de uma cultura orientada a serviço, à criação de estruturas de suporte, incluindo papéis e processos voltados ao desenvolvimento de serviços, e a um sistema de incentivo adequado para a oferta integrada.
- b) **provedor de desempenho** – percurso de empresas que buscam vender *expertise* para atender problemas mais customizados. Embora a diferença entre a disponibilidade e o provedor de desempenho possa parecer bastante sutil no início,

há uma preocupação maior aqui com o equipamento em uso pelo cliente, bem como com os objetivos dos negócios do cliente. Os desafios desta trajetória estão relacionados ao gerenciamento de riscos operacionais e financeiros, além da coordenação das competências de terceiros. A oferta passa a ser orientada a resultados, customizada, baseada em performance e com alta integração de negócios.

- c) **provedor de equipamento** – esta trajetória não se confunde com uma simples expansão de serviço, uma vez que ela parte de soluções operacionais e customizadas para clientes mais exigentes que, por meio do acúmulo de conhecimento e experiência, são reformatadas para adquirirem os requisitos necessários à escala. Os desafios desta trajetória estão associados à existência de recursos internos, visão gerencial, eficiência da unidade de serviço e à capacidade de padronizar e ganhar escala. Estabelecer unidades organizacionais dedicadas ao desenvolvimento de serviços é fulcral para garantir eficiência às soluções replicadas.

Apesar de posicionamentos a favor da servitização, o processo tem trazido dificuldades para gerar lucro (GEBAUER et al., 2005). Ser capaz de inovar em serviços (ELORANTA; TURUNEN, 2015; WALLIN et al., 2015) surge como ponto partida para qualquer análise a efetividade do processo de servitização (BAINES et al., 2009), exigindo o desenvolvimento de novas capacidades na organização (OLIVA; KAL-

LENBERG, 2003). Assim, apresentamos a seguir o conceito de capacidades dinâmicas, acreditando que elas oferecem uma base conceitual importante para a servitização.

Capacidades Dinâmicas e Inovação

A abordagem de capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997) defende que a organização se torna competitiva não somente por meio de uma posição no mercado, mas por meio da combinação e reconfiguração dos recursos organizacionais, valorizando os aspectos idiossincráticos como estratégia para alcançar vantagem diferenciada em ambientes instáveis.

Reconhecendo a dificuldade em distinguir o que são capacidades dinâmicas na prática, TEECE (2007) propõe três categorias de processos: a) capacidade dinâmica de reconhecer (**sensing**) novas oportunidades, ou seja, processos para identificar, criar, aprender e interpretar o que se passa no ecossistema da organização; b) capacidade dinâmica de capturar (**seizing**) oportunidades - processos relacionados à capacidade de a empresa criar, ajustar e aperfeiçoar o seu modelo de negócios para capturar valor com novos produtos, processos ou serviços e c) capacidade dinâmica de reconfigurar (**reconfiguring**) - refere-se à orquestração de ativos, ou seja, alinhamento e desenvolvimento de determinados ativos tangíveis e intangíveis, para alcançar vantagem competitiva. Numa perspectiva mais operacional, podemos dizer que capacidades dinâmicas são rotinas, processos e estruturas que as empresas utilizam para

mobilizar recursos a fim de responder a uma demanda do mercado.

A visão de capacidades dinâmicas vem sendo amplamente desenvolvida na literatura sob pressupostos fortemente centrados em produto, que não contemplam as especificidades das relações de serviço (ELORANTA; TURUNEM, 2015; VARGO; LUSCH, 2011). Atendendo à lacuna teórica, Hertog et al. (2010) desenvolveram um modelo analítico de capacidades dinâmicas voltado para o ambiente de serviços.

Considerando que o conceito de capacidades dinâmicas está bastante associado à mudança (TEECE, 2007) e mudança está intrinsecamente ligada à inovação, parece razoável pensar em uma relação direta entre os dois construtos, ou seja, quanto mais inovadora, mais uma organização faria uso destas capacidades (WANG; AHMED, 2007). Se assim for, quando a orientação estratégica da firma buscar uma diferenciação no mercado, suas capacidades dinâmicas poderiam se concentrar em recursos específicos, resultando em níveis mais altos de ofertas.

Existem poucos estudos sobre capacidades dinâmicas no processo de servitização (RADDATS et al, 2017; GOSH et al, 2021; SUN; ZHANG, 2022; MARCON et al, 2022) com algumas lacunas identificadas: a) falta de uma perspectiva SDL (VARGO; LUSCH, 2004); b) modelos de servitização estáticos e c) falta de uma perspectiva analítica sistêmica, capaz de analisar como são construídas as expectativas de valor (KAPOOR et al, 2021).

Partimos da premissa que serviços são processos decorrentes de uma interação precíua entre cliente e provedor(es), imersa em redes de colaboração, onde as expectativas de valor são moldadas por regras de convivência social e econômica, requerendo perspectivas específicas, não adotadas pelos estudos existentes.

Ademais, análises existentes insistem em trazer perspectivas de inovação ora de produto, ora de serviço. Precisamos entender que a empresa manufatureira possui um ambiente de negócios que lhe é peculiar, não a definindo nem como uma empresa de bens, nem como uma empresa de serviços, e é o que se propõe adiante.

Ecosistemas de Serviço e Contexto de Inovação

O aumento da concorrência requer esforços da manufatura em ganhar vantagem competitiva, pela oferta de novos serviços. A mudança para o lado mais “*soft*” do mercado envolve não apenas o ambiente interno, mas também todo o ambiente e rede de colaboradores e parceiros que estão à sua volta.

Lusch e Nambisan (2015, p.7) definem inovação em serviços como a combinação de recursos que criam novos recursos para beneficiar outros atores num dado contexto; isto quase sempre envolve uma rede de atores, incluindo o cliente. Sob este enfoque, parâmetros como ambiente, interação e cocriação de valor são importantes para a geração de uma inovação e

podem ser investigados na perspectiva de ecossistemas de serviços.

Um ecossistema de serviços é definido como “um sistema relativamente autossuficiente e auto ajustável de atores sociais e econômicos (integradores de recursos) na maioria das vezes fracamente conectados, ligados por lógicas institucionais compartilhadas e criação de valor mútuo por meio da troca de serviços.” (LUSCH; NAMBI-SAN, 2015, p.161). Neste sentido, a integração de recursos mostra-se necessária para a oferta de valor, e é promovida através de tecnologia, comunicação e linguagem, mediante interação de pessoas (VARGO; LUSCH, 2011), ganhando dimensão dentro de um espaço de validação de julgamentos desenvolvidos num contexto.

As forças contextuais asseguram que os atores possam interpretar oportunidades de forma homogênea e integrar recursos de forma coerente, agrupando-os rapidamente para gerar novas ofertas baseadas em serviços. Assim, práticas e transformações na rede tornam-se replicações temporais de forças que orientam e facilitam a troca de recursos dentro dos ecossistemas.

Em síntese, na visão de ecossistemas, os processos para a oferta de novos serviços requerem mobilização e negociação de recursos dos atores do ambiente para gerar novas proposições de valor, dentro de certos padrões de qualidade, conformados e habilitados por múltiplos interesses, atores e recursos do sistema. A abordagem de ecossistema de serviços vai ao encontro desta demanda, permitindo uma análise

mais integrada, interconectada e recursiva na criação de valor, típica das relações de serviço (ELORANTA; TURUNEN, 2015; AKAKA et al., 2013).

Capacidades Dinâmicas de Servitização: proposta de um modelo analítico

O objetivo desta seção é oferecer subsídios sobre a necessidade de capacidades dinâmicas específicas nos processos de servitização. Neste sentido, levantamos alguns parâmetros:

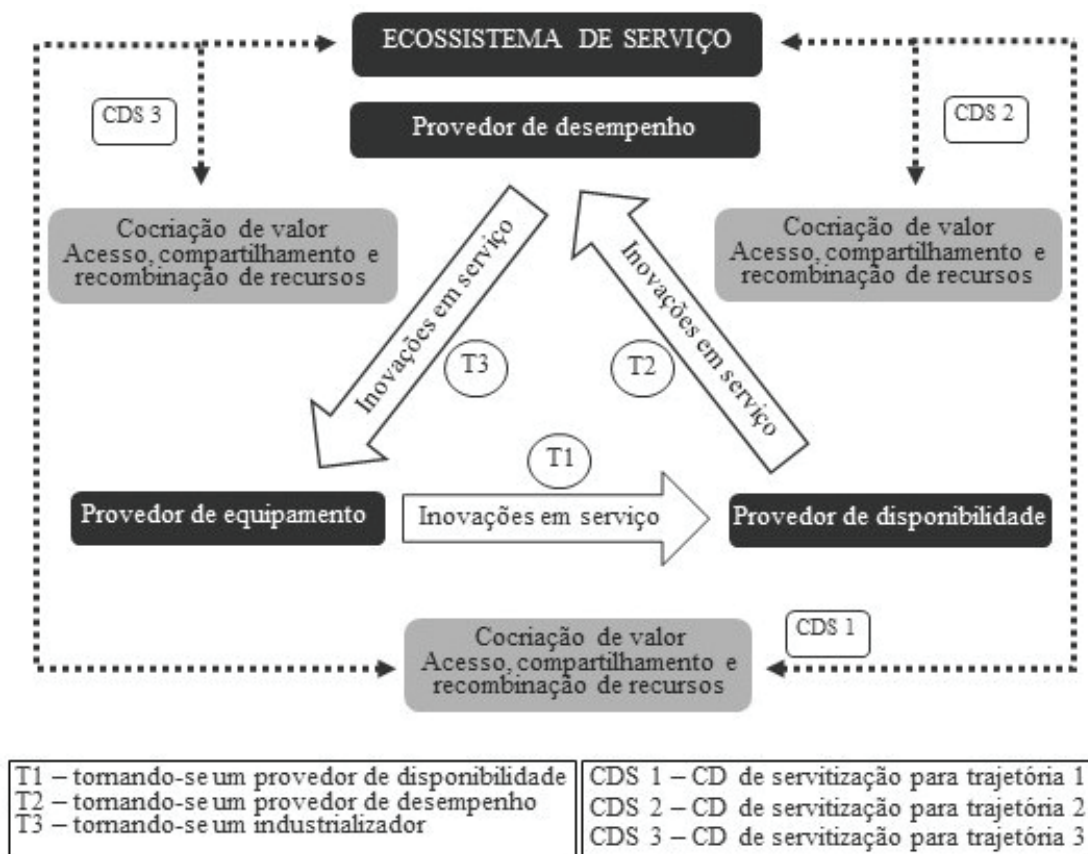
- a) Base instalada de produtos: a principal vantagem da empresa manufatureira é a posse de uma base instalada de produtos, ou seja, produtos da empresa que estão sob o uso do cliente. Torna-se um diferencial, pois vincula a ela um portfólio de clientes potenciais, além de conhecimento com custos mais baixos de aquisição e de tecnologias de produção para *upgrade* nos equipamentos (OLIVA; KALLENBERG, 2003).
 - b) Competências gerenciais específicas: a oferta de uma solução requer métricas e incentivos adequados para ser competitiva. Assim sendo, criar estruturas para gerenciar custos e qualidade em serviço se torna essencial. Além disso, o desenvolvimento de interfaces com o cliente mostra-se fundamental para melhorar o design da solução, requerendo da organização que se orienta ao cliente capacidades extras para se conectar às redes existentes (ULAGA; REINARTZ, 2011).
 - c) Modelo de negócios: a construção de um modelo de negócios envolvendo “serviço” tem sido a pedra angular para o sucesso da estratégia nas organizações (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI, 2014). Kowalkowski et al. (2015) defendem a consonância de múltiplos modelos refletindo aos múltiplos papéis assumidos pela empresa de manufatura para prover serviços. Wise e Baumgartner (1999) afirmam que os modelos de negócio devem ter características diferentes de acordo com o nível de serviços incorporado. No entanto, Kindström e Kowalkowski (2014) são quem mais se aprofundam nesta questão, ao discutir os diversos componentes que devem ser incorporados ao modelo de negócios da manufatura, visando a uma estratégia de servitização de longo prazo.
 - d) Modelo mental: necessidade de um modelo mental diferenciado para vender soluções integradas. Fischer et al. (2010, p.597) afirmam que “serviços desafiam a forma usual de pensar da indústria manufatureira”. Prahalad e Bettis (1986) ressaltam o desafio de equilibrar diferentes lógicas dominantes na empresa manufatureira que incorpora serviços. Por sua vez, Windahl e Lakemond (2010) defendem uma lógica própria para soluções integradas.
- É preciso lembrar que estratégias que contemplem uma transformação para uma entrega apenas de serviços podem não ser necessariamente seu objetivo estratégico, ou seja, ela pode optar, por exemplo, em oferecer níveis mais operacionais de ser-

viços (TRONVOLL et al, 2020; KAMALALDIN et al, 2020). Windahl et al. (2004) defendem que o arranjo produto/serviço deve ser equilibrado num nível ideal, a ser avaliado estrategicamente pela empresa a partir de seus recursos, capacidades dinâmicas e contexto, ou seja, todo o seu ecossistema (KAPOOR et al, 2021).

Assim, defendemos que empresas que adotam a servitização como estratégia possuem uma “personalidade” própria, com ofertas cada vez mais baseadas em serviços cancelados por forças presentes no seu ecossistema. Internamente, estas prá-

ticas são conduzidas em um modelo mental diferenciado, suportado fortemente pela racionalidade da dinâmica de produtos, mas abrindo-se lentamente aos aspectos relacionais da dinâmica de serviços, em função de uma estratégia de diferenciação. Esta decisão vem acompanhada de muitos desafios, suscitando a emergência de processos e estruturas de serviço sincronizadas e alinhadas ao sistema de produção vigente. Estes processos e estruturas diferenciam-se da dinâmica das empresas que prestam apenas serviço e das empresas de produto. A estas capacidades chamamos de **capacidades dinâmicas de servitização**.

Figura 1 - Modelo analítico: CDS dentro de uma perspectiva de ecossistemas



FONTE: OS AUTORES (2022)

O modelo analítico (figura 1) apresenta o ecossistema para as empresas manufatureiras inovarem em serviço e será discutido dentro dos parâmetros teóricos abordados anteriormente.

Análise do contexto manufatureiro

A decisão de entregar produtos associados a alguns serviços não é uma decisão trivial para a empresa. O nível de serviço escolhido por ela resulta de uma decisão estratégica, sempre equilibrando padronização e customização, a depender dos seus recursos, competências, clientes, concorrentes, fornecedores, ou seja, todo seu ecossistema. Por envolver riscos, a empresa opta por desempenhar um papel onde ela possua lastro de conhecimento que a permita capitalizar lucros a partir de recursos e capacidades já existentes. Mas este caminho, no longo prazo, pode não se apresentar muito sustentável, fazendo-a com que “se aventure” em um segundo papel, ofertando novos serviços para melhorar sua competitividade. A dimensão do valor depende das necessidades e expectativas dos clientes, geradas em um ambiente dinâmico que aprende, erra e reaprende a partir de sua dinâmica social. Devido à natureza relacional inerente à relação de serviços, podemos dizer que a forma como as pessoas de uma empresa adquirem, compartilham ou recombina recursos depende dos significados que o sistema como um todo imputa a estas práticas, ou seja, para a criação de valor, as práticas e os processos precisam de uma chancela prévia do ecossistema, consolidadas em seus protocolos, princípios e regulamentos e chancelados por julgamentos

previamente validados, num ciclo sempre em construção.

Nesta perspectiva, a criação de valor torna-se central para investigarmos como o ecossistema impulsiona as capacidades dinâmicas de servitização (CDS). Cada vez que ocorre uma integração, muda-se lentamente a dinâmica do contexto, com novas regras e forças interferindo e ratificando novos tipos de ofertas. A integração é de natureza contínua, interacional, compartilhada e valorativa e, como tal, depende da visão de mundo, conceitos e crenças dos atores, ancoradas nas instituições que regem o sistema.

Análise das trajetórias de serviço

A figura 1 mostra que a empresa manufatureira, ao buscar vantagem competitiva, agrega novos serviços aos seus bens. Os níveis de serviços escolhidos estão associados às diferentes trajetórias. Kowalkowski et al. (2015) apresentam três trajetórias no seu modelo, mas deixam claro que nada impede que haja outras. Cada trajetória exigiria processos e estruturas para modular a empresa numa outra “frequência”, requerendo um conjunto de capacidades dinâmicas diferenciadas.

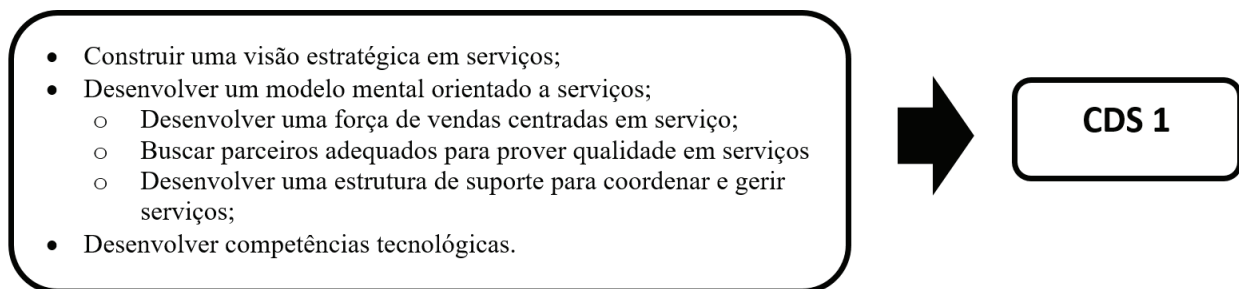
De acordo com Kowalkowski et al., 2015 e Wallin et al., 2015, os desafios que emergem das dificuldades em incorporar serviço na empresa de produto são um ótimo ponto de partida para identificarmos as capacidades dinâmicas de servitização (CDS) e é esta metodologia que utilizaremos no nosso modelo analítico.

Trajatória I – Esta trajetória trata do caminho do provedor de equipamento em direção ao papel de provedor de disponibilidade. Nela, a empresa tenta oferecer serviços mais customizados durante todo o ciclo de vida do equipamento, a partir de acordos de serviços mais longos e relacionais. Os traços que identificam a trajetória I são: venda conjunta de pacotes de produtos e serviços (antes vendidos separadamente), com níveis de serviços mais extensivos, como manutenção, reparo e reposição de peças e oferta de serviços como treinamento e consultoria orientada a processos, com contratos que exigem relacionamentos de longo prazo.

Os desafios da trajetória I estão relacionados à construção de uma visão estratégica voltada a novos negócios em serviços, ao baixo desenvolvimento tecnológico, já

que muitos serviços são alavancados por tecnologias e à falta de um modelo mental voltado a serviços. A “miopia” gerencial em relação aos aspectos relacionais de serviços pode ser causa de um modelo mental ainda muito arraigado em produtos, que dificulta o investimento no desenvolvimento de uma cultura orientada a serviços, retarda o desenvolvimento de uma força de vendas voltada a soluções híbridas, que não consegue lidar com novas habilidades relacionais de serviço; que trava a criação de estruturas e rotinas para suportar processos capazes de integrar produtos e serviços e resiste à criação de cargos gerenciais voltados a serviços, bem como ao desenvolvimento de um sistema de incentivos para desenvolver serviços. Nesta fase, a dinâmica do sistema organizacional a favor de produtos, traz forte resistência à mudança para serviços.

Figura 2 – Trajetória I: desafios para tornar-se um provedor de disponibilidade e CD associadas.



FONTE: OS AUTORES (2022)

Trajatória 2 – refere-se ao caminho do provedor de disponibilidade para tornar-se um provedor de desempenho. A grande diferença entre esta e a anterior está relacionada ao foco e grau de customização. Enquanto o provedor de disponibilidade

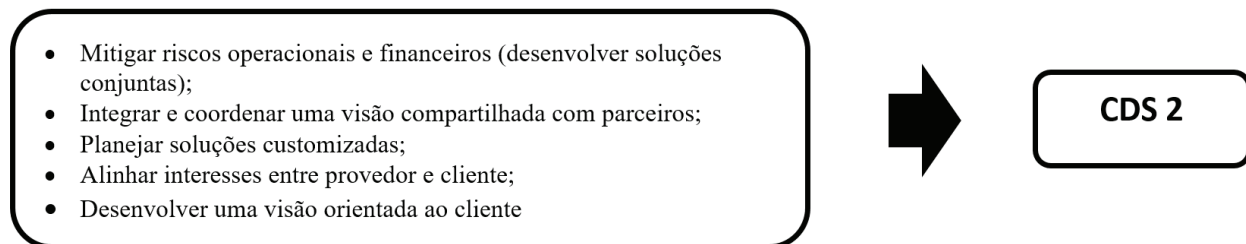
está preocupado em ofertar novos serviços focados na eficiência do equipamento, o de desempenho preocupa-se com serviços que visem à melhoria contínua dos processos de negócio do cliente. Nesta trajetória, o cliente paga pelos resultados

estabelecidos em contrato para o equipamento, ou seja, paga pelo seu valor em uso.

Os desafios desta trajetória (figura 3) estão relacionados ao gerenciamento de riscos financeiros e operacionais assumidos pelo proprietário do equipamento ao tentar garantir uma solução completa. A minimização de riscos pelo provedor requer integração de sistemas e forte conhecimento dos processos do cliente. A integra-

ção das competências de terceiros também é outro fator preponderante que requer uma visão compartilhada da proposição de valor para ofertar uma solução dentro dos parâmetros de qualidade e eficiência acordados. Segundo Kowalkowski et al (2015) poucas empresas obtiveram êxito nesta trajetória. Para mitigar os riscos, os interesses e incentivos precisam estar bastante alinhados por ambas as partes.

Figura 3 - Trajetória 2: desafios para tornar-se um provedor de desempenho e CDS associadas



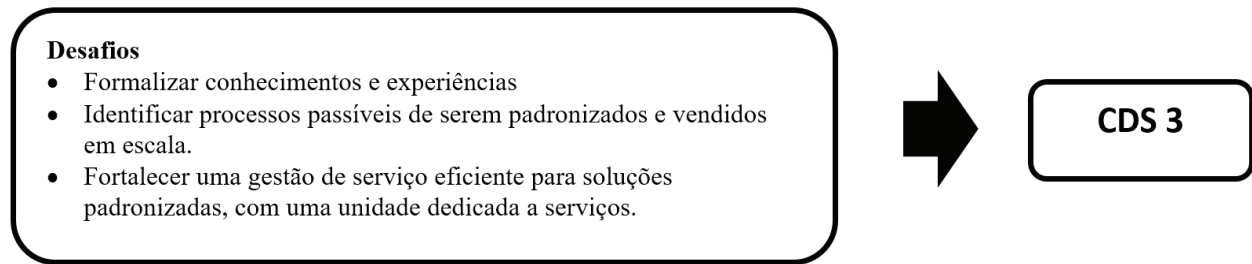
FONTE: OS AUTORES (2022)

Trajetoária 3 - refere-se ao caminho que o provedor de disponibilidade assume para ser também um provedor de equipamento ou um “industrializador”. Como o nome indica, a questão aqui é encontrar oportunidades para padronizar e replicar parte de soluções já customizadas, capitaneadas pelo conhecimento e pela experiência previamente adquiridos, e transplantá-las para uma base de clientes mais heterogênea e maior, a fim de ganhar escala e auferir lucro.

Os desafios desta trajetória (figura 4) estão associados à identificação e formali-

zação de recursos e conhecimentos internos conquistados com as inovações em serviços na provisão de disponibilidade ou desempenho, geralmente de forma *ad hoc*, a fim de modular soluções e replicá-las para demais clientes. Um profundo conhecimento sobre as soluções existentes e sobre as potenciais demandas fazem-se necessárias para viabilizar um negócio lucrativo. Por fim, o último desafio diz respeito à criação de uma unidade de serviço eficiente para suportar processos a fim de ofertar pacotes padronizados de forma efetiva.

Figura 4 - Trajetória 3: desafios para tornar-se industrializador



FONTE: OS AUTORES (2022)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre capacidades dinâmicas no processo de servitização abre horizontes para a empresa manufatureira. Reconhecer quais processos e estruturas são vitais para o sucesso da estratégia de serviços evita o erro de investir em competências já obsoletas para o mercado. Este artigo contribui para novas linhas de investigação, considerando uma literatura ainda incipiente sobre o assunto.

O modelo trouxe algumas revelações. A partir da discussão teórica, mostrou que a dinâmica de servitização não pode ser encarada em uma perspectiva estática, como preveem os modelos até então existentes. A escolha pelas ofertas de serviços é custosa e se depara com diversos desafios. É para atender estes desafios que as ações organizacionais se voltam, desenvolvendo processos, rotinas e estruturas, para lidar com as exigências do mercado.

Uma das críticas apresentadas nos estudos precedentes refere-se à dificuldade de se encontrar uma metodologia capaz de

revelar as capacidades dinâmicas. Aventou-se aqui explorar justamente os desafios, acreditando que eles podem refletir tais capacidades. Tal metodologia foi utilizada por Wallin et al., 2015.

Outra contribuição diz respeito à exploração da geração de valor no setor manufatureiro, especialmente, para serviços, a partir da abordagem de ecossistema de serviços. Argumentamos que as ofertas estão sob a pressão de forças do sistema, consolidadas por atores e recursos também disponíveis no sistema, como por exemplo, o *know how* relacionado à sua base instalada ou à gestão de relacionamentos com os clientes, as tecnologias atreladas a produtos de ponta, entre outros, e expostos às forças que atuam no sistema. Estas forças influenciam a oferta de valor, e, por conseguinte as trajetórias e as capacidades dinâmicas, denominadas aqui de capacidades dinâmicas de servitização.

Futuras análises devem investir na identificação das capacidades dinâmicas de servitização, relacionadas a cada desafio das trajetórias e no aprofundamento de análises

ses capazes de identificar o tipo de influência que o ecossistema exerce no processo. É possível que em setores específicos, como o da saúde, envolvendo soluções

com potencial de risco e impacto grande, elas assumam uma função mais determinante, diferentes de outros setores.

REFERÊNCIAS

- AKAKA, M.; VARGO, S.; LUSCH, R. . Complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing. **Journal of International Marketing**, v. 21, n.4, p. 1-20, 2013.
- BAINES, T. et al. The servitization of manufacturing. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n.5, p.547-567, 2009.
- CHANDLER, J.; VARGO, S.. Contextualization and value-in-context: how context frames exchange. **Marketing Theory**, v.11, n.1, p.35-49, 2011.
- DAVIES, A. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. **Industrial and Corporate Change**, v.13, n. 5, p. 727-756, 2004.
- DE LA TORRE, A. R.; SANCHEZ, D. Evolution of servitization: new business model opportunities, **International Journal of Production Management and Engineering**, v. 10, n.1, p. 77-90, 2022.
- DMITRIJEVA, J.; SCHROEDER, A.; BIGDELI, A. Z.; BAINES, T. Paradoxes in servitization: a processual perspective. **Industrial Marketing Management**, 101, p.141-152, 2022.
- ELORANTA, V.; TURUNEN, T. Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review. **Journal of Service Management**, v. 26, n.3, p. 394-425, 2015.
- FINNE, M., BRAX, S.; HOLMSTRÖM, J. Reversed servitization paths: a case analysis of two manufacturers. **Service Business**, v. 7, n.4, p. 513-537, 2013.
- FISCHER, T., et.al. Exploitation or exploration in service business development? **Journal of Service Management**, v. 21, n. 5, p. 591- 624, 2010.
- GEBAUER, H.; FLEISCH, E.; FRIEDLI, T.. The service paradox in manufacturing companies. **European Management Journal**, v. 23, n.1, p. 14-26, 2005.
- GOSH, S.; HUGHES, M.; HODGKINSON, I.; HUGHES, P. Digital transformation of industrial business: a dynamic capability approach, **Technovation**, 2001. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
- HERTOG, P. den; AA, W. van der; JONG, M. de . Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, v. 1, n. 4, p. 490-514, 2010.
- HUIKKOLA, T.; RABETINO, R. KOHTAMÄKI, M. GEBAUER, H. Firm boundaries in servitization: interplay and repositioning practices. **Industrial Marketing Management**, 90, p. 90-105, 2022.
- KAMALALDIN, A.; LINDE, L.; SJÖDIN, D.; PARIDA, V. Transforming provider-customer relationship in digital servitization: a relational view on digitalization. **Industrial Marketing Management**, 89, p. 306-325, 2020.
- KAPOOR, K.; BIGDELI, A. Z.; SCHROEDER, A.; BAINES, T. A platform ecosystem view of servitization in manufacturing. **Technovation**, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102248>
- KHANRA, S.; DHIR, A.; PARIDA, V.; KOHTAMÄKI, M. Servitization research: a review and bibliometric analysis of past achievements and future promises. **Journal of Business Research**, 131, p. 151-166, 2021.
- KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C. Service innovation in product-centric firms: a multidimensional business model perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n.2, p. 96-111, 2014.
- KOHTAMÄKI, M.; HELO, P. (2015). Industrial services – the solution provider’s stairway to heaven or highway to hell? **Benchmarking: An International Journal**, v. 22 n. 2, p. 170-185, 2015.
- KOWALKOWSKI, C., WINDAHL, C., KINDSTRÖM, D.; GEBAUER, H. (2015). What service transition? Rethinking established assumptions about manufacturers’ service-led growth strategies. **Industrial Marketing Management**, v. 45, p. 59-69, 2015.
- LUSCH, R.; NAMBISAN, S. Service innovation: a service-dominant logic perspective. **MIS Quarterly**, v. 39, n.1, p. 155-175, 2015.
- MARCON, E.; MARCON, A.; AYALA, N. F.; FRANK, A. G.; STORY, V.; BURTON, J.; RAD-DATS, C.; ZOLKIEWSKI, J. Capabilities supporting digital servitization: a multi-actor pers-

- pective. **Industrial Marketing Management**, 103, p. 97-116, 2022.
- MARJANOVIC, U.; LALIC, B.; MEDIC, N.; PRESTER, J.; PALCIC, I. Servitization in manufacturing: role of antecedents and firm characteristics. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, v.11, n.2, p.133-143, 2020.
- OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n.2, p.160-172, 2003.
- PRAHALAD, C.; BETTIS, R. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n.6, p. 485-501, 1986.
- RADDATS, C.; ZOLKIEWSKI, J.; STORY, V.M.; BURTON, J.; BAINES, T.; BIGDELI, Z. Interactively developed capabilities: evidence from dyadic servitization relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, v.37, n.3, p. 382-400, 2017.
- SUN, X; ZHANG, Q. How can dynamic capabilities make sense in avoiding value cocreation traps? **Management Decision**, v.60, n.3, 735-757, 2022.
- TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.13, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.
- TRONVOLL, B.; SKLYAR, A.; SÖRHAMMAR, D.; KOWALKOWSKI, C. Transformational shifts through digital servitization. **Industrial Marketing Management**, 89, p. 293-305, 2020.
- ULAGA, W.; REINARTZ, W. Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 6, p. 5-23, 2011.
- VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: adding value by adding services. **European Management Journal**, v. 6, n. 4, p. 314-324, 1998.
- VARGO, S.; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S.; LUSCH, R. It's all B2B...and beyond: toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p., 181-187, 2011.
- VARGO, S.; WIELAND, H.; AKAKA, M. (2015). Innovation through institutionalization: a service ecosystems perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 63-72, 2015.
- WALLIN, J.; PARIDA, V.; ISAKSSON, O. Understanding product-service system innovation capabilities development for manufacturing companies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n.5, p. 763-787, 2015.
- WANG, K.; AHMED, P. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- WINDAHL, C.; LAKEMOND, N. Integrated solutions from a service-centered perspective: applicability and limitations in the capital goods industry. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1278-1290, 2010.
- WINDAHL, C.; ANDERSSON, P.; BERGGREN, C.; NEHLER, C. Manufacturing firms and integrated solutions: characteristics and implications. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 3, p. 218-228, 2004.
- WISE, R.; BAUMGARTNER, P. Go downstream: the new imperative in manufacturing. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 5, p. 133-141, 1999.
- YAN, K.; LI, G.; CHENG, T.C.E. The impact of service-oriented organizational design factors on firm performance: the moderating role of service-oriented corporate culture. **International Journal of Production Economics**, 228, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107745>.