

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.21 • n.1 • Jan./Mar. • 2022

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. 21, n. 1 (jan./mar. 2022) - 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

Españolas 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

Esta primeira edição de 2022 da Revista FACES Journal apresenta artigos da área de estudos organizacionais com abordagens nas temáticas de liderança e isomorfismo institucional e, da área mercadológica, que tratam de estratégias de compra, qualidade de atendimento, marketing de relacionamento e consumo em mídias sociais.

O primeiro artigo deste número trabalha com uma perspectiva metafórica para compreender as dificuldades vivenciadas por executivas brasileiras em cargos de liderança. Labirinto de barreiras e teto de vidro são as expressões simbólicas utilizadas para desvendar esta ambiência de obstáculos no mercado de trabalho para mulheres brasileiras que almejam serem líderes em suas funções.

As dimensões isomórficas da teoria institucional constituem-se a base de análise do segundo trabalho. Os autores descrevem as pressões institucionais sobre as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, durante o período da pandemia do corona vírus e retratam as manifestações de isomorfismo na estrutura dessas IES.

Os artigos seguintes abrangem temáticas da área comercial, estudos de comportamento mercadológico e decisões de compra. O terceiro artigo nos traz a revisão de literatura de inovação em processos de compra e revela a ascendência da variável tecnológica em ações inovadoras da atividade de suprimentos nas organizações.

O artigo seguinte retrata o valor destrutivo de compra no setor hoteleiro. Por meio do levantamento das percepções negativas de usuários acerca dos serviços de hotéis no site Booking.com, a pesquisa mensura as causas do value co-destruction neste segmento e indica as medidas valorizadas por clientes que fizeram uso de hospedagens por ocasião da pandemia.

O estudo que se segue revisita a literatura de mídias sociais e marketing de relacionamento on line e identi-

fica as principais estratégias – vídeos, conteúdos interativos, postagens, lives e outras estratégias tecnológicas – que potencializam as ações mercadológicas. O arcabouço empírico e teórico apresentado aponta para a necessidade de se construir pontes que facilitem a análise da interação entre prática e teoria na relação dos construtos mídia social e marketing de relacionamento.

Os dois outros artigos abarcados nesta edição tratam do comportamento de compra do consumidor. O primeiro avalia o comportamento dos beneficiários do auxílio emergencial, distribuído durante a pandemia, nas decisões de compras destes usuários. Os resultados são estruturados por variáveis sociais e demográficas que indicam o perfil dos consumidores e as principais influências ao optarem por compras em lojas virtuais.

O artigo que complementa este número avalia o papel das emoções na compra por impulso em lojas de departamento. Por meio da escala de percepções afetivas negativas e positivas, os pesquisadores desvendam os estados emotivos manifestados por estes usuários e revela que dimensões associadas a culpabilidade e fatores de animação e atenção contribuem de forma intensa nos impulsos que levam o consumidor a decidir.

Esperamos que apreciem a leitura dos artigos selecionados e que sejam de grande valia para suas pesquisas e novos conhecimentos das áreas temáticas editadas.

Os artigos que compõem este número são:

MURO DE CONCRETO, TETO DE VIDRO E LABIRINTO: Metáforas que Revelam a Trajetória de Executivas Brasileiras em Cargos de Liderança. Letícia Cimaglio Alves de Souza, Roseli Morena Porto, Marília Thomaz Ayres da Silva.

Pressões institucionais sobre as universidades: uma contextualização. Ana Luiza Leite, Mario Cesar Barreto Moraes.

INNOVATION IN THE PURCHASING AREA OF ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW. Lia Picoli, Gregório Frezzarin Pertile da Rocha, Márcio Marcelo Belli, Luiz Eduardo Gaio.

CAUSAS DA VALUE CO-DESTRUCTION ENTRE HÓSPEDE E HOTEL. Daniel Alves Oliveira, Josivania Silva Farias.

MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS MÍDIAS SOCIAIS: REVISÃO SISTEMÁTICA E AGENDA DE PESQUISA. Thyciane Santos Oliveira Pinheiro, Leonardo Victor de Sá Pinheiro.

CLICOU COMPROU: AUXÍLIO EMERGENCIAL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR. Juliana Carvalho de Sousa, Aline Francilurdes Nery do Vale, Arthur Anthunes Alves de Andrade, Joyce Silva Soares Lima.

O PAPEL DAS EMOÇÕES NA COMPRA POR IMPULSO. Poliana Cristina de Oliveira Cristo-Diniz, Polyana Alvarenga Matumoto, Juliana Rosa de Brito Félix, André Francisco Alcântara Fagundes, Sérgio Luiz do Amaral Moretti.

Tenham todos uma ótima leitura,

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

Dear Researches, Academics and Business Community

This first 2022' edition of the FACES Journal Review presents articles from the area of organizational studies with the themes of leadership and institutional isomorphism, and from the marketing area, which deal with purchasing strategies, quality of service, relationship marketing and social media consumption.

The first article in this issue works with a metaphorical perspective to understand the difficulties experienced by Brazilian executives in leadership positions. Labyrinth of barriers and glass ceiling are the symbolic expressions used to unravel this ambience of obstacles in the labor market for Brazilian women who aim to be leaders in their functions.

The isomorphic dimensions of institutional theory are the basis of analysis in the second paper. The authors describe the institutional pressures on Higher Education Institutions in Brazil during the corona virus pandemic period and portray the manifestations of isomorphism in the structure of these institutions.

The following articles cover topics from the commercial area, market behavior studies and purchase decisions. The third article brings us the literature review of innovation in purchasing processes and reveals the ascendancy of the technological variable in innovative actions of the supply activity in organizations.

The following article describes the destructive value of purchasing in the hotel industry. Was used a survey to indicate the negative perceptions of hotel services on the Booking.com website. The survey measures the causes of value co-destruction in this segment and pointed out the measures valued by customers who made use of accommodation during the pandemic period.

The next study revisits the literature on social media and online relationship marketing and identifies the main strategies – videos, interactive content, posts,

lives and other technological strategies – that leverage marketing actions. The empirical and theoretical framework presented points to the need to build bridges that facilitate the analysis of the interaction between practice and theory in relation to social media and relationship marketing constructs.

The two other articles included in this issue deal with consumer buying behavior. The first one evaluates the behavior of beneficiaries of government emergency aid, distributed during the pandemic, in the purchasing decisions of these users. The results are structured by social and demographic variables that indicate the profile of consumers and the main influences when choosing to shop in virtual stores.

The article that complements this issue evaluates the role of emotions in impulse buying in department stores. Through the scale of negative and positive affective perceptions, the researchers unravel the emotional states manifested by these users and reveal which dimensions associated with guilt and factors of animation and attention contribute intensely to the impulses that lead the consumer to decide.

We hope you enjoy reading the selected articles and that they are of great value for your research and new knowledge of the edited thematic areas.

The articles included in this issue are:

CONCRETE WALL, GLASS CEILING AND LABYRINTH: METAPHORS THAT REVEAL THE PATH OF BRAZILIAN EXECUTIVES IN LEADERSHIP POSITIONS. *Letícia Cimaglio Alves de Souza, Roseli Morena Porto, Marília Thomaz Ayres da Silva.*

Institutional pressures on universities: a contextualization. *Ana Luiza Leite, Mario Cesar Barreto Moraes.*

INNOVATION IN THE PURCHASING AREA OF ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW. Lia Picoli, Gregório Frezzarin Pertile da Rocha, Márcio Marcelo Belli, Luiz Eduardo Gaio.

CAUSES OF VALUE CO-DESTRUCTION BETWEEN GUEST AND HOTEL. Daniel Alves Oliveira, Josivania Silva Farias.

RELATIONSHIP MARKETING IN SOCIAL MEDIA: SYSTEMATIC REVIEW AND RESEARCH AGENDA. Thyciane Santos Oliveira Pinheiro, Leonardo Victor de Sá Pinheiro.

CLICKED BUYED: EMERGENCY ASSISTANCE AND CONSUMER BEHAVIOR. Juliana Carvalho de Sousa, Aline Francilurdes Nery do Vale, Arthur Anthunes Alves de Andrade, Joyce Silva Soares Lima.

THE ROLE OF EMOTIONS IN IMPULSE BUYING. Poliana Cristina de Oliveira Cristo-Diniz, Polyana Alvarenga Matumoto, Juliana Rosa de Brito Félix, André Francisco Alcântara Fagundes, Sérgio Luiz do Amaral Moretti.

Have all a very good read,

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

10 MURO DE CONCRETO, TETO DE VIDRO E LABIRINTO: METÁFORAS QUE REVELAM A TRAJETÓRIA DE EXECUTIVAS BRASILEIRAS EM CARGOS DE LIDERANÇA

LETÍCIA CIMAGLIO ALVES DE SOUZA, ROSELI MORENA PORTO, MARÍLIA THOMAZ AYRES DA SILVA

O objetivo deste artigo é utilizar metáforas para entender a trajetória de executivas brasileiras no mercado de trabalho. Foram pesquisadas três metáforas que representam obstáculos que dificultam ou excluem mulheres de cargos de liderança: Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto de Barreiras. A partir dos conceitos apresentados por Eagly e Carli (2007), Hymowitz e Schellhardt (1986), e Dohadwala (2012), elaborou-se um roteiro para entrevistas em profundidade com seis executivas. Os principais obstáculos que essas mulheres enfrentam são as responsabilidades familiares, a discriminação no ambiente de trabalho e a falta de mentoria em suas carreiras. Conclui-se que, no contexto brasileiro junto às entrevistadas, apesar de existir um Labirinto na ascensão de mulheres a cargos de liderança, essa metáfora foi pouco percebida por elas. Dessa forma, os resultados da pesquisa sugerem a junção do conceito Labirinto de Barreiras com Teto de Vidro, denominando a metáfora de Labirinto de Vidro.

29 PRESSÕES INSTITUCIONAIS SOBRE AS UNIVERSIDADES: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO

ANA LUIZA LEITE, MARIO CÉSAR BARRETO MORAES

O presente ensaio é uma reflexão teórica-crítica sobre as convencionais tipologias do isomorfismo exaltadas na Teoria Institucional e as instituições públicas de educação superior em tempos normais e durante a pandemia. Por uma abordagem teórica, buscou-se confrontar a visão de universidade sobre as pressões institucionais isomórficas – miméticas, coercitivas e normativas. Observaram-se diversas contradições enfrentadas pelas universidades em meio às pressões isomórficas, com, até mesmo, sobreposição das tipologias à atual realidade destas instituições. Conclui-se, com questionamentos finais, em busca de lacunas para futuras pesquisas.

42 INNOVATION IN THE PURCHASING AREA OF ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW

LIA PICOLI, GREGÓRIO FREZZARIN PERTILE DA ROCHA, MÁRCIO MARCELO BELLI, LUIZ EDUARDO GAIO

This paper investigates the academic literature on forms of innovation in the area of procurement in organizations. A literature review was conducted in three phases: planning the review, conducting the review, and dissemination. The first phase assessed the main authors, journals and chronology. The second phase involved exploratory investigation of the content of the articles. It is concluded that the area is heterogeneous and dispersed in journals concentrated in Western Europe and the USA. The selection of articles was defined by purposive sampling using the main databases as a source. It was observed a highlighted relevance of the technological innovation category. As social implications, it is considered that the organization of the articles content and chronology improves the understanding of the status quo of the literature in the area. It is considered as a point of originality of the research the identification of a new research area: the innovation procurement.

64 CAUSAS DA VALUE CO-DESTRUCTION ENTRE HÓSPEDE E HOTEL

DANIEL ALVES OLIVEIRA, JOSIVANIA SILVA FARIAS

O objetivo do estudo foi descrever e avaliar como a formação interativa de valor - FIV ocorre em hotéis, considerando as avaliações negativas de hóspedes que indicam possibilidades de value co-destruction (VCD), motivados pela insatisfação e quais as causas e antecedentes dessa VCD. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma análise documental e de conteúdo a partir de avaliações feitas por clientes na plataforma Booking, com relativas aos serviços de hospedagens de hotéis localizados em Brasília. Para a análise textual, utilizou-se o software IRAMUTEQ versão 0.7.0. O estudo identificou sete principais causas da VCD nos hotéis de Brasília, são elas: incapacidade de fornecer um serviço, indisponibilidade de recursos, rigidez contextual, comunicação de marketing incoerente, expectativas excessivas, comunicação insuficiente e comportamento inapropriado. Outro fator interessante foi o surgimento de uma nova preocupação: medidas de combate à Covid-19, pois os hóspedes buscam nesse período hospedagens seguras e que seguem os protocolos de prevenção.

85 MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS MÍDIAS SOCIAIS: REVISÃO SISTEMÁTICA E AGENDA DE PESQUISA

THYCIANE SANTOS OLIVEIRA PINHEIRO, LEONARDO VICTOR DE SÁ PINHEIRO

O presente estudo teve como objetivo sistematizar a literatura empírica que relaciona a utilização das mídias digitais para potencializar o marketing de relacionamento online. Para tanto, foi realizada uma busca nas principais bases de dados (Scopus e Web of Science) para analisar as pesquisas publicadas nesse contexto com base na utilização do modelo 4W's de Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018). Foi identificado que vídeos com sons, postagens em carrossel, conteúdo interativo e lives em streamings são estratégias utilizadas no desenvolvimento e fortalecimento do relacionamento nas mídias sociais, além de apresentar impacto substancial no processo de vendas. O estudo sumariza e organiza a literatura da área para que profissionais e acadêmicos possam se beneficiar das novas estratégias que surgem nas mídias sociais. Outrossim, existe a necessidade de maiores investigações empíricas para que a área acadêmica apresente comprovações científicas dos diferentes fenômenos em relação as mídias digitais.

101 CLICOU COMPROU: AUXÍLIO EMERGENCIAL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

JULIANA CARVALHO DE SOUSA, ALINE FRANCLURDES NERY DO VALE, ARTHUR ANTHONES ALVES DE ANDRADE, JOYCE SILVA SOARES LIMA

O objetivo desse artigo é investigar os fatores que influenciam no comportamento do consumidor beneficiário do auxílio emergencial que compra no e-commerce durante a pandemia da covid-19. Para tanto, aplicou-se a escala de elementos ambientais das lojas virtuais, com 101 beneficiários do auxílio emergencial do Estado do Rio Grande do Norte (RN). A coleta de dados ocorreu de modo virtual por intermédio das redes sociais. Os dados foram analisados com o auxílio do software SPSS, realizando-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Regressão Linear Múltipla. Os resultados demonstram com relação às variáveis sociodemográficas escolaridade, filhos e gênero, que os consumidores com nível superior incompleto e completo, do sexo masculino e que possuem filhos são os que mais compram em lojas virtuais. Ainda, identificou-se que as dimensões transações e preços; e Facilidade de pagamento e confiabilidade são as que mais influenciam no comportamento de compra do consumidor online.

116 O PAPEL DAS EMOÇÕES NA COMPRA POR IMPULSO

POLIANA CRISTINA DE OLIVEIRA CRISTO-DINIZ, POLYANA ALVARENGA MATUMOTO, JULIANA ROSA DE BRITO FÉLIX, ANDRÉ FRANCISCO ALCÂNTARA FAGUNDES, SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI

O interesse pelo papel das emoções no processo decisório do consumo tem crescido nos últimos anos. Neste contexto, tem-se o consumo por impulso, que representa a vontade súbita e não planejada de consumir (SEGUNPTA; ZHOU, 2007). Assim, o objetivo deste artigo foi analisar a influência das emoções de valência positiva e negativa na compra por impulso em lojas de departamento. Para tanto, foi realizado um levantamento que utilizou um questionário para mensurar o consumo por impulso em lojas de departamento e as emoções vivenciadas neste tipo de consumo, obtendo-se 328 respostas válidas. Os resultados sugerem, especificamente, quando analisadas as emoções isoladamente, que três das vinte emoções da escala PANAS (Positive Affect Negative Affect Scales) são influenciadoras do consumo por impulso – ‘animado’, ‘culpado’ e ‘atento’, esta última de forma negativa. Além disso, a frequência de visita também demonstrou influenciar esse tipo de consumo.

MURO DE CONCRETO, TETO DE VIDRO E LABIRINTO: METÁFORAS QUE REVELAM A TRAJETÓRIA DE EXECUTIVAS BRASILEIRAS EM CARGOS DE LIDERANÇA

CONCRETE WALL, GLASS CEILING AND LABYRINTH: METAPHORS THAT REVEAL THE PATH OF BRAZILIAN EXECUTIVES IN LEADERSHIP POSITIONS

LETÍCIA CIMAGLIO ALVES DE SOUZA

Fundação Getulio Vargas EAESP - Brasil
cimaglio.leticia@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1420-2220>

MARÍLIA THOMAZ AYRES DA SILVA

Fundação Getulio Vargas EAESP - Brasil
ma.ayres24@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0584-7740>

ROSELI MORENA PORTO

Fundação Getulio Vargas EAESP - Brasil
roseli.porto@fgv.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2684-6947>

R E S U M O

O objetivo deste artigo é utilizar metáforas para entender a trajetória de executivas brasileiras no mercado de trabalho. Foram pesquisadas três metáforas que representam obstáculos que dificultam ou excluem mulheres de cargos de liderança: Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto de Barreiras. A partir dos conceitos apresentados por Eagly e Carli (2007), Hymowitz e Schellhardt (1986), e Dohadwala (2012), elaborou-se um roteiro para entrevistas em profundidade com seis executivas. Os principais obstáculos que essas mulheres enfrentam são as responsabilidades familiares, a discriminação no ambiente de trabalho e a falta de mentoria em suas carreiras. Conclui-se que, no contexto brasileiro junto às entrevistadas, apesar de existir um Labirinto na ascensão de mulheres a cargos de liderança, essa metáfora foi pouco percebida por elas. Dessa forma, os resultados da pesquisa sugerem a junção do conceito Labirinto de Barreiras com Teto de Vidro, denominando a metáfora de Labirinto de Vidro.

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

Questões de gênero. Liderança. Muro de Concreto. Teto de Vidro. Labirinto de Barreiras.

A B S T R A C T

The purpose of this article is to use metaphors to understand the trajectory of Brazilian executive women in the job market. The authors researched three metaphors that represent obstacles that hinder or exclude women from leadership positions: Concrete Wall, Glass Ceiling and Labyrinth. From the concepts presented by Eagly & Carli (2007), Hymowitz & Schellhardt (1986), and Dohadwala (2012), the authors developed a script used in in-depth interviews with six executive women. The main obstacles these women face are family responsibilities, discrimination in the workplace and lack of mentoring in their careers. Results pointed, in the Brazilian context and interviewees, despite the existence of a Labyrinth in the rise of women to leadership positions, they less perceived this metaphor. Therefore, results suggest the combination of the concept of Labyrinth of Barriers with Glass Ceiling, denominating the metaphor Glass Labyrinth.

K E Y W O R D S

Gender issues. Leadership. Concrete Wall. Glass Ceiling. Labyrinth.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por um aumento significativo da participação de mulheres em cargos de liderança em empresas brasileiras. No entanto, ainda existe um afunilamento hierárquico; ou seja, quanto mais alto o cargo de liderança, menor a probabilidade de uma mulher ocupá-lo (MARTÍNEZ-ROSALES *et al.*, 2021). Tais perspectivas de exclusão da mulher foram estudadas historicamente e, ao longo dos anos, metáforas foram elaboradas para explicar a trajetória e os métodos de exclusão da mulher no mercado de trabalho.

A primeira metáfora, que surgiu na década de 1930, foi o **Muro de Concreto**, simbolizando a época em que mulheres eram consideradas donas de casa e homens provedores. Esse muro era uma barreira para a entrada no mercado de trabalho (EAGLY; CARLI, 2007). Em 1978, Marilyn

Loden cunhou a metáfora **Teto de Vidro** para designar a barreira paradoxalmente sutil e forte que restringe a passagem das mulheres a níveis mais elevados na hierarquia de uma organização (ANDRADE, 2010). Tal metáfora já reconhece a entrada das mulheres no mercado de trabalho, mas afirma existir um bloqueio no acesso aos cargos de liderança. Mais recentemente, Eagly e Carli (2007) referem-se ao **Labirinto de Barreiras** que as mulheres encontram no caminho à liderança. Nele o acesso à liderança existe, apesar de ser uma jornada longa com muitos obstáculos.

Este artigo estuda essas metáforas para investigar quais estão presentes no contexto brasileiro, utilizando-as como apoio para entender como executivas brasileiras conquistaram cargos de liderança em grandes empresas, e quais foram os principais desafios e obstáculos enfrentados no caminho. As perguntas que nortearam a

pesquisa foram: Quais os principais desafios e obstáculos no caminho de mulheres que ocupam cargos de liderança? Quais das três metáforas se encaixam no contexto brasileiro atual?

Promover a equidade de gênero em todas as atividades sociais e econômicas são garantias para o fortalecimento das economias, impulsionamento dos negócios, melhoria da qualidade de vida, e desenvolvimento sustentável (ONU MULHERES, 2019). Ao mesmo tempo, empresas com diversidade de gênero nas equipes executivas têm 21% mais chances de lucrarem acima de média, e 27% mais probabilidade de criar valor agregado em comparação às empresas menos diversas (SUTTO, 2018). Dessa forma, todos ganham quando a sociedade reduz injustiças e discriminações (FREITAS, 2006).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança

É unânime e inquestionável a importância que a liderança e o líder têm dentro das organizações, principalmente em períodos de crise e instabilidade (WU *et al.*, 2021). Para Eagly e Carli (2007), líder é uma pessoa que exerce autoridade sobre os outros. No mesmo sentido, Heilborn e Lacombe (2015) afirmam que a principal influência que o líder possui é o poder, e liderar é conduzir um grupo de pessoas influenciando comportamentos e ações para atingir metas de interesse comum.

Eagly e Carli (2007) debatem sobre a antiga perspectiva de que homens seriam

líderes naturais por serem mais dominantes e competitivos e, portanto, mais propensos a atingir posições de autoridade. Contudo, as autoras demonstram que características como assertividade, capacidade de agregar pessoas, tomar riscos, e integridade moral estão igualmente presentes em mulheres e homens. Rosener (1990) complementa essa informação ao afirmar que características normalmente consideradas “femininas” e inapropriadas são características fundamentais para o sucesso da liderança. Por outro lado, características como assertividade e dominância não são associadas a bons líderes (EAGLY; CARLI, 2007).

Atualmente as mulheres têm mais acesso aos altos escalões das empresas em comparação às décadas passadas (DOHA-DWALA, 2012). No entanto, o caminho ainda é longo. No Brasil, as mulheres estão em vantagem nas posições de aprendiz e estagiário, com participação de 55,9% e 58,9%, respectivamente. Perdem espaço a partir dos *trainees*, com 42,6%. Nos níveis seguintes estão ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência (INSTITUTO ETHOS, 2016), 25% em cargos de diretoria e 14% no conselho de administração (BRITO; SOLLITO, 2022).

Barreiras para a ascensão de mulheres

A metáfora é uma figura de linguagem usada por muitos autores (MORGAN, 2006; MUTCH, 2006; CARBONI *et al.*, 2022) para apresentar diferentes maneiras de abordar o complexo mundo das organizações (TURETA; TONELLI;

ALCADIPANI, 2011). No caso das mulheres, três metáforas são utilizadas para descrever o percurso até o topo do mercado de trabalho.

Metáfora: muro de concreto

Na maior parte da história, barreiras para liderança de mulheres foram baseadas em regras explícitas, gerando falta de equidade legal e política. O modo mais eficaz de evitar que pessoas avancem na carreira é bloqueando o caminho com barreiras absolutas, como aquelas explicitamente impostas às mulheres até os anos 70 (EAGLY; CARLI, 2007). No Brasil, o direito ao voto foi conquistado pelas mulheres somente em 1932, e até 1962, mulheres casadas dependiam da permissão de seus maridos para trabalhar fora de casa.

O Muro de Concreto era uma divisão do trabalho entre homens e mulheres. Homens eram provedores e mulheres, donas de casa. As mulheres eram impedidas de ter carreiras pois se assumia que a ordem natural era que a mulher trabalhasse em casa. Algumas lutaram contra isso, mas a maioria aceitava essa barreira como absoluta e intransponível (EAGLY; CARLI, 2007). Uma pesquisa feita no Brasil em 1975 mostrou que o papel da mulher nessa época ainda era questionado pela sociedade, principalmente quando ela não exercia seu “verdadeiro” papel de esposa e dona de casa. A mesma pesquisa expôs que mulheres já tinham atitudes favoráveis ao início da atividade profissional, mas que isso não se mantinha caso tivessem filhos (BETIOL; TONELLI, 1991).

Metáfora: teto de vidro

No final dos anos 1970 as barreiras mudaram de forma. Os obstáculos não excluíam totalmente as mulheres de todas as posições de trabalho, mas apenas de níveis mais altos. Foi quando surgiu a metáfora Teto de Vidro, cunhado por Marilyn Loden em 1978 (ANDRADE, 2010). Hymowitz e Schellhardt (1986) usaram essa metáfora para descrever o impedimento da ascensão de mulheres em hierarquias organizacionais, logo antes dos níveis de alta gerência, o que as impossibilitava de alcançar os cargos de gerência sênior. Mulheres com filhos ou que planejavam ser mães eram especialmente penalizadas (EAGLY; CARLI, 2007).

O fato de o teto ser de vidro representava uma barreira não explícita, e muitas pessoas não reconheciam a sua existência (MORRISON, 1994). A principal causa do Teto de Vidro é a discriminação explicada por fatores culturais e psicológicos, como a premissa de que a produtividade das mulheres é menor que a dos homens, e a suposição de que mulheres possuem mais atividades fora do trabalho, como cuidados com a casa e filhos, gerando menor envolvimento com a empresa (ARROW, 1998).

Essa metáfora já não se enquadra mais no mundo corporativo atual, pois representa uma barreira rígida e impenetrável que mulheres encontram ao tentar ocupar um alto cargo em organizações. Hoje em dia, apesar de os homens terem monopolizado a liderança, tal barreira se tornou mais penetrável, pois já é possível encontrar mulheres em cargos de altos níveis hierárquicos. Além disso, a metáfora do Teto de

Vidro implica que mulheres e homens têm as mesmas oportunidades na carreira antes do teto da liderança ser alcançado, o que não acontece. A principal falha do Teto de Vidro é que não considera a complexidade dos desafios que as mulheres enfrentam em suas jornadas pela liderança. As mulheres não são desconsideradas somente ao chegar em um alto nível da carreira, mas sim preteridas em todo o caminho até chegar lá (EAGLY; CARLI, 2007).

Metáfora: labirinto de barreiras

De acordo com Eagly e Carli (2007), as metáforas são parte das mudanças comportamentais da sociedade. Nesse contexto, indicam uma nova metáfora, na qual o obstáculo é constituído de paredes por todos os lados. O Labirinto de Barreiras representa a ideia de que há um objetivo desafiador a ser alcançado: a ascensão profissional de mulheres. Tal objetivo é complexo, pois seu alcance não é direto e requer muita persistência, conhecimento e análise cuidadosa do percurso. Não obstante, todos os labirintos têm um centro; ou seja, as mulheres sabem que é possível chegar lá. Assim, o Labirinto de Barreiras fornece às mulheres uma metáfora encorajadora, que reconhece os desafios que enfrentam.

Tal caminho à liderança é o oposto do caminho tradicional masculino. No entanto, essa rota, apesar de complexa e muitas vezes tortuosa, resulta em uma sabedoria que beneficia tanto elas mesmas quanto suas organizações e ramos de atuação (MCDONAGH; PARIS, 2012). Os principais obstáculos do Labirinto de

Barreiras são: responsabilidades familiares, discriminação, tipos de liderança e mentoria (EAGLY; CARLI, 2007).

Obstáculos no labirinto: responsabilidade familiar

Mulheres são frequentemente obrigadas a escolher entre família e trabalho de forma mais explícita que os homens. Quando conseguem balancear os dois, não são reconhecidas por isso (DOHADWALA, 2012). Segundo Eagly e Carli (2007), as mulheres dedicam mais tempo aos trabalhos domésticos do que os homens. Em 1965, elas passavam 34 horas por semana arrumando a casa, e eles, apenas cinco horas. Em 2005, o tempo das mulheres diminuiu para 19 horas, e o dos homens aumentou para 11 horas. Mesmo assim, as tarefas das mulheres concentram-se principalmente em cozinhar, limpar e lavar roupas, atividades com menor flexibilidade, enquanto os homens normalmente são responsáveis pela manutenção da casa e o pagamento de contas. O mesmo ocorre em relação aos filhos: para cada hora que os pais passam cuidando dos filhos, as mães passam 2,1 horas.

Por tais motivos, é nítida a diferença entre mulheres e homens com filhos em cargos de liderança no Brasil. Uma pesquisa realizada por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) apontou que, na amostra estudada, somente 19,3% das mulheres em cargos de liderança possuíam filhos, enquanto 40,5% dos homens em cargos de liderança possuíam filhos. Segundo Betiol e Tonelli (1991, p. 20), “as mulheres enfrentam uma situação de ambivalência frente à

realização profissional, ou seja, elas se confrontam com o medo do sucesso (...) [que] pressupõe uma incompatibilidade com relacionamento afetivo e maternidade”.

As viagens e compromissos fora do local de moradia também representam um problema, já que a mulher casada e com filhos habitualmente não se desloca em razão das demandas da empresa. Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) argumentam que as viagens são comuns em cargos de alta gestão e que os homens são mais dispostos a deixar as famílias em outra cidade, já que têm a tranquilidade de serem cuidados pelas mães. Por outro lado, o oposto acontece com as mães, que não podem deixar os filhos. É evidente também o sentimento de culpa dessas mães, que não aparece nos homens.

Organizações muitas vezes tentam utilizar medidas paliativas para que mulheres consigam balancear suas vidas, como licença maternidade estendida, creche no trabalho e horários flexíveis. Essas medidas muitas vezes são ineficientes, pois foram desenvolvidas por homens, os tomadores de decisão nas organizações. As organizações só serão efetivas ao criar regras para mulheres quando estas forem estabelecidas por um sistema que as envolva (DOHADWALA, 2012).

Obstáculos no labirinto: discriminação

Segundo Eagly e Carli (2007), discriminação ocorre quando uma mulher recebe menos oportunidades de liderança do que um homem, mesmo tendo qualificações

equivalentes. Mesmo em cargos em que mulheres possuem maior representatividade, elas possuem desvantagem ao atingir a liderança. Sobre velocidade de promoção, estudos comparam profissionais com mesmas habilidades, anos de formação e experiência profissional. Resultados mostram que promoções são mais lentas para mulheres, e depois de contratadas, mulheres demoram mais para ser promovidas para supervisoras e gerentes, e mais tempo ainda para se tornarem líderes.

Dados do IBGE mostram que a desigualdade salarial entre homens e mulheres persiste no mercado de trabalho brasileiro. Em 2021, as mulheres receberam um salário médio de R\$ 2.068,72 por mês, 20,5% menos em relação aos homens (R\$ 2.601,25) (ALVARENGA, 2022). Por causa do crescente otimismo sobre a justiça entre homens e mulheres no mercado de trabalho, essas barreiras são relevadas e muitos não percebem que a discriminação ainda existe (EAGLY; CARLI, 2007).

Obstáculos no labirinto: tipo de liderança

Segundo Eagly e Carli (2007), mulheres encontram dificuldade para ter sua liderança aceita. Muitas vezes há uma frustração, pois quando demonstram características de assertividade, competitividade, e competência, podem ser julgadas líderes ameaçadoras. Por outro lado, líderes com características mais prestativas, de cooperação e trabalho em equipe, podem ser consideradas fracas. Homens não enfrentam o desafio de ter que conquistar confiança para conseguir influenciar como

líderes, já que eles são automaticamente julgados como competentes e superiores. Isso acontece porque o domínio masculino é mais facilmente aceito do que o feminino, permitindo que os homens recebam o benefício da dúvida.

No caso das mulheres, mesmo as que conseguem vencer o labirinto, há dúvidas sobre suas competências, a forma como chegaram lá, e até ressentimento com suas presenças em tais cargos. Tais características foram encontradas apenas em posições originalmente ocupadas por homens, como cargos de CEO em grandes empresas (EAGLY; CARLI, 2007).

Obstáculos no labirinto: mentoria

Nem todos os tipos de mentoria são iguais. Há uma relação chamada patrocínio, em que o mentor não apenas dá *feedbacks* e conselhos, mas também advoga a favor do mentorado. As mulheres são mento-
radas com maior frequência, enquanto os homens são patrocinados, o que explicaria a menor evolução profissional quando comparadas aos seus colegas. Isso acontece, pois as mulheres são percebidas como indicações “arriscadas” a cargos de liderança (IBARRA; CARTER; SILVA, 2010).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa serve para entender e se aproximar de fenômenos sociais. Nesse tipo de cenário, busca-se a compreensão do foco de pesquisa, daquilo

que levou os pesquisados a agir como agiram, além de compreender crenças sociais pouco compartilhadas (GODOI; BALSINI, 2012). Nesta pesquisa, optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa por se tratar de um público específico (mulheres líderes) e um tema subjetivo (liderança). Nesse caso, uma pesquisa quantitativa não teria abrangência suficiente para detectar as particularidades dos caminhos traçados por cada mulher em sua jornada pela liderança.

As perguntas de pesquisa foram: Quais os principais desafios e obstáculos no caminho de mulheres que ocupam cargos de liderança? Quais das três metáforas se encaixam no contexto brasileiro atual?

A entrevista é um tipo de abordagem útil quando o tema pesquisado é complexo ou delicado, como no caso desta pesquisa, em que as profissionais estudadas enfrentam as barreiras abordadas anteriormente (HAIR *et al.*; 2005). Para esta pesquisa, escolheu-se a técnica de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado, para que as entrevistadas pudessem discorrer sobre o tema. Além disso, a entrevista em profundidade permitiu uma sondagem profunda do assunto, pois o entrevistador investiga profundamente uma resposta para identificar razões ocultas para determinado comportamento. No roteiro de entrevista contemplou-se os temas da revisão da literatura: trajetória na carreira, percepção das metáforas, obstáculos no labirinto e desenvolvimento pessoal.

O Quadro I apresenta o perfil da amostra estudada, constituída por seis mulheres em posição de liderança corporativa,

restritas às que possuem reporte direto à presidência ou que ocupam o respectivo cargo. A amostragem foi por conveniência, selecionadas de acordo com o perfil procurado. Quatro respondentes dirigiam

multinacionais e duas, empresas nacionais. A faixa etária era entre 34 a 65 anos; cinco eram casadas, mas todas já haviam sido casadas; e somente uma não tinha filhos.

Quadro I - Perfil das entrevistadas

Iniciais	Cargo	Empresa	Idade	Casada?	Quantidade de filhos
M.F.	Diretora Geral	Nacional	65	Sim	3
C.F.	CFO Global	Multinacional	53	Sim	2
L.S.	Diretora Financeira	Nacional	55	Não	2
A.M.	Diretora de Marketing	Multinacional	48	Sim	1
E.C.	Diretora de Vendas	Multinacional	35	Sim	0
B.V.	Diretora de Vendas	Multinacional	34	Sim	1

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2019).

As entrevistas foram realizadas em novembro de 2017, cinco pessoalmente e uma por telefone. As entrevistas foram gravadas e tiveram aproximadamente 50 minutos de duração.

Para a análise seguiu-se as cinco fases propostas por Mattos (2012): **recuperação** com a transcrição e escuta das gravações, **análise do significado pragmático da conversação** para entender momentos da entrevista que tragam novos significados, **validação de fatos verbais** quando o pesquisador escreve com as próprias palavras o que entendeu das entrevistas, **montagem da consolidação das falas** com o agrupamento dos diferentes relatos, e **análise dos conjuntos** para identificar evidências para as respostas da pergunta de pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Trajetória na carreira

Em relação aos desafios de sua carreira, M.F., 65 anos e três filhos, afirma que apesar de ter enfrentado barreiras, sua trajetória até o topo se deu por mérito próprio:

Cheguei com muito sofrimento. Um dos meus cargos foi por eleição, tive que fazer campanha e tudo. Nessa época sofri, mas ainda acredito que as pessoas competentes e esforçadas recebem suas recompensas (M.F.).

Percebe-se um contraste entre a fala de M.F. e a da diretora de 34 anos, que não menciona grandes desafios, mas demonstra gratidão por sua trajetória:

Sempre trabalhei na mesma empresa, desde o estágio. Conheci meu marido nos primeiros anos de empresa e hoje temos mais de dez anos de casamento e empresa e somos muito felizes lá (B.V.).

Sobre sua carreira, C.F., 53 anos, esteve determinada a alcançar um crescimento acelerado desde o início, e, assim como as outras entrevistadas, atribui a si mesma o mérito de ter alcançado tal cargo:

Comecei minha carreira na faculdade. Meu primeiro objetivo foi trabalhar em uma multinacional, troquei de empresa seis vezes. Todas elas por achar que não estava crescendo na velocidade que queria. Sempre tive muita paciência para crescer, não queria perder tempo (C.F.).

Todas as entrevistadas tiveram trajetórias profissionais brilhantes, sendo reconhecidas por suas organizações como importantes para o sucesso das áreas que dirigem.

Metáfora: muro de concreto

Em suas respostas, M.F. e A.M. argumentam que nunca sentiram que seus papéis eram cuidar da casa e da família, e atribuem isso aos seus pais, já que foram eles que as influenciaram a focar em suas carreiras:

Nunca senti, muito por conta da minha família. Meu pai e minha mãe sempre me incentivaram muito a buscar o crescimento. Foi uma coisa natural. Meu pai tinha um restaurante, achava que eu não tinha que ajudar ele no restaurante, achava que eu

deveria fazer algo além, buscar coisas mais desafiadoras (A.M.).

Segundo E.C., apesar da influência dos pais, o mercado de trabalho a desafiou por ser mulher:

Meu pai nunca disse que isso é de homem ou de mulher. Muitas colegas ouviram que engenharia era profissão de homem, mas não tive isso em casa. Minha mãe quebrou barreiras muito antes de eu nascer, foi a primeira mulher a cursar engenharia na universidade. Quando me formei e comecei a trabalhar na obra, sofri bastante porque me desafiavam toda hora (E.C.).

Segundo Eagly e Carli (2007), o muro de concreto acontece quando existe uma divisão do trabalho entre homens como provedores e mulheres como donas de casa. Essa divisão começa na infância, quando a mãe ensina seus atributos domésticos às filhas.

No caso das entrevistadas, o fato de seus pais as incentivarem a buscar seus lugares no mercado de trabalho influenciou suas personalidades. Assim, se sentiram empoderadas para conquistar o sucesso em suas carreiras. Apesar de as respondentes afirmarem não ter encontrado um muro de concreto em suas carreiras, deve-se considerar que a amostra era composta apenas por mulheres que alcançaram cargos de liderança; ou seja, não estava de acordo com o perfil da maior parte das mulheres brasileiras.

Ainda que atualmente o muro de concreto seja considerado um padrão do passado, um estudo realizado pela Facamp

(2022) a partir dos micro dados da PNAD contínua do IBGE mostra que, apesar de representarem a maior parte da população em idade ativa (53,0%), as mulheres são a maior parte da população desocupada (54,4%) e fora da força de trabalho (64,5%) (FILLETI; FONSECA, 2022). No contexto brasileiro, o muro de concreto ainda pode existir.

Metáfora: teto de vidro

B.V., que trabalha na mesma empresa de seu marido, compara sua perspectiva com a dele e explica que sentiu que o teto apareceria no momento em que ela tivesse filhos:

Me tornei diretora há três semanas. A ficha ainda não caiu, mas tenho como me comparar muito com o meu marido. Ele entrou na empresa com a certeza de que um dia chegaria lá, e eu com a certeza de que teria filhos, e depois disso as coisas ficariam complicadas para mim (B.V.).

Segundo algumas das entrevistadas, a certeza de que teriam uma carreira profissional sempre existiu, e o desafio de chegar a cargos de liderança esteve presente desde o início de suas carreiras:

*Sempre soube que queria chegar onde estou. Não sabia se esses cargos eram atingíveis para mim, mas sempre pensei 'failure is not an option'. Ia chegar lá, de um jeito ou de outro (C.F.).
Sempre estudei muito, fui atrás de ser reconhecida e tentei me impor e fazer o dobro do que esperavam de mim. Não*

aceitaria não ter um cargo de liderança um dia (L.S.).

Apesar de terem buscado cargos de liderança e acreditarem que alcançariam tais posições, as executivas argumentam que permanecia uma dúvida sobre como seriam suas vidas profissionais depois que tivessem filhos. As entrevistadas têm consciência de que ter filhos poderia gerar um prejulgamento sobre a disponibilidade no trabalho, e que poderiam ser realocadas para cargos com menos responsabilidades.

Segundo Hymowitz e Schellhardt (1986), o teto de vidro representa uma barreira impenetrável e mulheres com filhos têm ainda mais dificuldade para atravessá-la. As autoras também argumentam que por ser de vidro, o teto só é percebido por quem tem o sucesso impedido por ele. No caso das entrevistadas, a barreira foi ultrapassada, mas segundo E.C. o teto de vidro poderia ter surgido se tivesse optado por ter filhos.

Acho que não estaria aqui com essa idade se tivesse tido filhos. Vejo muitas mulheres que têm uma história de carreira parecida com a minha, são competentes, mas tiveram a desvantagem profissional de serem mães. Homens com filhos têm as mesmas oportunidades que os sem filhos, nunca vi oferecerem um cargo menos desafiador para um homem porque tinha acabado de se tornar pai. Conversei sobre isso com um chefe e ele não entendeu. Disse: Como assim? Tenho três filhos e sou vice-presidente da empresa. Se eu posso você também pode (E.C.).

Eagly e Carli (2007) explicam que o teto de vidro não se enquadra mais no mercado corporativo, pois não levam em conta a complexidade e variedade de desafios que mulheres enfrentam em suas jornadas pela liderança. Além disso, a metáfora não pondera que mulheres são preteridas em todo o caminho até chegar ao alto nível da carreira.

Metáfora: labirinto

Algumas entrevistadas negaram a existência de barreiras e se expressaram contrárias ao falar sobre elas, pois entendem que estariam se vitimizando. Do mesmo modo, afirmam que a própria organização onde trabalham nega tais barreiras:

Não tive mais barreiras que homens. Devem ter homens que tiveram que cortar um dobrado para chegar onde chegaram, não posso reclamar, sou uma sortuda. Nunca ninguém me falou que não ia ser promovida porque sou mulher. Homem tem a cabeça mais livre para focar no trabalho, só isso. Ele foca na carreira e vai, o resto a mulher dele que se vire (C.F).

Você não pode se fazer de vítima. A jornada é difícil para todo mundo, mas só alguns chegam lá. Se tivesse me colocado como inferior não estaria aqui. Na empresa onde trabalho isso não acontece, as mulheres sempre tiveram oportunidades iguais (L.S.).

As entrevistadas explicam que se elas próprias colocassem barreiras, seriam descartadas, por isso criaram o mecanismo de não se mostrar inferior e negar barreiras.

Apesar de negar os obstáculos, as executivas compartilharam fatos que evidenciam traços de labirinto:

No mundo financeiro a gente enfrenta barreiras. As mulheres são muito aceitas como diretoras de RH e Marketing, mas muito pouco como "donas do dinheiro". O mais difícil para mim foi não ser levada a sério, foi ver homens que não eram meus chefes me explicar como fazer meu próprio trabalho (L.S.).

Quando anunciaram para os clientes que eu seria a nova escolhida para o trabalho, questionaram por que seria uma mulher. Isso porque teria que viajar muito, lidar com um ambiente grosseiro. Falaram que eu não ia dar conta. Me sinto com barreiras por todos os lados. (E.C.).

Acho que enfrentei poucas barreiras até por ter um marido na empresa. Os homens muitas vezes não respeitam as mulheres, mas eles respeitam a si mesmos. Sinto que era tratada como a "queridinha" por ser casada com um colega de trabalho deles (B.V.).

Quando foram questionadas sobre o motivo pelo qual não mencionaram tais barreiras anteriormente, as entrevistadas afirmaram que tais obstáculos fazem parte da cultura brasileira e muitas vezes não são percebidos:

Não acho que isso são barreiras, é o jeito que o mundo é. Nossa sociedade foi formada desse jeito. Minha filha provavelmente vai sofrer menos com isso, e a filha dela menos ainda. Mas ser mulher é assim. O homem não tem que parir e amamentar, nós temos (B.V.).

Acho que a gente vai continuar passando por isso pelo resto da vida. Temos que dar pouca importância para isso. Passar por cima e não ficar se lamentando, se colocando como vítima. Temos que ter um comportamento natural em relação a isso (C.F.).

Analisando as falas sobre as barreiras enfrentadas, identificou-se dois traços:

1. Negação das barreiras: as entrevistadas negam os obstáculos e consideram que considerar as dificuldades como obstáculos exclusivos da mulher é uma forma de vitimização.

2. Traços de labirinto: apesar de implicitamente, as entrevistas mostram traços de labirinto, como discriminação desde o início da carreira e responsabilidades familiares diferentes das masculinas.

Obstáculos do labirinto: responsabilidade familiar

Segundo as respondentes, as responsabilidades familiares não são divididas igualmente entre elas e seus parceiros, o que prejudicou o tempo de dedicação ao trabalho ao longo das carreiras:

Meu marido tem a mesma profissão que eu, só dele me incentivar a não parar de trabalhar já foi um grande avanço na época. A parte de dividir tarefas é algo para a próxima geração conquistar (M.F.). Meu marido trabalhava de casa, isso me deixou mais tranquila. Usei o bom senso de ter tempo de qualidade com eles (filhos), e não ter o maior tempo. Quando tive filho

tive que me virar para continuar como era antes. Abdiqueei da presença física com as crianças para continuar subindo. Do mesmo jeito que meus filhos me davam prazer, a carreira também dava. Precisava trabalhar também para dar o melhor para eles, e para mim também, porque tinha minhas ambições (C.F.).

Na época que tive um filho ajustei minhas agendas para trabalhar menos e não ter que ficar até tarde. Abri mão de algumas responsabilidades na empresa e busquei ajuda para trazer mais pessoas ao meu time (A.M.).

Segundo Eagly e Carli (2007), as responsabilidades familiares são uma grande barreira para as mulheres pois elas passam mais tempo em trabalhos domésticos que os homens. As autoras defendem que essa divisão de tarefas atrapalha as carreiras das mulheres já que demanda um volume de trabalho doméstico que os homens não possuem. As respondentes acrescentaram que, apesar das barreiras familiares, os maridos também contribuíram para o sucesso de suas carreiras, pois cuidavam de uma parcela significativa das tarefas da casa, o que fez com que elas tivessem mais tempo para focar em suas carreiras.

Apesar disso, quando o assunto era maternidade, pode-se ver um sentimento de culpa em algumas entrevistadas:

Tinha um sentimento de culpa junto. Se acontecia qualquer coisa com o seu filho, era culpa sua, já que ao invés de estar em casa cuidando dele, estava trabalhando. Não estava fazendo sua real obrigação. (M.F.). Sempre tive o desafio de ser a referência para eles, queria que quando meus filhos

precisassem de ajuda procurassem a mim antes de qualquer pessoa, isso me daria tranquilidade de saber que estou fazendo meu papel apesar de trabalhar. Consegui isso. Até hoje eles falam comigo quando precisam de algo (C.F.).

Para quem tem filhos é mais difícil, não adianta. Mas é possível conciliar. Quando meu filho era pequeno passei por um período de muita dúvida. Será que estou cuidando bem do meu filho? Será que estou sendo uma boa mãe? (A.M.).

Para E.C., única entrevistada sem filhos, o sentimento de culpa foi causado por ter priorizado sua carreira e por não se sentir preparada para ser mãe:

Tenho 35 anos e não quero engravidar por uma decisão minha. Sempre tive cobranças para engravidar, me achavam uma pessoa ruim por priorizar a carreira. Sinto culpa por isso, o Luiz abriu mão da carreira dele para vir atrás de mim, mas sei que sente falta. Ele queria ter tido filho há mais de cinco anos, eu não quis. Às vezes me pergunto: será que estou sendo egoísta? (E.C.).

Quando questionadas sobre mobilidade geográfica, quatro das seis entrevistadas argumentaram que suas mobilidades foram afetadas pelas responsabilidades familiares. Os principais motivos à pouca mobilidade foram: os maridos não estavam dispostos a renunciar suas carreiras; considerando que ambos os pais trabalhariam na nova localidade, as entrevistadas temiam pelo bem-estar dos filhos.

A geografia é um problema para mim, apesar do meu marido trabalhar no mesmo

ramo, é difícil ele abandonar a carreira para mudar de país comigo. Acho que um homem no meu cargo poderia ir. Já me ofereceram dois cargos bem mais altos que o meu nos EUA e na China, fiquei lisonjeada, mas não podia abandonar meu marido (M.F.).

Durante minha segunda licença maternidade trabalhei de casa, não consegui não trabalhar, tive que deixar meu filho bebê em casa e ir para Dallas apresentar um projeto. Ia tirando leite na bombinha. Tinha menos mobilidade que meus colegas homens. Tive duas propostas para mudar do Brasil, uma delas foi para Madrid e achei que não valesse a pena mobilizar minha família inteira. Hoje, com meus filhos com mais de 20 anos, sei que posso realizar meu sonho de mudar de país. Para mulher é mais difícil mudar, não é? (C.F.). Minha mobilidade geográfica foi totalmente afetada pela minha família. Meu marido tem uma posição boa no trabalho também, e não mudaria a vida de todos eles por minha causa. Acho que isso poderia ter acelerado minha carreira (A.M.).

As duas mulheres que afirmaram não ter a mobilidade afetada foram E.C., por não ter filhos, e B.V., por trabalhar na mesma empresa que seu marido, onde a transferência geográfica de um casal só ocorre conjuntamente:

Me mudei sete vezes de cidade pelo trabalho. Sempre que recebia uma oferta para mudar aceitava. A primeira pergunta que faziam era: "Seu marido vai junto? Ele não trabalha?". Respondia "Vai. Ganho mais que ele, é matemático. [...] Já vieram me perguntar se ele era um bobão por me acompanhar. Ele é muito mais seguro que

homens que não fazem algo por uma ideologia da sociedade (E.C.).

Já me mudei pela empresa, mas por causa do marido. Como trabalhamos na mesma empresa, nossa mobilidade geográfica é a mesma. Se oferecem uma vaga para um de nós em algum lugar, tem que oferecer para o outro também. Isso funcionou muito para nós (B.V.).

A mobilidade geográfica é uma barreira real para o crescimento de mulheres. Para muitas mulheres, mesmo viagens a trabalho significam “abandonar” a família. Em um mundo cada vez mais globalizado, tal falta de mobilidade pode representar um risco ao sucesso profissional (BETIOL; TONELLI, 1991). Tal perspectiva se confirma nas entrevistas, pois nos casos das mulheres que tiveram mobilidade, isso foi feito pois seus parceiros podiam fazer esse movimento com elas. Nos casos em que não houve mobilidade, as entrevistadas explicaram que mudar de país teria acelerado suas carreiras.

Obstáculos do labirinto: discriminação

Quando questionadas sobre discriminação no ambiente de trabalho, as entrevistadas exemplificaram alguns acontecimentos, pois a maioria não compreendia se os ocorridos eram discriminatórios. Segundo Eagly e Carli (2007), pode-se classificar uma ação como discriminatória se dentre dois profissionais com as mesmas qualificações, um deles recebe menos oportunidades por ser mulher.

Os relatos de M.F. demonstram discriminação salarial, pois, segundo a entrevistada, o único motivo de receber um salário abaixo dos homens era porque se assumia que dinheiro não era necessário, já que ela tinha marido.

A questão do salário é complicada. Você vê que seus colegas ganham mais que você, aí pergunta o porquê. Já me falaram que é porque eu tinha um marido que trabalhava e por isso não precisava do dinheiro (M.F.).

No caso de C.F., a discriminação aconteceu quando a executiva não foi escolhida para uma vaga por ser uma mulher, a justificativa usada foi que a empresa tinha mais *fit* com homem por causa de seu objeto de negócio:

Já fui recusada de uma vaga por ter um homem no meu lugar, nesse caso foi uma empresa que tinha fit com homem (automobilística), e não me importei porque realmente era uma vaga masculina, a diretoria era meio antiquada, precisavam de alguém mais duro. Já fui contratada por ser mulher também, já que a empresa estava precisando de diversidade. Fui diretora de RH na época. É sempre assim, né? Sempre a diretora mulher é a de RH (C.F.).

Sobre políticas organizacionais voltadas para mulheres, metade das entrevistadas mencionou que as empresas onde trabalham possuem tais políticas, mas somente duas se orgulhavam delas. Coincidência ou não, essas foram as únicas entrevistadas de empresas com CEOs mulheres:

Minha organização tem muitas mulheres na liderança. Sempre senti que a empresa é voltada para a inclusão de mulheres e outras minorias (A.M.).

A CEO da empresa onde trabalho é mulher, então ela é a tomadora de decisão e isso faz com que pense em políticas voltadas para as mulheres. Há alguns anos a empresa distribuía esmalte de brinde no dia das mulheres, hoje temos palestras sobre diversidade e inclusão (L.S.).

Billing (2011) explica que barreiras contra ascensão de mulheres nas empresas só extinguirão quando mulheres começarem a tomar decisões sobre políticas voltadas para elas, ao invés dos homens serem detentores de tais decisões. As respostas das entrevistadas mostram que, apesar de a discriminação ainda estar presente nas organizações em todos os níveis, atualmente as empresas investem em políticas para promover a igualdade. Apesar disso, nota-se que empresas com lideranças femininas são mais bem-sucedidas em promover tais políticas.

Obstáculos do labirinto: tipos de liderança

Sobre tipo de liderança, M.F. afirma que sua liderança não foi aceita da mesma forma que uma liderança masculina.

Tinha que ser muito mais competente que eles para continuar no cargo. Era muito testada. Já sofri fisicamente por isso, tinha que me impor e mostrar que não tinha medo. Se fosse um homem com certeza não iam fazer isso (M.F.).

Conforme visto anteriormente, mulheres encontram dificuldade para ter sua liderança aceita. Mesmo mulheres que alcançaram altos cargos, muitas vezes há uma frustração, já que quando demonstram características de assertividade, competitividade, e competência, podem ser julgadas como líderes ameaçadoras. Por outro lado, as líderes com características mais prestativas, de cooperação e trabalho em equipe, podem ser julgadas como fracas (EAGLY; CARLI, 2007).

Um homem líder agressivo é permitido, uma mulher líder agressiva é banida. Isso é meu caso, já fui banida por isso. Mulheres não se apoiam na liderança, têm síndrome da abelha rainha. Já vi mulheres líderes supercompetentes que eram vistas como fracas por serem femininas (C.F.).

Vi mulheres que foram de uma liderança superforte, mas que pessoas falavam mal por não receberem a liderança de forma boa. Sinto que a CEO do Brasil na minha empresa tem menos poder que o CEO do México, muitas vezes por serem países machistas (A.M.).

A feminilidade também afeta a liderança. E.C. e B.V. afirmaram que suas lideranças são menos reconhecidas por serem consideradas femininas:

Preciso ter uma postura masculina às vezes para agradar os homens. Já recebi o feedback de ser muito brincalhona, muito tranquila, pouco firme. Sempre fui firme dentro do meu jeito, não preciso ser masculina para isso (E.C.).

Sou muito feminina e nunca vou mudar, mas sinto que a liderança do meu marido

é mais facilmente aceita que a minha, mesmo quando agimos de formas parecidas (B.V.).

Entre as entrevistadas, a liderança foi uma barreira real para a ascensão. Segundo elas, isso acontece pois os liderados não aceitam quando elas agem de forma assertiva e direta, mas também não aceitam quando elas agem de forma compreensiva, o que se diferencia dos homens, que têm a liderança mais facilmente aceita.

Obstáculos do labirinto: mentoria

Quando questionadas sobre a presença de um mentor em suas carreiras, três mulheres afirmaram nunca terem tido mentores no ambiente profissional, mas seus familiares cumpriram esse papel:

Não tive mentor, alguém que me ajudasse e ficasse do meu lado. Me espelhei em algumas pessoas, um tio meu, meu parainfo da escola. Não alguém que tivesse comigo do meu lado para me incentivar. Muito menos um sponsor. Talvez é uma culpa minha, por não ter tido inteligência de procurar um sponsor (C.F.).

Não tinha mentoria. Na época nem tinha por que ter, fui a primeira mulher na minha organização a assumir esse cargo. Se tem uma mentora que podia ter tido é minha mãe, que sempre acreditou que suas filhas seriam bem-sucedidas e achava meu pai 'bonzinho' por nos deixar buscar isso (M.F.).

As executivas que disseram ter mentores são as três entrevistadas mais jovens. Elas afirmam que esse suporte come-

çou recentemente. Além disso, dentre as mulheres que tiveram mentores, todas afirmam que eles foram *sponsors* [patrocinadores] em suas carreiras:

Sim, possuo uma mentora. Ela não foi minha sponsor, mas sinto que os sponsors do meu marido são automaticamente meus também, não seriam se não acreditassem na minha competência (B.V.).

Tenho um mentor, ele é bem difícil de lidar, mas tira o melhor de mim. Foi meu sponsor, me defendeu até porque me identifiquei com ele. Ele confia no meu trabalho até o final, porque provei que sou capaz (E.C.).

No começo da minha carreira não tive mentores, mas quando fui chegando perto da Diretoria fui tendo mentores e minha atual Chefe com certeza foi minha sponsor (A.M.).

Em ambientes de trabalho, as mulheres são menos mentoradas e patrocinadas que os homens, o que faz com que seus caminhos até a liderança sejam mais lentos (IBARRA; CARTER; SILVA, 2010). Com base nas entrevistas, pode-se notar que em relação à mentoria, as mulheres vêm recebendo mais mentorias e patrocínios em comparação ao passado. Apesar disso, somente metade contou com suporte em suas carreiras.

Desenvolvimento pessoal

Segundo as entrevistadas, apesar de as barreiras enfrentadas ao longo da trajetória até a liderança serem desafiadoras, elas revelam um profundo autoconhecimento. O exemplo mais citado foi a possibilidade

de desenvolver mais segurança sem perder a sensibilidade ao lidar com seus chefes, pares e funcioná

Como mulheres têm barreiras maiores que homens, você acaba se conhecendo muito, entendendo o que é bom para você e o que vale lutar e o que não vale a pena. Além disso, você ganha uma percepção melhor das pessoas em volta, consegue ser mais flexível e separar o cargo da pessoa. Os homens não conseguem fazer isso (M.F). Não sei como seria não passar por isso, mulher cresce e já sabe que vai ter barreiras. Hoje me sinto forte e protegida por mim mesma. Fiquei mais dura, mas o resultado é bom. Se pudesse escolher, não teria passado por essas barreiras porque é muito sofrido, mas sinto que contribuo muito para a empresa sendo mulher. Tenho uma percepção humana que os homens não têm, porque eles passaram por menos obstáculos (E.C.).

Algumas entrevistadas também discorreram sobre a independência que resultou de suas trajetórias, e que, apesar de preferirem não ter passado por um caminho de obstáculos, hoje são gratas às pessoas e profissionais que se tornaram:

Existem mais desvantagens que vantagens, mas mesmo assim acho que o produto final é positivo. Hoje sou uma mulher independente, criei filhos independentes e não me arrependo de nada (L.S.). O que não te mata te fortalece. Sou muito feliz hoje na minha carreira, mas fui muito desafiada e hoje criei uma casca, me protejo com ela, mas também a uso de amortecimento quando a queda é grande (B.V.).

Apesar de o caminho feminino para a liderança ser mais complexo e tortuoso, ao final é possível que resulte em sabedoria e beneficie quem o enfrentou, tanto profissional quanto pessoalmente (McDONAGH; PARIS, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo fez uma imersão em três metáforas (Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto de Barreiras) que buscam explicar a trajetória e os métodos de exclusão da mulher no mercado de trabalho. A pesquisa teve como objetivo investigar quais dessas metáforas estão presentes no contexto brasileiro, utilizando-as para entender como executivas conquistaram cargos de liderança em grandes empresas, e quais foram os principais desafios e obstáculos enfrentados no caminho. Com base nas entrevistas realizadas, concluiu-se que existem traços das três metáforas na trajetória das mulheres até cargos de liderança no Brasil. No entanto, a que melhor representou o caminho percorrido pelas entrevistadas foi o Labirinto.

O Muro de Concreto não foi a metáfora mais significativa, pois todas as entrevistadas contaram com o incentivo familiar. Contudo, deve-se considerar que mulheres atingidas pelo Muro de Concreto dificilmente conseguiram alcançar cargos de liderança e, portanto, não constam no público-alvo desta pesquisa.

Do mesmo modo, o Teto de Vidro não foi capaz de descrever os obstáculos enfrentados pelas entrevistadas. De fato,

percebe-se que as mulheres têm dificuldade de enxergar e reconhecer os obstáculos enfrentados em suas carreiras. No entanto, as barreiras para a ascensão descritas pelas entrevistadas ocorreram desde o início de suas carreiras, tanto para permanecer num cargo quando para promoção.

Além disso, percebe-se que os obstáculos enfrentados pelas entrevistadas são os mesmos descritos na metáfora do Labirinto: responsabilidades familiares, discriminação, tipos de liderança e falta de mentoria. Por esses motivos, conclui-se que, conforme Eagly e Carli (2007), o Labirinto é a metáfora que melhor descreve o percurso das entrevistadas rumo à liderança.

Contudo, deve-se ressaltar que essa metáfora tem uma limitação. Apesar de

ter sido notado a existência de barreiras, percebeu-se uma negação dos obstáculos atrelados ao gênero. Portanto, considerando-se que o Labirinto existe, as entrevistadas venceram seus obstáculos e alcançaram cargos de liderança sem notar as paredes à sua volta.

Sendo assim, os resultados da pesquisa apontam que, apesar de existir um Labirinto na ascensão de mulheres a cargos de liderança, essa metáfora é pouco percebida e até, invisível. Neste sentido, os autores propõem a junção do “Labirinto” com “Teto de Vidro”, formando uma quarta metáfora: o “Labirinto de Vidro”, considerando que os obstáculos para a liderança feminina existem, mas são invisíveis, tanto para quem está dentro dele, quanto para os demais.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, D. **Mulheres ganham em média 20,5% menos que homens no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://gl.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-ganham-em-media-205percentmenos-que-homens-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 20 ag. 2022.
- ANDRADE, S.R.D. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. *In: Encontro Nacional de História Oral*, 10., 2010, Pernambuco. **Anais [...]** Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2010.
- ARROW, K.J. What has economics to say about racial discrimination?. **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 2, p. 91-100, 1998.
- BETIOL, M.I.S.; TONELLI, M.J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.
- BILLING, Y.D. Are women in management victims of the phantom of the male norm?. **Gender, Work & Organization**, v. 18, n. 3, p. 298-317, 2011.
- BRITO, S.; SOLLITTO, A. **Presença feminina em posições de liderança nas empresas ainda é pequena**. 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/comportamento/presenca-feminina-em-posicoes-de-lideranca-nas-empresas-ainda-e-pequena/>. Acesso em: 20 ag. 2022.
- CARBONI, C. *et al.* Conceptualizing the digitalization of healthcare work: a metaphor-based Critical Interpretive Synthesis. **Social Science & Medicine**, v. 292, p. 1-14, 2022.
- CARVALHO NETO, A.M.D.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- COLEMAN, J.; GULATI, D.; SEGOVIA, W.O. **Passion & purpose: stories from the best and brightest young business leaders**. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- DOHADWALA, T. Women at the workplace. *In: COLEMAN, J.; GULATI, D.; SEGOVIA, W.O. (eds.). Passion & purpose: stories from the best and brightest young business leaders*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. p. 118-123.

- EAGLY, A.H.; CARLI, L.L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders.** Boston: Harvard Business Review Press, 2007.
- FILLETI, J. de P.; FONSECA, C. V.C. **Mulheres no mercado de trabalho no 1º trimestre de 2022.** 2022. Disponível em: https://www.facamp.com.br/wp-content/uploads/2022/06/2022_IT_BMMT.pdf. Acesso em: 20 ag. 2022.
- FREITAS, M.E. O século das mulheres. **GV Executivo**, v. 5, n. 2, p. 53-57, 2006.
- GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI C.K.; MELLO; R.B.; SILVA B.A. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Editora Saraiva, 2012. p. 89-112.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo, Editora Saraiva, 2015.
- HAIR, J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman Companhia, 2005.
- HRYNIEWICZ, L.G.C.; VIANNA, M.A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.
- HYMOWITZ, C.; SCHELLHARDT, T.D. The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. **The Wall Street Journal**, v. 24, n. 1, p. 1573-1592, 1986.
- IBARRA, H.; CARTER, N.M.; SILVA, C. Why men still get more promotions than women. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 9, p. 80-85, 2010.
- INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** 2016. Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/perfil_social_tacial_genero_500empresas.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.
- MARTÍNEZ-ROSALES, E. *et al.* Representation of women in sport sciences research, publications, and editorial leadership positions: are we moving forward?. **Journal of Science and Medicine in Sport**, v. 24, n. 11, p. 1093-1097, 2021.
- MATTOS, P.L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: formalização à pragmática da linguagem. *In*: GODOI C.K.; MELLO; R.B.; SILVA B.A. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Editora Saraiva, 2012. p. 347-373
- MCDONAGH, K.J.; PARIS, N.M. The leadership labyrinth: career advancement for women. **Frontiers of Health Services Management**, v. 28, n. 4, p. 22-28, 2012.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MORRISON, A.M. **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Updated Edition. NY: Basic Books, 1994.
- MUTCH, A. Organization theory and military metaphor: time for a reappraisal? **Organization**, v. 13, n. 6, p. 751-769, 2006.
- ONU MULHERES. **Princípio de empoderamento das mulheres.** 2019. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- ROSENER, J.B. Ways women lead. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 6, p. 119-125, 1990.
- SUTTO, G. **Empresas com diversidade de gênero podem lucrar mais que a média, diz pesquisa.** 2018. Acesso em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/7620039/empresas-com-diversidade-de-genero-podem-lucrar-mais-que-a-media-diz-pesquisa>. Acesso em: 20 abr., 2019.
- TURETA, C.; TONELLI; M.J.; ALCADIPANI, R. O gerente-ciborgue: metáforas do gestor "pós-humano". **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 58, p. 467-486, 2011.
- WU, Y. L. *et al.* Crisis leadership: a review and future research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 32, n. 6, p. 1015-18, 2021.

PRESSÕES INSTITUCIONAIS SOBRE AS UNIVERSIDADES: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO

INSTITUTIONAL PRESSURES ON UNIVERSITIES: A CONTEXTUALIZATION

ANA LUIZA LEITE

Universidade do Estado de Santa Catarina – Brasil
anaetiel@yahoo.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1565-2709>

MARIO CESAR BARRETO MORAES

Universidade do Estado de Santa Catarina – Brasil
mcmbrstrategos@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0760-8444>

R E S U M O

O presente ensaio é uma reflexão teórica-crítica sobre as convencionais tipologias do isomorfismo exaltadas na Teoria Institucional e as instituições públicas de educação superior em tempos normais e durante a pandemia. Por uma abordagem teórica, buscou-se confrontar a visão de universidade sobre as pressões institucionais isomórficas – miméticas, coercitivas e normativas. Observaram-se diversas contradições enfrentadas pelas universidades em meio às pressões isomórficas, com, até mesmo, sobreposição das tipologias à atual realidade destas instituições. Conclui-se, com questionamentos finais, em busca de lacunas para futuras pesquisas.

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

Teoria institucional. Isomorfismo. Universidade. Instituição de Educação Superior. Pandemia da Covid-19.

A B S T R A C T

This essay is a theoretical-critical reflection on the conventional typologies of isomorphism exalted in Institutional Theory and public higher education institutions in normal times and during the pandemic. Through a theoretical approach, we sought to confront the university's view of isomorphic institutional pressures – mimetic, coercive, and normative. Several contradictions faced by universities were observed during isomorphic pressures, with even the superposition of typologies to the current reality of these institutions. It concludes with final questions, in search of gaps for future research.

K E Y W O R D S

Institutional theory. Isomorphism. University. Higher Education Institution. Covid-19 Pandemic.

INTRODUÇÃO

A universidade, classificada como uma instituição de educação superior, possui uma longa trajetória de participação no desenvolvimento da sociedade e das pessoas. Perpassou por inúmeras crises, dilemas, legitimações em um ambiente complexo e dinâmico, caracterizando-se pela ambiguidade de metas, alto profissionalismo das tarefas econômicas e vulnerabilidade ao ambiente (ESTRADA, 2000). Enquanto a história da educação perpassa por momentos críticos, revisões e reformas, os atuais desafios vão contra a própria essência da ideia de educação ao questionarem as invariantes dessa ideia, as suas características constitutivas e os pressupostos que antes nunca haviam sido colocados em questão (BAUMAN, 2010).

De acordo com Sousa Santos (2005), a universidade tem enfrentado, em síntese, três crises: (i) a crise de hegemonia, por deixar de ser a única instituição no domínio do ensino superior e na produção de pesquisa, (ii) a crise da legitimidade, provocada pela contradição entre a hierarquização dos saberes, por um lado, e a democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades, por outro; (iii), a crise institucional, devido à contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos e a pressão crescente de eficácia e de produtividade de natureza empresarial.

Até mesmo as funções da universidade têm sofrido pressões que se compactuam com a necessidade de uma nova institucionalidade de democracia externa, para

torná-las transparentes, mensuráveis e reguláveis (SOUSA SANTOS, 2005). Isto é, a universidade, antes de ser uma organização, é reconhecida como uma instituição social. A distinção entre organização e instituição social é explicada por Chauí (2003): enquanto a instituição se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade que lhe permita responder às contradições, uma organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção em algum polo da divisão social, com foco em vencer a competição do mercado.

Assim, a gestão universitária acompanha uma concepção de relações em âmbito local, regional, nacional e internacional entre seus elementos componentes (unidades, setores, corpo docente, discente e funcional); com a sociedade e seus interlocutores do mundo empresarial e de organismos da sociedade civil; e com órgãos governamentais e de cooperação técnica (FRANCO; MOROSINI, 2005). Devido a essas relações e sua consequente relevância social, o campo da universidade é altamente regulamentado, sendo uma das responsabilidades da administração das instituições prestar contas à sociedade a respeito dos recursos utilizados e da qualidade dos serviços educacionais prestados (MEYER JÚNIOR, LOPES, 2015). A qualidade, apesar de ser geralmente conceituada como a ausência de defeitos (JURAN, 1989), apresenta subjetividade na definição do que seriam defeitos e virtudes. Assim, a qualidade muda constantemente para se manter e acompanhar a percepção das pessoas que também se altera (DEMING, 1986), embora a

mudança em avaliações de qualidade ocorra com pouca frequência, atualmente.

Meyer Júnior e Lopes (2015) informam que não há teorias prontas para serem aplicadas ao ambiente universitário, visto que as características especiais dessas instituições, as diferenciam de tal forma que seriam necessárias abordagens próprias. Os autores sugerem, então, que gestores universitários utilizem as práticas de gestão tradicionais com ajustes às especificidades da área acadêmica. A utilização de práticas administrativas tradicionais nas universidades pode ser atribuída à influência dos modismos gerenciais e às empresas de consultoria (BIRNBAUM, 2000), bem como, ao isomorfismo (MEYER e ROWAN, 1977). Nesse sentido, verifica-se que é relevante a análise das características das instituições universitárias, para que teorias e práticas específicas possam ser desenvolvidas e consolidadas no campo.

De acordo com Powell e DiMaggio (1983), nos estágios iniciais dos ciclos de vida de campos organizacionais, apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, com o campo estabelecido, há um impulso inevitável em direção à homogeneização (POWELL; DIMAGGIO, 1983). Para compreender a homogeneização, tem-se utilizado o termo isomorfismo. Para Hawley (1968), o isomorfismo é um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo ambiente. Na esfera populacional, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção de uma compati-

bilidade crescente com as características do ambiente; tornando a diversidade de configurações organizacionais isomórfica à diversidade ambiental (POWELL; DIMAGGIO, 1983).

Contudo, Freeman (1982) sugere que as organizações maiores e mais antigas poderiam dominar seus ambientes em vez de se ajustar a eles. Se assim fosse, as universidades, uma das instituições mais antigas do mundo, não precisariam praticar isomorfismo para adaptação ao ambiente. Entretanto, as universidades, mesmo com suas particularidades, apresentam estruturas homogêneas, cuja explicação assenta-se nos elementos oriundos da visão institucional, que enfatiza a relação de influência mútua entre organizações e campos organizacionais (MIL; FERREIRA; FERREIRA, 2018).

Oda et al. (2007) afirma que as universidades vivem um dilema entre a defesa de sua instituição e as demandas da sociedade, numa relação altamente conflitiva. Esse caráter conflitivo pode se expressar no interior da própria universidade, onde busca-se destacar não como um reflexo da sociedade e do Estado, pois sua autonomia intelectual lhe permite relacionar-se como igual com ambos (CHAUÍ, 2003).

Não obstante as crescentes contradições e dilemas enfrentados pelas universidades, Chauí (2003) já alertava que ao invés de tempos de incerteza, tem-se vivido tempos de insegurança. A insegurança geralmente não gera conhecimento e ação inovadora, mas medo e paralisia, submissão ao instituído, recusa da crítica, conservadorismo e autoritarismo (CHAUÍ,

2003). Estes impactos são facilmente verificados na insegurança transmitida pela pandemia da Covid-19. A quarentena, então, não só torna mais visíveis, como reforça a injustiça, a discriminação, a exclusão social, o sofrimento, e assimetrias que se tornam mais invisíveis em face do pânico que se apodera (SOUSA SANTOS, 2020). Uma vez que a imprevisibilidade e a instabilidade passam a ser a regra (BRINGEL, 2020), a pandemia trouxe uma oportunidade de reimaginar a universidade, distanciá-la das relações extrativistas e, então, poder fortalecer sua capacidade de combater aos seus efeitos perpetuados (LEAL, 2020).

Neste contexto, de relacionamento entre a universidade e um ambiente de insegurança e pandemia da Covid-19, o objetivo deste ensaio teórico, é refletir acerca das pressões institucionais isomórficas sobre a universidade, compreendendo o papel que o ambiente exerce sobre a homogeneidade dessas instituições. Destaca-se que ao invés da estrutura comum de um artigo, no ensaio a orientação é dada pelas perguntas que orientam os sujeitos para as reflexões mais profundas em busca da compreensão da realidade (MENEGETTI, 2011).

A TEORIA INSTITUCIONAL ISOMÓRFICA

Diversas teorias vêm sendo desenvolvidas sobre a relação organização-ambiente, complementares e contraditórias. Por exemplo, quando o ambiente é abordado como variável de análise organizacional, as contribuições de Hannan e Freeman (1977) supõem a ampliação do âmbito de

alcance de uma organização singular para a diversidade organizacional, enquanto Powell e DiMaggio (1983) buscam princípios institucionais que compreendem o isomorfismo. A teoria utilizada para lançar o olhar sobre a universidades foi a de Powell e DiMaggio (1983), que além de compreender as similaridades que o ambiente provoca nas organizações, agrega aspectos simbólicos na formação dos ambientes organizacionais (SCOTT, 1992).

A teoria institucional deriva de uma perspectiva simbólica, a qual enxerga o meio ambiente como uma construção social decorrente da atuação, mapeamento cognitivo e processos de construção de sentido (HATCH, 2013). Consequentemente a esta nova interpretação organizacional, sobressai a busca da legitimidade institucional e aceitação no ambiente, sobre a mera competitividade do mercado. Nesse sentido, há o entendimento de que expectativas institucionalizadas ganham respaldo social e legitimidade, o que amplia as perspectivas de sobrevivência das organizações (HATCH, 2013).

Powell e DiMaggio (1983), identificaram três mecanismos institucionais que apoiam ações repetidas: coercitivo, normativo e mimético. As pressões coercitivas ocorrem quando a organização busca se conformar às expectativas de regulamentações ou leis governamentais, podendo ser derivada de influências políticas e do problema da legitimidade. Powell e DiMaggio (1983), citam o exemplo de pressões entre matriz e filial, isto é, a mais forte exerce pressões sobre a dependente. As pressões institucionais normativas relacionam-se com a confor-

midade de expectativas culturais, sendo citado como exemplo a profissionalização: determinada ocupação que compartilha normas e conhecimentos com outros indivíduos, implica em uma certa tendência isomórfica normativa das organizações (POWELL; DIMAGGIO, 1983). As pressões miméticas, por sua vez, ocorrem em razão de temores tecnológicos, conflitos em objetivos, exigências institucionais ou tempos de crise, adotando-se procedimentos e práticas já desenvolvidas e provadas em outras organizações com sucesso (POWELL; DIMAGGIO, 1983). Logo, busca-se compreender como as universidades demonstram um comportamento isomórfico, seja motivada por normas, por enquadramento social ou por padronização de acordo com suas semelhantes.

PRESSÕES ISOMÓRFICAS INSTITUCIONAIS SOBRE AS UNIVERSIDADES: O DESAFIO DA DIVERSIFICAÇÃO?

O **isomorfismo coercitivo** descreve as pressões formais e informais que podem ser sentidas como coerção ou como um convite para conluio, derivadas de influências políticas e de legitimidade (POWELL; DIMAGGIO, 1983). A mudança organizacional é uma resposta direta a ordens governamentais que regulam fortemente a educação superior e conseqüentemente as universidades (POWELL; DIMAGGIO, 1983). A título de exemplificação, encontram-se as mudanças no próprio ciclo orçamentário, muito comum nas universidades brasileiras. Ultimamente, as universidades federais brasileiras têm sofrido

cortes orçamentários consideráveis (GI, 2021a), fazendo com que recorram a própria sociedade e usuários em busca de defesa das necessidades das verbas, visto a importância desse tipo de instituição para a humanidade. Por exemplo, houve corte de 18,16% no orçamento discricionário de todas as 69 universidades federais, mesmo as universidades tendo um recurso disponível, em 2021, 37% menor se comparado ao de 2010, corrigido pela inflação (GI, 2021a). Assim, as universidades se assemelham à medida que precisam continuamente comprovar sua legitimidade na sociedade. Outro exemplo é apresentado por Lima et al. (2020), ao analisarem os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 20 universidades brasileiras, perceberam que os PDIs tendem a dar legitimidade às universidades em relação aos atores envolvidos, isto é, não são preparados e utilizados apenas devido a demandas institucionais, mas principalmente devido a imposições legais, contribuindo para o isomorfismo.

Hatch (2013) identifica que características estruturais se tornam padrões institucionalizados pelos quais as organizações são julgadas adequadas e, por isso, recebem legitimidade social independentemente de seu desempenho. Contudo, o que se tem sido apresentado, nos últimos vinte anos, é um crescente interesse e esforço de elevar o desempenho das instituições de Ensino Superior decorrentes de: (i) grande volume de recursos utilizados por essas instituições; (ii) políticas públicas que objetivam adaptar o sistema de Ensino Superior às necessidades econômicas e sociais da nação; e (iii) a crescente competição entre as universidades, em especial no setor privado, com a

entrada nesse mercado das universidades empresariais (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). Ou seja, ao cobrar desempenho, solicita-se eficiência e motiva aos administradores das universidades incorporarem abordagens da administração de empresas em um contexto não adequado. Mas por que não seria adequado? Diferentemente das empresas que se concentram em bens tangíveis, a produção acadêmica abrange insumos, transformação e produtos de natureza intangível: são conceitos, ideias, técnicas, habilidades e conhecimento que não podem ser mensurados por indicadores quantitativos (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). Ainda, o impacto do resultado do processo acadêmico só é percebido como relevante muito tempo após sua absorção pelos indivíduos beneficiados pelo sistema educacional (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). Todavia, o que se encontra no campo são inúmeras universidades, presenciais ou à distância, públicas ou privadas, concorrendo entre si para melhor colocações em *rankings*, como o *ranking* latino-americano do *Times Higher Education* (THE), *ranking* mundial da *QS World University Rankings* ou brasileiro, divulgado pelo Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio de Teixeira (Inep), o Índice Geral de Cursos (IGC), avaliado pelo Ministério da Educação (MEC), que indica a qualidade das instituições do Ensino Superior brasileiro.

Como resultado, as universidades se tornam cada vez mais homogêneas dentro de determinados requisitos necessários nas avaliações, adentrando em torno de rituais em conformidade com as instituições maiores ou mais bem estabelecidas. Como todas as instituições sociais, as uni-

versidades necessitam de legitimidade para validar sua existência e garantir sustentabilidade (MEYER; ROWAN, 1977). Para isso, a avaliação atende aos objetivos de legitimação, ao oferecer informações aos grupos externos sobre o funcionamento institucional e o desempenho nos campos educacional, social, político, ético e moral (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015).

Embora as avaliações sejam fundamentais para entender o andamento das universidades, elas podem ser interpretadas de formas diferentes, sobretudo no desenvolvimento da sociedade. Por exemplo, a sociedade do século XXI tem caminhado de sociedade disciplinar para uma sociedade de desempenho (HAN, 2017). Enquanto a sociedade disciplinar é determinada pela negatividade da proibição, a sociedade do desempenho impulsiona a positividade, onde o poder é o verbo modal (HAN, 2017). Assim, surge uma chamada sociedade do cansaço, que vem adoecendo, não pelo excesso de responsabilidade e iniciativa, mas pelo imperativo do desempenho como um novo mandato da sociedade pós-moderna do trabalho (HAN, 2017). Isto é, trabalhadores universitários e estudantes, precisam constantemente comprovar desempenho em avaliações para garantir a legitimidade de suas instituições. Ademais, as avaliações direcionam as universidades a praticar apenas o que lhe agrega maior pontuação ou legitimidade, já que tem estado em uma posição de ter que demonstrar o seu valor. Rocha (2012) sugere, como solução, a criação de procedimentos de avaliação que não sejam regidos pelas noções de produtividade e de eficácia, mas por critérios de qualidade e de relevância social e cultural.

Isto é, as formas de avaliação teriam que, constantemente, estarem sendo repensadas para capturar o entendimento de qualidade e relevância cultural e social, que se alteram com o tempo.

Neste contexto, a universidade parece não poder produzir conhecimento que a sociedade não aplicaria, em virtude de sua aproximação com o mercado. A mercantilização da educação também pode trazer resultados ambíguos: mercado e educação precisam caminhar juntos, mas as tentativas de sobreposição sobre um e outro pela incompatibilidade de objetos tem dificultado esse processo. Chauí (2003) argumenta que a visão organizacional da universidade produziu a universidade operacional: estruturada por estratégias, programas de eficácia organizacional, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos. Por possuir normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual, a universidade está dividida em micro organizações que ocupam os docentes e submetem os estudantes a exigências externas ao trabalho intelectual (CHAUÍ, 2003). Nesse sentido, na pressão coercitiva, já é possível observar contradições geradas pelas legislações, avaliações e aproximação do mercado das universidades, que, inclusive, as guiam para um caminho semelhante.

O isomorfismo coercitivo, no entanto, pode ser ainda mais sutil e menos explícito do que esses exemplos supracitados. Tal como, aspectos específicos de legislações já não mais questionados. A título de exemplificação, a Lei 9.192, de 1995, define que o Presidente da República escolherá

como reitor e vice-reitor de universidades federais nomes selecionados em lista triplíce, elaborada pelo respectivo colegiado (BRASIL, 1995). Assim, percebe-se que o presidente possui responsabilidade considerável sobre o futuro das universidades federais, podendo fazer escolhas de pessoas que tenham similar pensamento ao seu ou entre si.

A pandemia, por sua vez, e a quarentena estão a revelar que as sociedades se adaptam a novos modos de viver quando tal é necessário para o bem comum (SOUSA SANTOS, 2020). Inúmeros decretos estaduais, federais e municipais foram criados para regulamentar a educação durante esse período em busca de atender as necessidades de todos os estudantes (BRASIL, 2020a, 2020b, 2020c; SANTA CATARINA, 2020). Algumas instituições demoraram mais que outras para tomar as decisões de continuidade de ensino, mas, em suma, todas optaram por um caminho: ensino remoto emergencial. Sempre atrelado, é claro, à alguma legislação específica que possibilitava esse tipo de ensino. O que ocorreu foi, universidades federais e estaduais se submetendo às legislações municipais, já que dependia do nível de contaminação da região. Observa-se que mesmo com uma considerável multiplicidade de normas, estas eram similares e trouxeram soluções parecidas. Este ponto, pode ser mais detalhado, na próxima seção isomórfica: o mimetismo.

O **isomorfismo mimético** ocorre quando há incerteza no ambiente, fazendo com que organizações identifiquem outras organizações como modelo, tirando van-

tagens em termos de economia de ações humanas (POWELL; DIMAGGIO, 1983). A organização imitada pode estar consciente ou não de que está sendo réplica, assim como, os modelos podem ser difundidos involuntariamente, por meio da transferência de funcionários, ou, explicitamente, por meio de consultorias ou associações de organizações (POWELL; DIMAGGIO, 1983).

Como afirma Chauí (2003), tem ocorrido um ininterrupto tempo de insegurança. Por meio dos relacionamentos ocorridos entre as universidades nesse período, seja por parceiras em ensino, pesquisa ou extensão, estas têm se assemelhado e repetido práticas que encontram bons resultados, isto é, praticado o mimetismo. Sousa Santos e Almeida Filho (2008) informam que a pressão da mercantilização do conhecimento acaba reduzindo a responsabilidade social da universidade à sua capacidade para produzir conhecimento economicamente útil. Neste ponto, verificam-se os artigos tecnológicos, as parcerias universidades-empresas, a disseminação de boas práticas, e, até mesmo, resultados de artigos empíricos direcionados a solução de problemas de empresas. Todos esses aspectos da pesquisa trazem riquezas imensuráveis às universidades, se tratando de conhecimento. Contudo, ao ser ligada à mercantilização, pode tornar o conhecimento cada vez mais padronizado. Sousa Santos e Almeida Filho (2008) acreditam que a educação universitária cultiva valores científicos, estéticos e culturais que não podem se subordinar aos processos de padronização típicos de bens industriais. Embora, com a utilização de práticas miméticas somada e mercantilização do conhe-

cimento pode acabar desvirtuando essas instituições de suas reais intenções.

Colossi (2002) afirma que os processos de transformações globais estão exigindo uma nova postura das organizações universitárias e de seus gestores no que tange ao desenvolvimento de novas atitudes e estratégias alternativas que deem sustentação às permanentes e aceleradas mudanças. Contudo, a pandemia mostrou de maneira cruel como o capitalismo neoliberal incapacitou o Estado e a própria Educação para responder às emergências (SOUSA SANTOS, 2020). As respostas variam de Estado para Estado, mas nenhum pode disfarçar a sua incapacidade, a sua falta de previsibilidade em relação às emergências (SOUSA SANTOS, 2020). Não é à toa que houve muita troca de informação entre as universidades, em busca de melhores formas a se adequar à pandemia, praticando, justamente, o mimetismo. Ao utilizarem o ensino remoto emergencial, cada universidade lidava com problemas diferentes, mas dentro das mesmas dimensões como: legislações, acessibilidade, continuidade de ensino, pesquisa e extensão e nova gestão de trabalho dos seus profissionais. O momento corrente tem, inclusive, contribuído para a conversão da crise de legitimidade das universidades perante a sociedade brasileira. Afinal, são elas as responsáveis pela vasta maioria da pesquisa desenvolvida no país e se reafirmaram contra vozes de negacionismo da gravidade do vírus (SOUSA SANTOS, 2020). Nesse movimento, houve muita relação de troca entre as universidades, seja em busca de respostas diretamente à Covid ou nas outras áreas dos saberes, influenciando a ocorrência do mimetismo e apoio da legitimação.

A pressão normativa, terceira fonte de mudanças organizacionais isomórficas, deriva de expectativas culturais e é relacionada, principalmente, à profissionalização (POWELL; DIMAGGIO, 1983). No que tange à educação e profissionalização, percebem-se duas fontes normativas: a educação formal legitimada em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários, e, o crescimento de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos (POWELL; DIMAGGIO, 1983). O isomorfismo normativo poderá ocorrer, então, orientando os estudantes para a profissionalização e por meio da normatização do mercado de trabalho, os quais influenciarão para que os cursos de graduação respondam aos anseios do ambiente profissional (MARTINS; GALLELI; TELES, 2021).

As universidades podem ser vistas como local relevante de desenvolvimento de normas organizacionais entre os gestores e seus servidores (POWELL; DIMAGGIO, 1983). Na medida em que gestores e servidores são escolhidos das mesmas universidades e selecionados a partir de um grupo comum de atributos, eles tenderão a enxergar os problemas da mesma maneira, considerando normativamente sancionados e legitimados (POWELL; DIMAGGIO, 1983). Se assim for, a Universidade tem provado do próprio remédio, uma vez que, é formada por diversos profissionais que participaram de uma universidade previamente. Mas a pergunta reside em como uma instituição social que visa a diversidade e pluralismo de ideais pode gerar profissionais com percepções similares,

como apresentado por Powell e DiMaggio (1983)? Seria pela padronização dos cursos devido aos currículos? Seria pela experiência com mesmos professores, mesmo ambiente e estrutura, com pouca divergência na condução do ensino? As próprias universidades que formam os profissionais, podem ser vistas como veículos privilegiados dos conjuntos de normas, regulamentos e práticas comuns a uma profissão, mas não podem se tornar reprodutoras de sistemas inadequados, sem criatividade, de práticas pedagógicas discutíveis e de conteúdos rígidos e muitas vezes desajustados da realidade (ROCHA, 2012). Ou seja, ela está imersa em um paradoxo entre padronização e liberdade/autonomia.

Outro ponto inerente à mudança isomórfica normativa é a educação informal. A educação autônoma e autodidata ainda não é reconhecida pela sociedade. Isto pode ser um propulsor para cada vez mais pessoas buscarem realizar cursos superiores em universidades renomeadas, pensando na posição de rankings que indicam qualidade de ensino e na legitimação do diploma. Por exemplo, em 2021, uma estudante autodidata passou em um curso concorrido na Universidade de São Paulo (USP), mas não pode se matricular no curso, por não ter comprovação (diploma) de Ensino Médio, já que realizou o *homeschooling* (GI, 2021b). Paradoxalmente, a educação formal e informal, ao invés de caminharem juntas, têm se distanciado por falta de regulações apropriadas e de informação. Afinal, a expectativa cultural, ainda, da sociedade é a formação de pessoas por instituição de ensino em uma ordem de aprofundamento, do ensino fundamental

ao superior. Essa expectativa e lógica não questionadas, que produz o chamado isomorfismo normativo na educação.

Durante a pandemia, o isomorfismo normativo reside na aceitação cultural do distanciamento social e utilização do ensino remoto com o intuito de conceder o ensino de forma segura, evitando o deslocamento de milhares de alunos. Contudo, também houve manifestações contrárias e recusas por essa forma de ensino por alunos e professores. Como a solução gerada para a continuidade das aulas foi por meio do ensino remoto, normativamente, professores e alunos tiveram que se adequar em prol da saúde pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, em um ensaio, não é preciso uma conclusão no sentido tradicional, já que cada parte é uma conclusão por si mesma identificadas nas reflexões em forma de questionamentos (MENEGETTI, 2011). Ao aplicar a teoria institucional a uma análise de uma organização particular, como a universidade, foi considerado que ela se adapta ao seu contexto institucional. Isto é, este ensaio apresentou apenas um lado da história, limitando-se a verificar as pressões que as universidades sofrem em seu ambiente institucional e como a influenciam a terem ações similares. Destaca-se a importância de que seja verificado, também, a forma que a universidade produz impacto e altera seu ambiente, sendo esta uma proposta para futuras reflexões e trabalhos.

Para a análise da universidade, foram utilizadas normas, leis, expectativas sociais e culturais articuladas em três tipos de pressões institucionais: coercitiva, normativa, mimética. Apesar de os três tipos se misturarem no contexto empírico, tendem a derivar de condições diferentes e podem levar a resultados distintos (POWELL; DIMAGGIO, 1983). Em síntese, foi percebido algumas contradições enfrentadas pelas universidades, como: ações voltadas para atender determinados requisitos necessários nas avaliações ao invés do focar na formação do indivíduo, geração de conhecimento útil ou não útil ao mercado devido à influência da mercantilização da educação, padronização de conteúdo/formas de ensino que vai de encontro a necessidade de incentivar a diversidade e pluralidade de ideias. Esse ensaio busca contribuir ao ressaltar questões e contradições enfrentadas pelas universidades, a fim de tornar os pesquisadores e gestores sobre a temática mais críticos e preocupados com as relações entre diversos aspectos que fazem as universidades serem o que elas são atualmente. Isto é, elucidar e exemplificar como as pressões institucionais as quais as universidades estão submetidas refletem em ações e práticas isomórficas.

Como verificado, a universidade está presente em um ambiente dominado por demandas sociais, culturais, legais e políticas que forcem estas instituições, externamente, se conformarem com os valores, normas, regras e crenças sustentadas por outras instituições sociais, como o governo, a lei, a religião e a própria educação (HATCH 2013). Reflexões finais e futu-

ras giram em torno da compreensão dessas pressões institucionais isomórficas e seu impacto nas tomadas de decisões dentro das universidades, que tem buscado retomar sua legitimidade no campo. Até que ponto é insustentável a similaridade entre as universidades? Até que ponto auxilia ou atrapalha na tomada de decisões em conjunto e separadas? A diversidade seria contrária a esse movimento de semelhança ou um complemento? Sabe-se que há semelhanças e diferenças nas universidades, mas qual o equilíbrio mais adequado?

No meio desses questionamentos ocorreu a pandemia da Covid-19, que trouxe

diversas implicações na universidade, que ainda estuda como se comportar durante e após o isolamento social. Percebe-se que as pressões isomórficas foram intensificadas durante esse período sobre a universidade. Por ser uma teoria destinada a relação da organização com o ambiente, a teoria institucional, possibilitou a reflexão das similaridades entre as universidades. Isso indica que a universidade se tornou organização e perdeu seu atributo de instituição social (CHAUÍ, 2003)? Para finalizar, como se já não bastassem os infinitos questionamentos, Boaventura de Sousa Santos (p. 29, 2020) indaga: “Quando se recuperarão os atrasos na educação e nas carreiras?”.

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. **Capitalismo parasitário**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- BIRNBAUM, R. **Managing fads in higher education**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.
- BRASIL. Lei n. 9.192, de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19192.htm>. Acesso em: 13 jul. 2021.
- BRASIL. **Lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF: Presidência da República, 2020a.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA – MEC. **Portaria n. 343 do de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. 2020. Brasília, DF: Presidência da República, 2020b.
- BRASIL. **Lei n. 14.040, de 18 de agosto de 2020**. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020; e altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Brasília, DF: Presidência da República, 2020c.
- BRINGEL, Breno. **COVID-19 e o novo caos global**. 2020. Disponível em: <<https://www.opendemocracy.net/pt/covid-19-e-o-novo-caos-global/>>. Acesso em: 13 jul. 2021.
- CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.**, n.24, p.5-15, 2003.
- COLOSSI, Nelson. La universidad en el contexto de las transformaciones globales. In: **A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul**. Florianópolis: Insular, 2002.
- DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, 1986.
- ESTRADA, R. J. S. Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC. Florianópolis, 2000.
- FRANCO, M.E.D.P.; MOROSINI, M.C. Gestão democrática e autonomia universitária: educação superior no Brasil e o Mercosul; In: SGUISSARDI, W.; FRANCO, M. E. D. P.; MOROSINI, M. C.; **Internacionalização, gestão democrática**

- e **autonomia universitária em questão**; 12 Brasília/Brasil: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2005.
- FREEMAN, J. H. Organizational life cycles and natural selection processes. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. v. 4. Greenwich, CT: JAI Press, 1982. p. 1-32.
- GI. ELIDA OLIVEIRA. **Cortes no orçamento de universidades federais poderão afetar mais de 70 mil pesquisas**. 2021a. Disponível em: <<https://gl.globo.com/educacao/noticia/2021/05/31/cortes-no-orcamento-de-universidades-federais-podera-impactar-em-mais-de-70-mil-pesquisas-relacionadas-a-pandemia.ghtml>>. Acesso em 30/06/2021.
- GI. PÂMELA RAMOS. **Estudante que fez 'homeschooling' e foi aprovada na USP entra na Justiça para tentar fazer matrícula**. 2021b. Disponível em: <<https://gl.globo.com/sp/sorocaba-jundiai/noticia/2021/05/03/estudante-que-fez-homeschooling-e-foi-aprovada-na-usp-entra-na-justica-para-tentar-fazer-matricula.ghtml>>. Acesso em 30/06/2021.
- HAN, Byung-chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2017.
- HANNAN, M. T. ; FREEMAN, J. A ecologia populacional das organizações. **Jornal americano de sociologia**, v. 82, n. 5, pág. 929-964, 1977.
- HATCH, M. J. **Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford universitypress, 2013.
- HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968. p. 328-337.
- JURAN, J. M. **Juran on leadership for quality: an executive handbook**. New York: Free Press, 1989.
- LEAL, Fernanda. **Uma pandemia imersa na longa trajetória do sistema mundial capitalista: coronavírus e a universidade pública brasileira**. Disponível em: <<https://iberoamericasocial.com/uma-pandemia-imersa-na-longa-trajetoria-do-sistema-mundial-capitalista-coronavirus-e-a-universidade-publica-brasileira/>>. Acesso em: 13 jul. 2021.
- LIMA, M. A. et al. Strategy or Legitimacy? Analysis of the Role of Institutional Development Plans in Brazilian Universities. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, 66-96, 2020.
- MARTINS, M. S. F.; GALLELI, B.; TELES, N. E. B. Pressões institucionais e isomorfismo na educação para o desenvolvimento sustentável em cursos de administração: uma revisão exploratória da literatura. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 12, n. 3, 2021.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **Revista de administração contemporânea**, v. 15, p. 320-332, 2011.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 83, p. 340-363, 1977.
- MEYER JUNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos Ebape. BR**, v. 13, p. 40-51, 2015.
- MILL, D.; FERREIRA, M.; FERREIRA, D. M. G. Gestão da Educação a Distância na universidade pública como campo de disputa: da instituição social à academia líquida. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 34, n. 1, p. 143-166, 2018.
- ODA, E.; CARVALHO, A.; SANTOS, M.; SILVA, R.; SILVA, V.; SOUZA, C. Universidade e Responsabilidade Social: diálogo entre diferentes sujeitos. In: **CONGRESO IBEROAMERICANO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**, 9, 2007. Bogotá, 2007.
- POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revisão sociológica americana**, p. 147-160, 1983.
- ROCHA, A. Universidade e a sua função como instituição social. In SILVA, C. S. **Como fazer ciências sociais e humanas em África: questões epistemológicas, metodológicas, teóricas e políticas**. Dakar: CODESRIA, p. 145-155, 2011.
- SCOTT, R. W. The Organization of Environments: Network, Cultural and Historical Elements. In J. W. MEYER e W. R. SCOTT, **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. London: Sage Publications, 1992.
- SANTA CATARINA, CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Parecer CEE/SC n. 009 de 19 de março de 2020**. Dispõe sobre o regime especial de atividades escolares não presenciais no Sistema Estadual de Educação de Santa Catarina, para fins de cumprimento do calendário letivo do ano de 2020, como medida de prevenção e combate ao contágio do Coronavírus (COVID-19). Florianópolis: CEE, 2020.
- SOUSA SANTOS, B. **A cruel pedagogia do vírus**. Bomtempo Editorial, 2020.

SOUSA SANTOS, B. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. **Educação, sociedade & culturas**, n. 23, p. 137-202, 2005.

SOUSA SANTOS, B.; ALMEIDA FILHO, N. **A universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Almeida, 2008.

INNOVATION IN THE PURCHASING AREA OF ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW

INOVAÇÃO NA ÁREA DE COMPRAS DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DA LITERATURA

LIA PICOLI

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP - Faculdade de Ciências Aplicadas
liapicoli@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0723-0397>

MÁRCIO MARCELO BELLI

Universidade Estadual de Campinas- UNICAMP - Faculdade de Ciências Aplicadas
mmbelli@unicamp.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7882-5051>

GREGÓRIO FREZZARIN PERTILE DA ROCHA

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP - Faculdade de Ciências Aplicadas
gregoriofrezzarin@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7397-0284>

LUIZ EDUARDO GAIO

ORCID: Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP- Faculdade de Ciências Aplicadas
luiz.gao@fca.unicamp.br
<https://orcid.org/0000-0003-3106-7649>

A B S T R A C T

This paper investigates the academic literature on forms of innovation in the area of procurement in organizations. A literature review was conducted in three phases: planning the review, conducting the review, and dissemination. The first phase assessed the main authors, journals and chronology. The second phase involved exploratory investigation of the content of the articles. It is concluded that the area is heterogeneous and dispersed in journals concentrated in Western Europe and the USA. The selection of articles was defined by purposive sampling using the main databases as a source. It was observed a highlighted relevance of the technological innovation category. As social implications, it is considered that the organization of the articles content and chronology improves the understanding of the status quo of the literature in the area. It is considered as a point of originality of the research the identification of a new research area: the innovation procurement.

K E Y W O R D S

Advance Purchase. Business to Business Marketing. Marketing. Marketing Strategy. Innovation procurement.

RESUMO

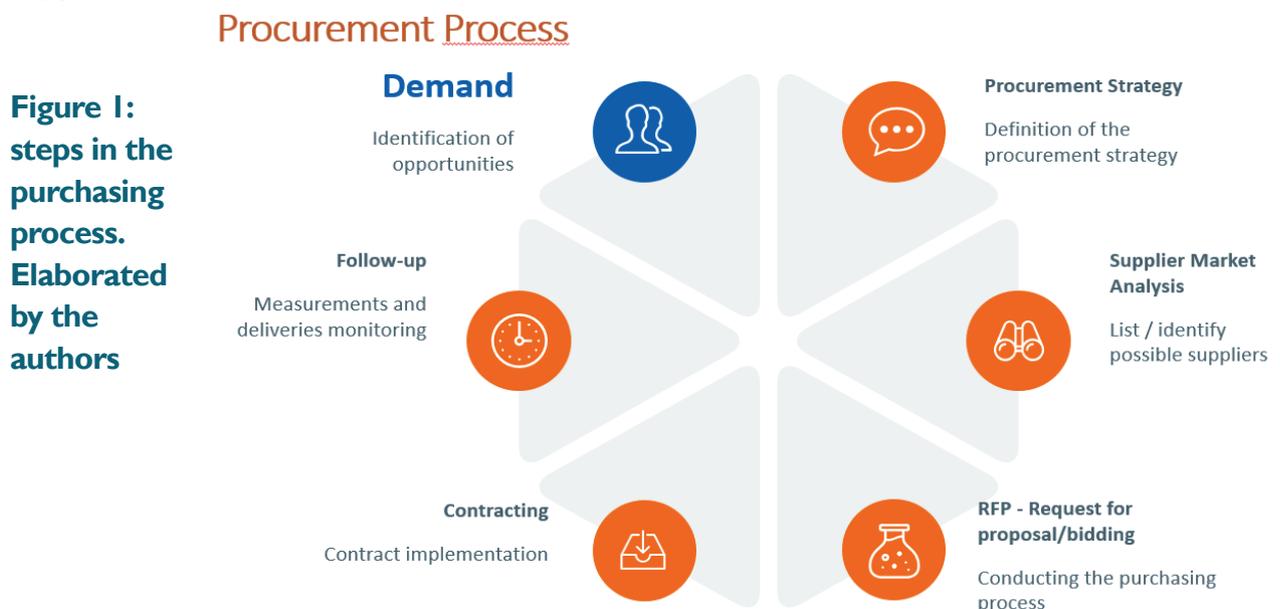
Este trabalho investiga a literatura acadêmica sobre as diferentes formas de inovação na área de compras das organizações. Foi realizada uma revisão da literatura em três fases: planejamento da revisão, realização da revisão, e divulgação. A primeira fase avaliou os principais autores, periódicos e cronologia. A segunda fase envolveu investigação exploratória do conteúdo dos artigos. Conclui-se que a área é heterogênea e dispersa em periódicos concentrados na Europa Ocidental e nos EUA. A seleção de artigos foi definida por amostragem proposital tendo como fonte as principais bases de dados. Foi observada uma relevância destacada da categoria de inovação tecnológica. Como implicações sociais, considera-se que a organização dos artigos de acordo com o conteúdo e a cronologia melhora a compreensão do status quo da literatura na área das compras organizacionais. Considera-se como ponto de originalidade da investigação a identificação de uma nova área de investigação: a das aquisições de inovação.

PALAVRAS - CHAVE

Compras antecipadas. Marketing Business to Business. Marketing. Estratégia de Marketing. Aquisições de inovação.

INTRODUCTION

The purchasing area in organisations is responsible for finding, agreeing on terms and conditions, and purchasing goods and services from a supplier, seeking to ensure that the buyer contracts at the best possible price when comparing aspects such as quality, quantity, deadline, and location (VAN WEELE, 2010; GUPTA, 2019). The purchasing process today is increasingly complex due to globalisation, new technologies, and an increasing number of supply options, among others (GUPTA, 2019). Figure 1 shows the steps in the purchasing process.



The purchasing area used to be seen as operational and inefficient, causing companies to have high costs in managing the purchasing cycle (RAI et al., 2006; RAI et al., 2009). In recent decades, it has evolved into a strategic area due to the growing recognition of the central role played by purchases in improving organisational performance and increasing shareholder value (CHEN, 2009). Purchasing as a strategic area must be aligned with the company's mission and objectives, resulting in an advantage over competitors for having purchased products or services at a lower price or differentiating advantage (GUPTA, 2019).

This study seeks to investigate the available literature on innovation in the purchasing area of organisations with the objective of identifying what the literature reveals about the different forms of innovation that would help transform the purchasing area into a more strategic area. The research method adopted is a review of the literature published in international vehicles, available on the main consultation platforms, with no date restrictions. However, it is noted that the theme is recent, so the first article mapped in our study dates back to 1996. The first stage of the analysis of the selected articles evaluated the main authors, journals, and chronology. In the second stage, exploratory research was conducted to qualitatively assess the content of the articles and identify and group them into categories.

The article is structured as follows: first, the research method is described; then the results and discussions of the literature review are presented; and, at the end, considerations and recommendations for future work are discussed.

RESEARCH METHOD

The literature review is a research tool used to manage the diversity of content in a given research problem. When using this method, the researcher explores the panorama of the available literature and investigates its content in search of knowledge about the research object (TRANFIELD et al., 2003).

According to Tranfield et al. (2003), the literature review should include three stages: planning the review, conducting the review, and disclosure. (1) In the planning stage, the aim is to identify and prepare for the review. (2) In the conduction stage, the articles are selected, and the quality of the selection is evaluated to extract, monitor, and synthesise the data. (3) In the dissemination stage, the author presents the importance of preparing and disseminating the final report of the study and recommendations as well as putting the evidence into practice. The author highlights the importance of clearly describing all stages of the process so that it can be validated and replicated (TRANFIELD et al., 2003).

Review planning

To identify articles related to innovation in the purchasing area of organisations, keywords were searched in five databases—Web of Science, Science Direct, Scopus, SpringerLink, and Wiley Online Library—because of their relevance to the academic literature of this study's research area.

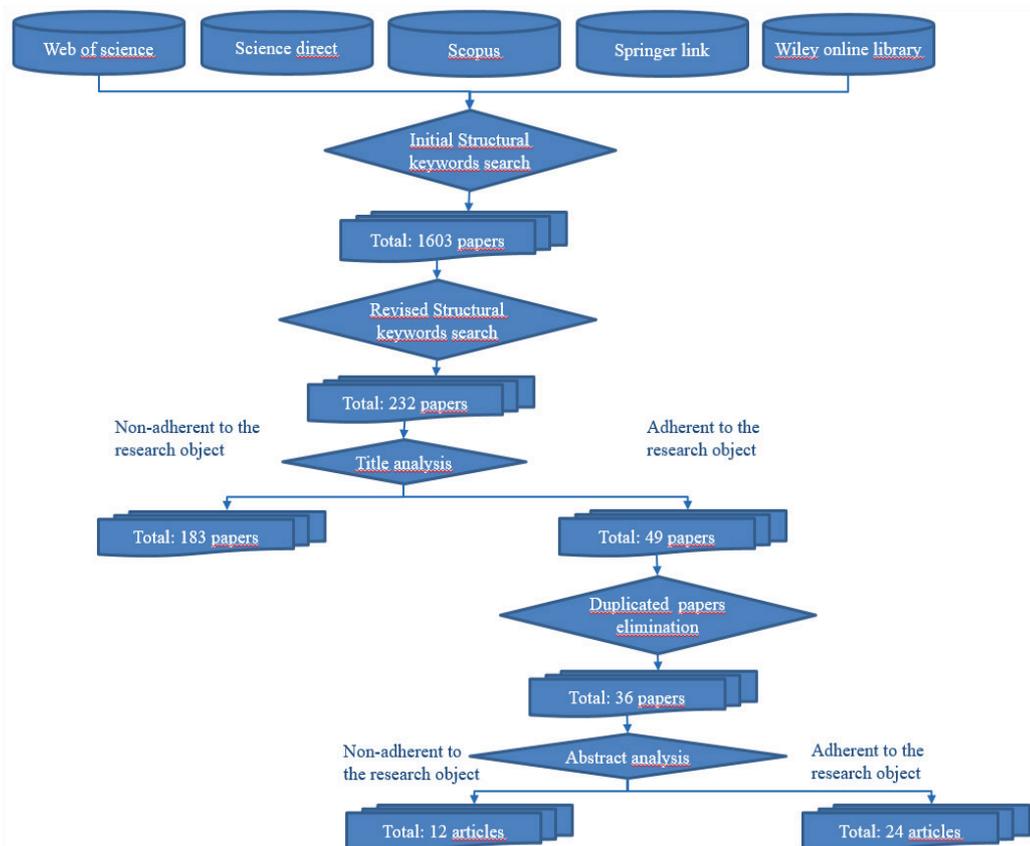
Selection of articles

Initially, the following keywords were considered: innovation OR technological innovation AND procurement OR purchasing OR acquisition. As a result, 1603 papers were found. Analysing the titles of the archives found in this first search revealed that most of the articles referred to public purchases or innovations in the industrial and civil construction areas as well as sustainable purchases, themes that were not linked to the object of research. Therefore, the keywords were revised, limiting procurement and innovation, including mandatory word procurement in the title and listing words that should not be included in the search: public, civil, industrial, construction, and environmental. A total of 232

papers were found. Then, the title was analysed to identify the articles relevant to the topic, reducing it to 49 papers. The next step was to eliminate duplicate articles. After this, 36 papers remained, and analysis of the summary that concluded the selection of articles adhering to the research object resulted in 24 papers.

Only articles in English were considered, and there was no filter by date. There was an expectation that the theme of innovation in purchases was recent and, consequently, the literature would be limited to the last decades, but the field of the year of free publication was left so that this analysis could be confirmed. The flowchart below (Figure 2) represents the steps used for selecting the articles.

Figure 2: Article selection process, adapted from Araújo et al. (2017, p. 355)



RESULTS AND DISCUSSIONS OF THE LITERATURE REVIEW

First, publications selected by database were analysed, and then the main journals in which the articles were published were evaluated. The next step was to analyse the distribution of articles over the years. An analysis of citations was then performed to identify articles with the greatest impact. In the next step, an analysis by subject group was conducted, categorising these articles. A word cloud was created using the keywords of the articles in this study. Finally, a table was created summarising the articles by chronology, country, magazine, and categorization.

Publications by database

The selection process resulted in articles taken from three databases: Scopus with 9 articles, Web of Science with 10, and Springerlink with 5. It is important to highlight that, although the initial search also included the Science Direct and Wiley Online Library databases, the articles extracted from these did not advance in the steps of elimination of duplicates, title analysis, or summary analysis.

Publications by journals

When analysing the journals in which the articles were published, it was noted that 24 articles were distributed in 23 journals. Only the Electronic Commerce Research magazine had two articles selected in our study. This sample shows the dispersion of articles published on the topic of innovation in purchasing organisations.

Then, we analyse the impact of these journals based on the classifications Q1, Q2, Q3, and Q4 with Q1 being the most relevant journals in the scientific area, among the 25% with the greatest impact factor; Q2 had relevance between 25% and 50% and Q3 had less relevance, between 50% and 75%. Q4 were the magazines in the last quadrant (http://researchassessment.fbku.eu/quartile_score). The H index was also evaluated. Both data were obtained from <https://www.scimagojr.com/>. It was identified that 70% of the journals were classified in Q1, 17% in Q2, and 13% in Q3. Table I presents a summary of the analysis.

Note the high prestige and impact of the journals where the selected articles were published with 87% classified as Q1 or Q2, which supports the importance of the topic for academic literature.

Table I: Impact and scientific prestige of the journals where the articles in this study were published. Created by the authors

Journal	SJR – Scientific Journal Ranking	Best Quartile Score	H Index	Country
MIS QUARTERLY	4,53	Q1	216	USA
INFORMATION SYSTEMS RESEARCH	3,24	Q1	151	USA

Journal	SJR – Scientific Journal Ranking	Best Quartile Score	H Index	Country
JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS	2,86	Q1	137	USA
INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	2,66	Q1	134	United Kingdom
INFORMATION & MANAGEMENT	2,40	Q1	153	Netherlands
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	2,38	Q1	172	Netherlands
INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS AND PRODUCTION MANAGEMENT	2,19	Q1	129	United Kingdom
EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL	1,31	Q1	99	United Kingdom
JOURNAL OF INTELLIGENT MANUFACTURING	1,21	Q1	74	Netherlands
INDUSTRIAL AND CORPORATE CHANGE	1,12	Q1	104	United Kingdom
INTERNATIONAL JOURNAL OF INDUSTRIAL ORGANIZATION	1,10	Q1	80	Netherlands
ELECTRONIC MARKETS	1,01	Q1	29	Germany
RESEARCH-TECHNOLOGY MANAGEMENT	0,84	Q1	63	United Kingdom
WIRTSCHAFTSINFORMATIK	0,81	Q1	37	Germany
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	0,73	Q1	76	United Kingdom
ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	0,65	Q1	37	Netherlands
INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	0,49	Q2	39	Singapore
INTERNATIONAL JOURNAL OF PROCUREMENT MANAGEMENT	0,34	Q2	20	Switzerland

Journal	SJR – Scientific Journal Ranking	Best Quartile Score	H Index	Country
BENCHMARKING: AN INTERNATIONAL JOURNAL	0,31	Q2	13	United Kingdom
RUTGERS BUSINESS REVIEW	0,30	Q2	3	United Kingdom
INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS INNOVATION AND RESEARCH	0,29	Q3	19	United Kingdom
INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT	0,28	Q3	19	United Kingdom
OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT—AN INTERNATIONAL JOURNAL	0,25	Q3	3	Indonesia

When analysing the countries of these internationally renowned magazines, the United Kingdom stands out with 10 journals; in second place is the Netherlands with 5 journals and, third, the United States with 3. Note the concentration of important publications in Western Europe with 91% of the journals analysed, the exception being the International Journal of Innovation Management, a Q2 magazine from Singapore, on the theme of innovation management and Operations and Supply Chain Management: An International Newspaper, which is a magazine focusing on supply chain operations in Indonesia. The insertion of new countries responsible for prestigious publications, going beyond the already established Western Europe and the United States, would be a possible suggestion for a future study to deepen the understanding of this scenario, its possible relationship with new focus of study, and financial incentives in science.

The three most impactful and prestigious journals in this study are MIS Quarterly (Management Information Systems Quarterly), Information Systems Research, and Journal of Management Information Systems. It is interesting to highlight that the three magazines have in common their American origin and focus on the topic of information technology. Their prestige reinforces the importance of the theme of innovation in purchases with a view to technological innovation.

Timeline

In table II are presented articles on innovation in purchasing in organisations were selected without date restrictions. The objective was to identify when the topic emerged in academic literature. The first article was published in 1996, mitigating procurement hazards in the context of

innovation. The second article was published in 1999. In the 21st century, there was an important increase in the number of publications, as shown in Table II. In the selected articles, the similarity in the number of articles published in the first and second decades of this millennium was highlighted (until 2009, 11 articles; from 2010 to 2020, 11 articles).

Table II: Chronology of articles in this study. Created by the authors

Year	Number of articles published
1996	1
1999	1
2002	1
2003	1
2006	4
2007	1
2008	1
2009	3
2010	2
2011	1
2013	1
2016	1
2017	3
2019	1
2020	2
Total	24

Citation analysis of articles

In this stage, we elaborated on the relevance and impact analysis of the articles based on the number of citations in Google Scholars. The most relevant article in this 650-cited literature review was published in 2003 by Antonio Davila, Mahendra Gupta, and Richard Palmer. The study used empirical research via questionnaires sent to 168 American organisations from different industries with the objective of mapping the main challenges in the implementation and assimilation of new technologies in the purchasing area of organisations.

The second most cited article, with 171 citations, was the 2009 study by Arun Rai, Paul Brown, and Xinlin Tang, 'Organizational assimilation of electronic procurement innovations'. The objective was to understand the factors that impact the assimilation and use of new technologies through research on 166 companies affiliated with the Institute of Supply Management. In 2006, this group of authors had already published an article that is the fifth most cited in our study, with 113 citations, 'Assimilation patterns in the use of electronic procurement innovations: a cluster analysis', demonstrating that there are important groups thinking about the issue of purchasing innovation in a systematic way.

The third most cited article was 'Technological frames, organizational capabilities, and IT use: an empirical investigation of electronic procurement' (2010), with 147 citations. Similar to the articles previously highlighted, this publication sought to

investigate technological innovation in purchases through an empirical approach.

Fourth was an article published in 2006, 'Incorporating software agents into supply chains: experimental investigation with a procurement task', with 120 citations. Through an experimental investigation, this study compares human performance with software when conducting a specific task in the purchasing area.

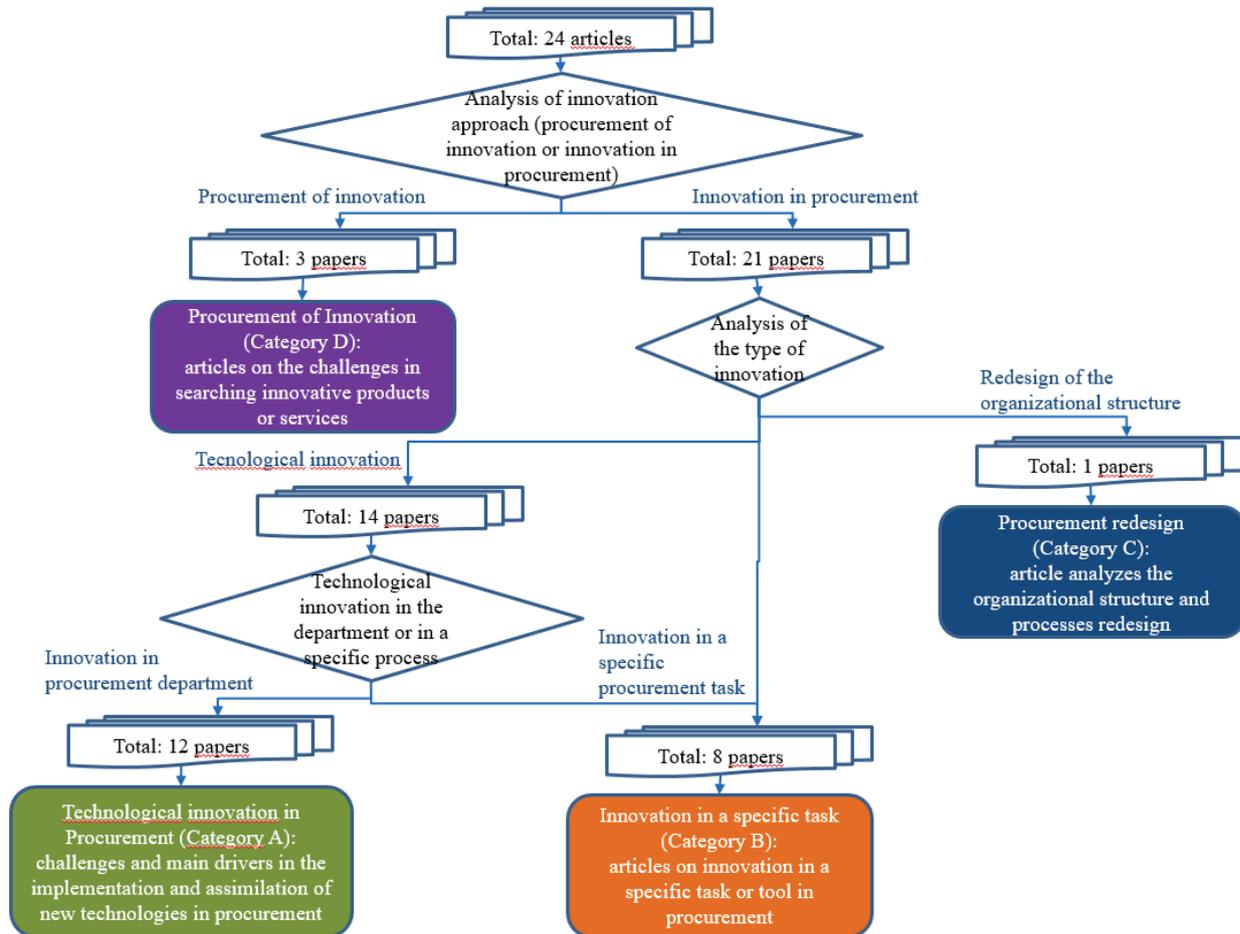
We can infer from the analysis of citations that there is concern about innovation in purchasing in organisations, especially in the area of technology, considering their challenges and benefits. Here, we highlight the beginning of a human-machine comparison that we believe is relevant to the area as a whole.

Categorization of articles by subject group

In this stage, an analysis of the content of the 24 selected articles was conducted to identify patterns and similarities:

- i. Analysis of the purchasing area approach: Evaluation of whether the article referred to innovation in the purchasing area or the purchasing area as responsible for contracting the innovative solution required by the company
 - ii. Analysis of the type of innovation: Evaluation of the type of innovation studied in the article, driven by new technologies or process review
 - iii. Innovation in the area or in a specific process: Evaluation of the article's approach, contemplating a managerial or tactical view—that is, analysing the strategy of the area or a specific process
- As a result, four categories were identified: technological innovation in purchasing, innovation in a specific task, transformation of the purchasing area, and purchase of innovation.
- a) Technological innovation in purchases, 50% of the articles (12 articles): article on challenges and main drivers in the implementation and assimilation of new technologies in the purchasing area
 - b) Innovation in a specific task, 33% of the articles (8 articles): article about innovation in a specific task or tool in the purchasing area
 - c) Redesign of the purchasing area, 4% of articles (1 article): article analyses the redesign of the organisational structure and processes of the purchasing area as a whole
 - d) Purchase of innovation, 13% of the articles (3 articles): article on the challenges of the purchasing area in search of the supplier that will best serve the innovation

The flowchart below (Figure 3) illustrates the process of creating the four categories considered in this study.

Figure 3: Categorization process. Created by the authors

Technological innovation in purchasing - Articles on challenges and main drivers in the implementation and assimilation of new technologies in the purchasing area

This category consolidates the articles identified in our selection, which cover the challenges and drivers in the implementation and assimilation of new technologies in purchasing.

We present the main points of convergence and the counterpoints identified in

these articles. In this category, the article with the highest number of citations is 'Moving procurement systems to the Internet: the adoption and use of e-procurement technology models', published in 2003. This empirical research was conducted through questionnaires sent between the years 2000 and 2001 to 168 American organisations from various industries, mostly private but also capturing non-profit organisations, to present a map of technological adoption in purchases. The article with the second highest number of citations is 'Organizational assimilation of elec-

tronic procurement innovations', published in 2009, which is also an empirical study using a survey of 166 companies from various industries affiliated with the Institute of Supply Management. A few years earlier, Rai also led another study included in our literature review, 'Assimilation patterns in the use of electronic procurement innovations: a cluster analysis', in 2006, based on data from the same research.

Davila et al. (2003) use the term 'e-procurement', defining it as any technology designed to facilitate the acquisition of goods by a commercial or governmental organisation using the Internet, and highlight its importance in automating workflows, consolidating, and leveraging purchases and identifying new supply opportunities (Davila et al., 2003). Rai et al. (2006) define and classify technological procurement innovations as electronic procurement innovations encompassing the four main stages of the purchasing process: supplier selection, issuing a purchase order, delivery of the purchase order, and payment (RAI et al., 2006).

The main solution presented is e-procurement software, which is a tool where transactions between buyers and suppliers are conducted on the Internet. There are also solutions such as reverse auctions, auctions, catalogues, and marketplaces. Electronic reverse auctions or auctions are auctions in which buyers receive bids from potential sellers in a short period, stimulating competition and ensuring a fast process. An electronic catalogue is the provision of products or services offered by a supplier with more accurate and real-time informa-

tion (DAVILA et al., 2003; RAI et al., 2006; RAI et al., 2009). There is also a marketplace (DAVILA et al., 2009; RAI et al., 2003), which is a community where there is more than one supplier offering goods and services, featuring a dynamic network of supply options. Another electronic solution is a consortium in which companies conduct their purchases jointly (DAVILA et al., 2003).

Literature (DAVILA et al., 2003; MISHRA; AGARWAL, 2010; YEN; NG, 2002; BEUKERS et al., 2006; AZADEGAN; ASHENBAUM, 2009) presents as the main benefits of adopting technological innovation in the purchasing area a reduction in administrative costs, cost of the purchase transaction, reduction of errors, more efficient processes, shortening the time of the purchasing process, reduction of the level of inventory or stock, competitiveness of the price paid for products or services, and reduction of the number of active suppliers. Yen and Ng (2002) add to the operational benefits the visibility of each stage of the purchasing process and, to the strategic benefits, the influence and control over the company's expenses. They also highlight the benefits of communication and inter- and intra-organizational visibility. Rai et al. (2009) also identify the benefits of the visibility of supply options and interaction with suppliers (BEUKERS et al., 2006; RAI et al., 2009).

Davila et al.'s research points to the fact that technological innovations in procurement were still at an early stage, covering less critical purchases such as office supplies and peripherals; therefore, the benefits may differ when scaling up to critical purchasing processes (DAVILA et al.,

2003). Azadegan and Ashenbaum (2009) converge when identifying in their study that the adoption of technological innovation would be more advanced in products than in services. In the article, the authors present as a possible recommendation to start by implementing technological innovation in less critical services to only then expand adoption. The research led by Rai et al. (2009) presents the same understanding of complexity when adopting technological innovation in a critical process. When adopting technological innovation in an organisation's key process, gaps are identified in their assimilation, which results in lower usage rates, which are more delayed than adoption rates.

On the other hand, in relation to implementation challenges, the literature presents technological and business challenges. Among the technological challenges, there is a risk of integration with the technologies implemented and in force in the company, integration with the systems of suppliers and customers, the importance of the quality and security of the system, and its friendly and easy interface also stands out so that its complexity does not inhibit its use (AZADEGAN; TEICH, 2010; DAVILA et al., 2003; MISHRA; AGARWAL, 2010; RAI et al., 2006; RAI et al., 2009; YEN; NG, 2002). Mishra and Agarwal (2010) present the risk related to the cooperation of suppliers in adapting to the new tools required by their customers. Azadegan and Teich (2010) highlight that there is a greater tendency to use technological innovation when the user identifies a relative advantage when using it. As for business challenges, the interaction with the current

business model and workflow stands out in addition to the key aspects of security and control (DAVILA et al., 2003). In addition to these factors, Rai et al. (2006; 2009) identified the importance of support from senior leadership and the company's internal response—its organisational readiness. The importance of organisational readiness is also highlighted in the study by Azadegan and Teich (2010), who addressed the importance of human behaviour, skills and organisational motivation, openness to new technologies, organisational culture, and a structure that allows the introduction of innovations (AZADEGAN; TEICH, 2010). Schoenherr (2008) also reinforces the key role of organisational structure in the adoption of new technologies. The wrong choice of technological innovation could result in financial loss and a second future transition when adopting another technology that proves to be more appropriate (DAVILA et al., 2003).

The main problems for each of the four technological innovations contemplated in the study by Davila et al. (2003) are e-procurement, integration, marketplaces, sufficient number of suppliers, auctions, conceptual discomfort in contrast to the partnership posture between companies, and the price acquired via consortia not being substantially different than if there were no consortia.

According to Davila et al. (2003), in 2001, organisations stated that the implementation of e-procurement proved to be more complex, expensive, and time-consuming than initially planned. Rai et al. (2009) converge when stating that organ-

isations would be facing significant challenges to assimilate new technologies and, in fact, obtain the expected benefits.

Davila et al.'s research indicates that there are several technological solutions available and that, therefore, there are two profiles of companies: those that opt for aggressive adoption and that try different solutions until identifying the ideal one for their scenario and the conservative adoption companies that choose to wait and see how the market consolidates to migrate directly to the winning solution (DAVILA et al., 2003).

The research conducted by Davila et al. through a questionnaire identified, at the time, the initial stage of technological adoption in purchases. The survey considered four types of technological innovation: e-procurement software, marketplaces, auctions, and consortia. The survey found that most companies that had previously purchased e-procurement software or auction solutions were large corporations. On the other hand, non-profit organisations were the main users of marketplaces and consortia, indicating the differences between the needs of these two markets. E-procurement is the most popular solution and requires an average initial investment of USD 5.4 million while marketplaces, auctions, and consortia require USD 125 thousand, which substantiates the difference between the choices of large corporations and non-profit organisations. Reinforcing the technological innovation adoption curve for different company sizes, Schoenherr (2008) brings in his study, although he was specifically looking at the reverse auction tool, an important factor

in the adoption of new technologies, which is the size of the company, stating that, in general, the largest corporations are more likely to adopt innovation because of having the necessary funds and human resources and being inserted in a more innovative environment (SCHOENHERR, 2008). In all cases, the return on investment is estimated to be around two years due to the expected savings after implementation (DAVILA et al., 2003).

Davila's research also identified that most companies adopted conservative adoption; that is, they chose to wait before acquiring technological innovation in purchases. Although aware of the available innovations, they preferred to invest punctually in some specific solution to try and invest in a peripheral process with less risk and less investment to wait for the winning model to be consecrated and then invest in a more complete solution. The authors also found that, among organisations with an aggressive strategy of technological adoption in purchases, more than 50% believed that their competitors would also be making the same movement, which could indicate, in the analysis of the authors, that this factor would have influenced the motivation for organisational response to innovations (DAVILA et al., 2003).

Innovation in a specific task - Articles about innovation in a specific task or tool in the purchasing area

In this category, the article with the highest number of citations within our selection is 'Incorporating software agents

into supply chains: experimental investigation with a procurement task', published in 2006. The article also stood out among the five most published articles in this study, seeking to examine experimentally the capabilities and limitations of technology in support of computer-based decision and automation in the purchasing area. This study sought to compare human and computer performance. The authors concluded that the software can positively impact the performance and management of the area; however, its limitations and risks stand out. It presents the repositioning of the use of software in the processes, previously used to support the decision, for software that makes the decision alone, reducing the role of people. The performance of the software depends on the complexity and ambiguity of the process. When low or moderate, the autonomous decision-making of the software is justified; however, situations of high complexity and ambiguity require human action. With software capable of making decisions without human intervention, the person's role in influencing, judging, and possibly changing positioning in time must be integrated into the process where decisions are complex or risky (NISSEN; SENGUPTA, 2006).

The human-machine interaction is also studied by Cerquides et al. (2007), who presents the use of technology in the process of negotiation and selection of suppliers as a way to guarantee a fluid interorganizational communication. They also highlight the importance of electronic tools as an aid to the decision-making pro-

cess on supplier selection when presenting scenarios and comparing offers.

'Project procurement management: a structured literature review', published in 2017, stands out for using literature review as a research method, which is uncommon among the most cited articles. The study analysed methods for selecting and evaluating suppliers, the importance of this step in the purchasing process in the article by Chen (2009), which suggests an innovative supplier selection process based on multiple criteria and historical data. Rane et al. (2020) assessed the importance of agility in project management in purchasing to ensure results in the value chain.

This category includes articles published in the 20th century. The 1996 'Mitigating procurement hazards in the context of innovation' article addresses the pros and cons of hiring vertically integrated companies by centralising on a single supplier and the contractual risks in this innovation. The 1999 article 'A conceptual approach to modelling the procurement process of construction using Petri nets' studied the redesign of purchasing processes with the intention of improving their efficiency and effectiveness using the Petri-Nets mathematical methodology.

The articles in this category have in common their view on innovation in a purchasing process, whether with the use of new technologies or not, aiming to increase the efficiency and effectiveness of the area, supporting positioning in a more strategic area.

Transformation of the purchasing area—article analyses transformation of the structure and processes of the purchasing area as a whole

The article identified in this category covers the topic of analysis of the transformation of the structure and processes of the purchasing area as a whole. The article in question is 'Building a future-ready procurement organization', published in 2020, describing the changes that occurred in the purchasing area at Johnson & Johnson between 2014 and 2019 with a focus on making the organisation capable of adding value, flexibility, and capacity to generate results in the future. The article presented the main values to be implemented in the company: focus on people, processes, and technology to deliver a different experience to the company and the commitment of the purchasing area to understand what works and what needs to be improved (DECANDIA, 2020).

The procedures adopted were standardising and reinforcing the processes, implementation of a standard technological solution where the whole company could standardise its routines and procedures, and construction of a value case where the structure of the purchasing area was redefined, seeking to deliver the best experience to the customer (DECANDIA, 2020).

The purchasing area went through a process of centralisation and standardisation of its processes on a global scale. In addition to converting all employees in this segment to respond only to a responsible

division, a convergent information system between the areas was also implemented. These changes, together with the change in the employees' mentality, which affected the improvement of the purchasing sector, make it a strategic sector of the company (DECANDIA, 2020).

The article converges with the two previous categories to support the transformation of the purchasing area into a more strategic area, addressing aspects from the implementation of new technologies to a new management format and structure of the area, identifying that the implementation of new systems or controls can be challenging and requires time to achieve the expected result (DECANDIA, 2020).

Purchasing of innovation—articles on the challenges of the purchasing area in search of the supplier that will best serve the innovation

Although this category has only three articles and has a low impact on the number of citations, it is important to highlight the relevance and novelty of the subject. Here, we discuss innovation purchases and the challenges of the purchasing area when faced with such diverse hires, where the supply market can present radically different solutions—In addition to the supplier analysis process, which may result in difficulties in approving the hiring of start-ups because of its robustness and risks to be avoided.

The article 'Identification and generation of innovative ideas in the procurement of the automotive industry: the case of Audi AG' is a case study in the automotive industry, published in 2017, that debates the key role of the procurement area when hiring open innovation and start-up suppliers. In the same year, the article 'Incentive and sampling effects in procurement auctions with an endogenous number of bidders' addresses the number of possible suppliers in a procurement process when innovation is contracted. The article Innovation Contests for High-Tech Procurement published in 2020 addresses the complexity of comparing possible competing innovative solutions, bringing a case study from NASA. The three studies converge on the understanding that hiring innovation requires a different look at the purchasing process due to its particularities.

Word Cloud

The Pro-Word Cloud tool was used to visualise the most used keywords. The following adjustments were made: the word auctions were replaced by the singular auction so that it counted in its sum, and contests were replaced by contest. The term 'electronic procurement innovations' (EPI) had its acronym removed. Business/IT alignment was replaced by IT/business alignment to unify both. The compound words were unified through a low line because of the limitations of the tool.

As the selection of articles provided for the keywords procurement and innovation, it was expected that these were precisely the most prominent words. Figure 4 shows the cloud that was created.

Figure 4: Word cloud created by the authors using the Word Pro Cloud tool, analysing the keywords of the 24 articles studied



The words found in the cloud reflect the objectives proposed in this study. The tool highlighted the words ‘innovation’, ‘electronic procurement’, ‘e_procurement’, and ‘electronic commecer’, reinforcing the category created in this study, Technological innovation in purchases. The words ‘auction’, ‘supplier selection’, and ‘business process’ are related to the category Innovation in a specific task. The categories Transformation of the purchasing area and Purchase of innovation are less representative, as the tool demonstrates.

Summary table of selected articles

Table III, shows the chronology, country, magazine, and categorization of the articles selected in this study.

The category of technological innovation in purchases, with articles on challenges and main drivers in the implementation and assimilation of new technologies in the area of purchases, was identified in

this study as the most relevant category, regardless of the number of articles, with 50% of the articles in this study, by impact on citations. It should be noted that the articles were written mainly in the beginning of 2000 until the middle of 2010. While the most recent articles bring the categories Purchase of innovation, Redesign of the purchasing area, and Innovation in a specific process, it is possible that the category Technological innovation in purchases has already reached its contribution and attention to the theme, now directing to emerging themes in the last decade.

The theme Purchase of innovation, for example, is a current theme that brings developments in the area to meet the innovations required by organisations. A number of difficulties are identified, such as the response time that increasingly needs to be faster; innovative suppliers such as start-ups, which are not very solid in terms of financial risk; and the subjective aspect for analysing the price presented, often missing parameters for comparison by the buyer.

Table III: Chronology, country, magazine, and categorization of articles in this study. Created by the authors.

Year	Country	Journal	Title	Category
1996	United Kingdom	Industrial and Corporate Change	Mitigating procurement hazards in the context of innovation	Innovation in a specific task
1999	Netherlands	Journal of Intelligent Manufacturing	A conceptual approach to modeling the procurement process of construction using petri-nets	Innovation in a specific task

Year	Country	Journal	Title	Category
2002	Netherlands	Electronic Commerce Research	Migrating procurement onto the Internet	Technological innovation in procurement
2003	United Kingdom	European Management Journal	Moving procurement systems to the internet: the adoption and use of e-procurement technology models	Technological innovation in procurement
2006	Germany	Wirtschaftsinformatik	The procurement alignment framework	Technological innovation in procurement
2006	Netherlands	Information & Management	Assimilation patterns in the use of electronic procurement innovations: a cluster analysis	Technological innovation in procurement
2006	United Kingdom	International Journal of Business Innovation and Research	Innovation of e-procurement: a case study	Innovation in a specific task
2006	USA	MIS Quarterly	Incorporating software agents into supply chains: experimental investigation with a procurement task	Innovation in a specific task
2007	Netherlands	Electronic Commerce Research	Enabling assisted strategic negotiations in actual-world procurement scenarios	Innovation in a specific task
2008	United Kingdom	International Journal of Operations and Production Management	Diffusion of online reverse auctions for B2B procurement: an exploratory study	Technological innovation in procurement
2009	Netherlands	International Journal of Production Economics	A fuzzy-based decision-support model for rebuy procurement	Innovation in a specific task
2009	Switzerland	International Journal of Procurement Management	E-procurement in services: the lagging application of innovation	Technological innovation in procurement
2009	USA	Journal of Management Information Systems	Organizational assimilation of electronic procurement innovations	Technological innovation in procurement

Year	Country	Journal	Title	Category
2010	United Kingdom	Benchmarking: An International Journal	Effective benchmarking of innovation adoptions: a theoretical framework for e-procurement technologies	Technological innovation in procurement
2010	USA	Information Systems Research	Technological frames, organizational capabilities, and IT use: an empirical investigation of electronic procurement	Technological innovation in procurement
2011	United Kingdom	International Journal of Innovation and Sustainable Development	Electronic procurement of services and process innovation	Technological innovation in procurement
2013	Germany	Electronic Markets	Procurement maturity and IT-alignment models: overview and a case study	Technological innovation in procurement
2016	Indonesia	Operations and Supply Chain Management: An International Journal	Achieving e-procurement benefits in an aviation MRO environment	Technological innovation in procurement
2017	Netherlands	International Journal of Industrial Organization	Incentive and sampling effects in procurement auctions with endogenous number of bidders	Procurement of innovation
2017	Singapore	International Journal of Innovation Management	Identification and generation of innovative ideas in the procurement of the automotive industry: the case of AUDI AG	Procurement of innovation
2017	United Kingdom	International Journal of Project Management	Project procurement management: a structured literature review	Innovation in a specific task

Year	Country	Journal	Title	Category
2019	United Kingdom	Business Process Management Journal	Developing strategies to improve agility in the project procurement management (PPM) process perspective of business intelligence (BI)	Innovation in a specific task
2020	United Kingdom	Rutgers Business Review	Building a future-ready procurement organization	Procurement redesign
2020	United Kingdom	Research-Technology Management	Innovation contests for high-tech procurement	Procurement of innovation

CONCLUSIONS

Through a literature review, this study investigated articles on innovation in the purchasing area of organisations. The consistent importance of the theme in the literature over the years has been highlighted. Four categories were identified: technological innovation in purchases, innovation in a specific task, redesign of the purchasing area, and purchase of innovation. Technological innovation in purchases with a greater impact on publications stood out.

Analysing the journals, it was noted that the publications were dispersed: the 24 selected articles were published in 23 different magazines, covering management, operations, production, industry, and manufacturing. It was also possible to assess that the journals have prestige and international relevance; 70% of the journals were classified as Q1, which supports the importance of the topic for academic literature.

The country analysis of these magazines also deserves to be highlighted because, although Western Europe and the United States are established, Singapore and Indonesia presented prestigious magazines. For a future study, it would be recommended to understand if this scenario is a trend and its possible relationship with new incentives to science in these countries.

As for the timeline, the articles were selected without date restrictions as it was desired to identify when the topic started in the academic literature. The first article was published in 1996, followed by another in 1999. The remaining 22 articles were published in this millennium, half in the first decade and half in the second decade.

The categorization of articles resulted in four categories: (A) technological innovation in purchasing is the most relevant category in the number of articles and the impact of citations on challenges and main

drivers in the implementation and assimilation of new technologies in the purchasing area; (B) innovation in a specific task or tool in the purchasing area, whether with the support of technological innovation or just reviewing processes; (C) redesign of the purchasing area analyses the redesign of the organisational structure and processes; and (D) purchase of innovation, the category emerging on the challenges of the purchasing area in search of the supplier that will best serve the innovation.

As a limitation of this work, we cite the scope of this selection, filtered by half of the databases; therefore, it is not possible to thoroughly evaluate the initial data. As a

suggestion for future work, a specific view of innovation and globalisation in the purchasing area could be made, investigating how different regions of the world are adapting to access the global supply market through new technologies. We exemplify this by perceiving high-impact magazines from Singapore and Indonesia, suggesting a future study of these markets. An in-depth study in the area of innovation purchasing is recommended as a new and promising topic. Additionally, there is a lack of work on the moment after the adoption of technological innovations in purchases, analysing the benefits and challenges encountered, and capturing whether in fact it has resulted in advances in the area.

REFERENCES

- AZADEGAN, A., ASHENBAUM, B. E-procurement in services: the lagging application of innovation. **International Journal of Procurement Management**, Vol. 2 No. 1, pp.25 – 40. 2009. doi:10.1504/IJPM.2009.021728
- AZADEGAN, A., TEICH, J. Effective benchmarking of innovation adoptions: a theoretical framework for e-procurement technologies. **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 17, n.4, pp.472 – 490. 2010. <http://doi.org/10.1108/14635771011060558>
- BASAK, M. Achieving e-procurement benefits in an aviation MRO environment. **Operations and Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 9 No. 1, pp.50 – 60. . 2015. doi: <http://doi.org/10.31387/oscm0230160>
- BEUKERS, M. et al. The procurement alignment framework. **Wirtschaftsinformatik**, Vol. 48 No. 5, pp.323 – 330. 2006. <https://doi.org/10.1007/s11576-006-0077-z>
- CERQUIDES, J., LÓPEZ-SÁNCHEZ, M., REYES-MORO, A. et al. Enabling assisted strategic negotiations in actual-world procurement scenarios. **Electronic Commerce Research**, 7, 189–220. 2007. <https://doi.org/10.1007/s10660-007-9007-4>
- CHEN, C.M. A fuzzy-based decision-support model for rebuy procurement. **International Journal of Production Economics**. Vol. 122 No. 2, pp.714 . 2009 – 724. doi 10.1016/j.ijpe.2009.06.037
- DAVILA, A., GUPTA, M. AND PALMER, R. Moving procurement systems to the Internet: the adoption and use of e-procurement technology models. **European Management Journal**. Vol. 21 No. 1, pp.11. 2003 – 23. doi:10.2139/ssrn.323923
- DE ARAÚJO, M.C.B., ALENCAR, L.H. AND DE MIRANDA MOTA, C.M. Project procurement management: a structured literature review. **International Journal of Project Management**. Vol. 35 No. 3, pp.353 – 377. 2017. doi:10.1016/j.ijproman.2017.01.008
- DECANDIA, L. Building a future-ready procurement organization (April 1, 2020). **Rutgers Business Review**. Vol. 5, No. 1, pp.1 – 12 [online]. 2020. handle: <https://ssrn.com/abstract=3660135>
- FIGUEIREDO, J.M. AND TEECE, D.J. Mitigating procurement hazards in the context of innovation. **Industrial and Corporate Change**, Vol. 5 No. 2, pp. 537 – 559. 1996. handle: RePEc:

- wsi:wschap:9789812796929_0005
- FOULDS, L.R. AND WEST, M. Innovation of e-procurement: a case study. **International Journal of Business Innovation and Research**. Vol. 1 No. 1 - 2, pp.51 – 72. 2006. doi: 10.1504/IJBIR.2006.011088
- GUPTA, V. Procurement strategies for digital supply chains: concepts and best practices. **Technology Optimization and Change Management for Successful Digital Supply Chains, IGI Global**. pp.17 – 38. 2019. doi:10.4018/978-1-5225-7700-3.ch002
- HOMFELDT, F., RESE, A., BRENNER, H., BAIER, D. AND SCHÄFER, T.F. Identification and generation of innovative ideas in the procurement of the automotive industry: the case of AUDI A. **International Journal of Innovation Management**. Vol. 21 No. 7, p. 1750-1753. 2017. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500530>
- KOH, Y. Incentive and sampling effects in procurement auctions with endogenous number of bidders. **International Journal of Industrial Organization**. 52, pp.393 – 426. 2017. doi: 10.1016/j.ijindorg.2017.02.006
- LI, H., LOVE, P.E.D., GUNASEKARAN, A. A conceptual approach to modelling the procurement process of construction using Petri nets. **Journal of Intelligent Manufacturing**. Vol. 10, pp.347 – 353. 1999. <https://doi.org/10.1023/A:1008928714480>
- MISHRA, A.N. AND AGARWAL, R. Technological frames, organisational capabilities, and IT use: an empirical investigation of electronic procurement. **Information Systems Research**. Vol. 21 No. 2, pp.249 – 270. 2010. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.1080.0220>
- NISSEN, M.E. AND SENGUPTA, K. Incorporating software agents into supply chains: experimental investigation with a procurement task. **Mis Quarterly**. Vol. 30, pp.145 – 166. 2006. <https://doi.org/10.2307/25148721>
- PAIK, J.H., SCHOLL, M., SERGEEV, R., RANDAZZO, S., LAKHANI, K.R. Innovation Contests for High-Tech Procurement. **Research-Technology Management**. 63:2, 36-45. 2020. doi: 10.1080/08956308.2020.1707007
- RAI, A., BROWN, P., TANG, X.L. Organizational assimilation of electronic procurement innovations. **Journal of Management Information Systems**. Vol. 26 No. 1, pp.257 – 296. 2009. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260110>
- RAI, A., BROWN, P., TANG, X.L., Keil, M. Assimilation patterns in the use of electronic procurement innovations: A cluster analysis. **Information & Management**. V.43, Issue 3, 336-349. 2006. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.08.005>
- RANE, S., NARVEL, Y.A., & BHANDARKAR, B. Developing strategies to improve agility in the project procurement management (PPM) process. **Business Process Management**. J., 26, 257-286. 2020. doi:10.1108/bpmj-07-2017-0196
- REUTER, U. Electronic procurement of services and process innovation. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, Vol. 5 No. 2 - 3, pp.199 – 220. 2011. doi: 10.1504/IJISD.2011.043069
- SCHOENHERR, T. 'Diffusion of online reverse auctions for B2 B procurement: an exploratory study', *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 28. No. 3, pp.259 – 278. 2008. doi:10.1108/01443570810856189
- TRANFIELD, D., DENYER, D., SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-based management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, Vol. 14 No. 3, pp.207 – 222. 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- VERSENDAAL, J., VAN DEN AKKER, M., XING, X. et al. Procurement maturity and IT-alignment models: overview and a case study. **Electron Markets**. 23, 295–306. 2013. <https://doi.org/10.1007/s12525-013-0130-x>
- YEN, B.P.C., NG, E.O. Migrating procurement on the Internet, **Electronic Commerce Research**. Vol. 2 No. 1 - 2, pp. 113 – 134. 2002. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-1876201800100104>

CAUSAS DA VALUE CO-DESTRUCTION ENTRE HÓSPEDE E HOTEL

CAUSES OF VALUE CO-DESTRUCTION BETWEEN GUEST AND HOTEL

DANIEL ALVES OLIVEIRA

Universidade de Brasília – Brasil
daniel.alves.oliver@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4550-3627>

JOSIVANIA SILVA FARIAS

Universidade de Brasília – Brasil
josivania@unb.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1421-3280>

R E S U M O

O objetivo do estudo foi descrever e avaliar como a formação interativa de valor - FIV ocorre em hotéis, considerando as avaliações negativas de hóspedes que indicam possibilidades de *value co-destruction* (VCD), motivados pela insatisfação e quais as causas e antecedentes dessa VCD. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma análise documental e de conteúdo a partir de avaliações feitas por clientes na plataforma Booking.com relativas aos serviços de hospedagens de hotéis localizados em Brasília. Para a análise textual, utilizou-se o software IRAMUTEQ versão 0.7. O estudo identificou sete principais causas da VCD nos hotéis de Brasília, são elas: incapacidade de fornecer um serviço, indisponibilidade de recursos, rigidez contextual, comunicação de marketing incoerente, expectativas excessivas, comunicação insuficiente e comportamento inapropriado. Outro fator interessante foi o surgimento de uma nova preocupação: medidas de combate à Covid-19, pois os hóspedes buscam nesse período hospedagens seguras e que seguem os protocolos de prevenção.

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

Value co-destruction; Value co-creation; Formação Interativa de Valor; Hotelaria; Turismo.

A B S T R A C T

The study's objective was to describe and evaluate how interactive value formation (IVF) occurs in hotels, considering the negative evaluations of guests that indicate possibilities of value co-destruction (VCD) motivated by dissatisfaction and the causes and antecedents of this VCD. To achieve this objective, a document and content analysis was carried out based on evaluations made by customers on the Booking.com platform regarding the accommodation services of hotels located in Brasilia. The IRAMUTEQ software version 0.7 was used for the textual analysis. The study identified seven main causes of VCD in Brasilia hotels. They are inability to provide a service, unavailability of resources, contextual rigidity, incoherent marketing communication, excessive expectations, poor communication, and inappropriate behavior. Another interesting factor was the emergence of a new concern: measures to combat Covid-19, as guests seek safe accommodation during this period, and that follow prevention protocols.

K E Y W O R D S

Value co-destruction; Value co-creation; Interactive Value Formation; Hospitality; Tourism.

INTRODUÇÃO

Em 2020, com a pandemia causada pelo Coronavírus (SARS-CoV-2), o setor de viagens e turismo mergulhou, talvez, na pior crise já vivenciada. A necessidade de distanciamento social resultou no cancelamento de viagens e minimização do funcionamento de hotéis, bares, restaurantes e todas as atividades do turismo. Hotéis tiveram suas taxas de ocupação reduzidas de 80%-90% a 0%, o que provocou perdas bilionárias de receitas para o setor e o fechamento de milhões de postos de trabalho. O setor de viagens e turismo representava cerca de 10,4% do PIB mundial em 2019, caindo para 5,5% no ano de 2020 devido às medidas de restrição da pandemia de Covid-19. Estima-se uma perda de quase US\$1,1 trilhão de receitas de exportação do turismo internacional, incluindo transporte de passageiros (ONU, 2021). Como o turista necessita hospedar-se, a hospitalidade é um subsetor crucial para o turismo. O Brasil possui, segundo a Pesquisa de Serviços de Hospedagem (PSH) (IBGE, 2016), 31.299 estabelecimentos de hospedagem, dos quais 47,9% são hotéis. Trata-se de um mercado gerador de emprego e renda, em que um em cada 11 empregos no Brasil estão ligados, direta ou indiretamente, ao turismo (WTTC, 2021). Assim, estudar as relações de serviço entre turistas e empresas torna-se crucial para o avanço de estudos da economia de serviços.

Considerando-se a Lógica Dominante do Serviço (VARGO; LUSCH, 2004; 2016), vive-se atualmente em um contexto de consumo que deixa de ser meramente de bens tangíveis e passa a ser de serviços, o

que exige a gestão de recursos baseados na *performance* do prestador do serviço e no comportamento do usuário. Com a crise sanitária, o setor passou a necessitar, ainda mais, aprimorar sua relação de formação interativa de valor (FIV) com seu cliente/hóspede (MAKKONEN; OLKKONEN, 2017). Na FIV toda relação de serviço poderá gerar resultados positivos e negativos. Quando o resultado da interação entre hóspede e hotel é positiva, pode-se pressupor que ocorreu uma *value co-creation* (VCC). Porém, quando há um desalinhamento entre recursos e expectativas do cliente e do prestador de serviços, isso se denomina *value co-destruction* (VCD), ou seja, a diminuição do bem-estar de uma das partes na relação de serviço (PLÉ; CHUMPITAZ-CÁCERES, 2010). Esta pesquisa teve como objetivo: descrever e avaliar como a FIV ocorre em hotéis, considerando as avaliações negativas de hóspedes que indicam possibilidades de VCD, motivados pela insatisfação e registrados no Booking.com e quais as causas da VCD.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Lógica dominante do serviço (*Service Dominant Logic – SDL*)

Nas últimas décadas, o marketing migrou da visão tradicional centrada em bens para uma visão centrada em serviços (VARGO; LUSCH, 2004), o que possibilitou entender melhor os aspectos dinâmicos da troca. A Lógica centrada em bens (*G-D logic*) focaliza o valor em troca, pois o valor é criado/produzido pela empresa e trocado no mercado (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008).

A Lógica centrada em serviços (*S-D logic*) focaliza o valor em uso (VARGO; LUSCH, 2008), pois "não há valor até que uma oferta seja usada - experiência e percepção são essenciais para a determinação de valor" (VARGO; LUSCH, 2006, p. 44). Na *SDL* o valor é sempre cocriado pela empresa e consumidor - todos responsáveis por integrar recursos e aplicar competências.

O paradigma tradicional do marketing focalizava principalmente os recursos *operand*, que são aqueles em que um ato ou operação é realizado, por exemplo, mercadorias. Já a nova visão da *SDL* enfatiza os recursos *operant*, que são aqueles que atuam sobre outros recursos, por exemplo, conhecimentos e habilidades (VARGO; LUSCH, 2004). A integração desses recursos (*operant/operand*) resulta em *VCC* (quando alinhados) e em *VCD* (quando desalinhados).

Value Co-creation (VCC) e Value Co-destruction (VCD)

Echeverri e Skålén (2021) definem o espaço de Formação Interativa de Valor (FIV) como "uma esfera bidimensional na qual dois ou mais atores interagem com base em práticas e recursos para cocriar ou codestruir valor" (ECHEVERRI; SKÅLÉN, 2021, p. 242). Segundo os autores, há uma relação direta e recíproca entre *VCD* e *VCC*, configurando a ideia de FIV. Logo, a estrutura propõe que o alinhamento e desalinhamento das práticas determinam o resultado da FIV (cocriação ou codestrução de valor), considerando, ainda, que

os recursos e sistemas de serviço podem habilitar ou limitar a FIV.

Na *VCC* o valor é criado por meio das interações entre empresas, clientes e outros atores envolvidos, integrando e aplicando recursos próprios e de outros sistemas (LUSCH; VARGO, 2006b; LUSCH et al., 2007), sendo marcada pela reciprocidade da troca e por instituições que possibilitam essa troca (VARGO; LUSCH, 2016). Contudo, nem sempre esse processo é positivo, tornando-se essencial investigar o outro lado do construto, que é a *VCD* (PLÉ; CHUMPITAZ CÁCERES, 2010), conceito com produção bibliográfica ainda incipiente, quando comparada com o referencial já desenvolvido sobre a *VCC* (VARGO; LUSCH, 2016).

Plé e Chumpitaz-Cáceres (2010) denominam *value co-destruction (VCD)* o processo de interação entre os sistemas de serviços que gera o declínio do bem-estar em pelo menos um dos sistemas. A interação entre empresa e cliente é constituída por expectativas de ambos. Quando há congruência/alinhamento dessas expectativas é provável que a relação resulte em cocriação de valor (*VCC*), caso contrário, resultará em codestrução de valor (*VCD*) para pelo menos um dos atores. Ademais, os autores afirmam que a *VCD* se origina no uso indevido de recursos próprios ou de terceiros, podendo ser classificado em uso indevido acidental e o uso indevido intencional.

Estudos anteriores identificaram os antecedentes/causas da *VCD*. Vafeas, Hughes e Hilton (2016) propuseram um modelo com

cinco antecedentes da diminuição de valor na troca *business-to-business*: 1) ausência de confiança; 2) comunicação inadequada; 3) desequilíbrio de poder/dependência; 4) coordenação inadequada; e 5) capital humano inadequado. O termo 'diminuição de valor' foi considerado mais apropriado pelos autores para descrever a percepção de valor abaixo do ideal em decorrência da falta ou uso indevido de recursos por um ou mais atores.

Camilleri e Neuhofer (2017) apontam que na interação entre convidado-anfitrião no contexto do *Airbnb*, a incapacidade em resolver problemas gera a *VCD*, entretanto, quando os problemas são solucionados, ocorre a co-recuperação de valor. Além disso, os autores afirmaram que a *VCD* resultava principalmente da negligência por parte do anfitrião.

Zhang et al. (2017) estudaram a *VCC* e a *VCD* por meio do engajamento do cliente em canais *online*, concluindo que a *VCD* ocorre devido aos fatores: desejo de retaliação e vingança dos clientes; falta de habilidades e empatia por parte dos funcionários; funcionários grosseiros; funcionários que falam negativamente sobre sua empresa na frente dos clientes; atitudes negativas da empresa (enganosa, desonesta etc.); atrasos resultantes da incompetência organizacional; e falhas tecnológicas.

Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) estudaram sete organizações de diferentes setores na Finlândia, visando identificar motivos que levam à *VCD*, e obtiveram como resultado as seguintes causas: ausência de informação, nível insuficiente de

confiança, erros, incapacidade de servir e mudar, falta de expectativas claras, mau comportamento do cliente e culpar.

Laud, Bove, Ranaweera, Leo, Sweeney e Smith (2019) descrevem 10 manifestações que sinalizam a ocorrência da má integração de recursos: 1) Falta/indisponibilidade de recursos no atendimento ao cliente; 2) Acesso bloqueado/restrição a recursos por pelo menos um ator; 3) Falta de vontade em integrar recursos por pelo menos um ator que interaja; 4) Incompreensão ou falha em entender como integrar recursos de pelo menos um ator; 5) Falta de acordo sobre a melhor forma de integrar recursos por pelo menos dois atores; 6) Integração enganosa de recursos, ocultação deliberada ou deturpação por pelo menos um ator; 7) Negligência, falta de atenção deliberada ou descuido na integração de recursos por pelo menos um ator; 8) Incapacidade/desqualificação de pelo menos um ator para integrar recursos; 9) Integração excessiva ou aplicação extrema de recursos por pelo menos um dos atores; e 10) Integração coercitiva ou involuntária, forçada de recursos de pelo menos um ator.

Järvi et al. (2020) estudaram a *VCD* em serviços hoteleiros, utilizando a *Teoria do Script* para analisar as experiências de serviço e identificaram fatores que resultam em experiências de serviço negativas, ou seja, em *VCD*. Alguns antecedentes são originados na interface do fornecedor, tais como: incapacidade de fornecer um serviço, isto é, quando o hotel não consegue entregar os serviços esperados ao cliente; rigidez contextual que limitam a prestação de serviço, como a legislação; e comunica-

ção de marketing incoerente ou inadequada por parte de uma empresa, podendo criar expectativas irreais em seus clientes. Já os antecedentes originados pelos clientes são: expectativas excessivas, geralmente formadas devido à influência de outros serviços de hotéis ou a visitas anteriores ao mesmo hotel; comunicação insuficiente ou falta de comunicação do cliente com a equipe do hotel; e comportamento inapropriado, ou seja, casos em que o cliente se comporta de uma forma que o hotel não esperava. Essas dimensões serão cruciais na análise qualitativa dos dados deste estudo.

Farias e Díez-Vial (2022) investigaram as causas da *value co-destruction* (VCD) entre clientes e hotéis localizados em Madrid. Os resultados indicaram que as causas da VCD derivavam principalmente do desalinhamento de recursos (*operant/operand*). O estudo também mostrou que os gestores imaginam que os problemas são complexos, quando, muitas vezes, o hóspede espera apenas o ‘básico’, em outras palavras, que o serviço funcione adequadamente, sem intercorrências.

Formação interativa de valor (FIV) no turismo e hospitalidade

VCC e VCD são objetos de estudo em diversas pesquisas na área do turismo e hospitalidade (CAMILLERI; NEUHOFER, 2017; DOLANA; SEOB; KEMPERB, 2019; JÄRVI et al., 2020). Sob o olhar da *SDL*, “os clientes são participantes ativos nas trocas relacionais” (VARGO; LUSCH, 2004, p. 7). Portanto, quando se discorre sobre o turismo, nota-se que os turistas não são meros

observadores ou receptores, mas atores experimentadores e criadores de valor.

As mídias sociais mudaram a forma como as informações sobre o turismo são criadas e compartilhadas, pois possibilitaram a interação dinâmica entre empresas e consumidores, promovendo e gerando opiniões sobre os diversos produtos e serviços ofertados, influenciando os consumidores em suas escolhas (DOLANA; SEOB; KEMPERB, 2019). Dessa forma, durante todo o processo de escolha e reserva do hotel, os clientes fornecem informação sobre suas preferências que podem auxiliar as empresas a oferecerem uma experiência de serviço personalizada e, após a estada, os hotéis podem fazer o controle, colher *feedbacks* e sugestões de melhorias dos clientes (JÄRVI et al., 2020).

Os consumidores têm cada vez mais acesso à informação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), o que faz com que desenvolvam altas expectativas em relação ao serviço. Segundo o relatório de inteligência do turismo elaborado pelo Sebrae (2017), “80% dos turistas consideram os meios tecnológicos importantes para buscar informações sobre acomodações e 60% se baseiam na opinião de outros turistas para tomar decisões relacionadas à viagem” (SEBRAE, 2017, p. 2).

MÉTODO

Esta pesquisa trata-se de estudo de múltiplos casos qualitativo e exploratório-descritivo. Foi realizada análise documental e de conteúdo, cujo *corpus* textual

foi extraído da plataforma Booking.com. Como unidades de análise dos múltiplos casos, foram escolhidos seis hotéis classificados no Booking.com como de 4 estrelas localizados em Brasília, compatibilizando-os em termos de porte, classificação etc. para que não fossem comparadas coisas distintas entre si. Em relação às questões éticas, foi garantido o sigilo dos nomes dos hotéis, numerados de 1 a 6.

Quanto à fonte de dados documentais, escolheu-se a plataforma Booking.com, que na seção "avaliações de hóspedes" reúne comentários dos hóspedes sobre a experiência no período de hospedagem. O *corpus* de textos analisados foi constituído por meio de uma amostra $N = 180$ comentários, ou seja, 30 comentários por hotel x 6 hotéis. Esses comentários referiam-se a estadas entre os anos 2018 e 2021. Com 30 comentários por serviço hoteleiro avaliado justifica-se a suficiência amostral, obtendo-se saturação teórica em uma amostra qualitativa (THIRY-CHERQUES, 2009).

Para a descarga dos comentários/avaliações em planilha, para posterior análise de conteúdo, foi acessada a página do hotel na plataforma Booking.com. Na seção "avaliação de hóspedes" do site foi possível filtrar as avaliações que estavam distribuídas nas faixas: Fantástico (9+), Bom (7 - 9), Ok (5 - 7), Ruim (3 - 5) e Muito ruim (1 - 3). Como o objeto da pesquisa é a codestruição de valor (VCD), foram descarregados os comentários de hóspedes que se encontravam nos grupos Muito ruim e Ruim, respectivamente.

Foi utilizado o software IRAMUTEQ versão 0.7 para a análise textual dos dados (CAMARGO; JUSTO, 2013). Assim, foram realizadas análises de estatísticas textuais e classificação hierárquica descendente (CHD). As análises apontaram bom índice de aproveitamento do *corpus* textual, com percentuais de retenção de segmentos de texto (STs) acima de 80%. Na literatura são indicados percentuais de retenção de STs acima de 75% (CAMARGO; JUSTO, 2013, 2016).

A partir dos resultados derivados do IRAMUTEQ, foi realizada uma análise de conteúdo categorial (BARDIN, 1977). Na etapa de pré-análise, 180 avaliações foram integralmente lidas, considerando-se 30 avaliações por hotel. Também foram separadas as avaliações de hóspedes brasileiros e estrangeiros, visando análises de eventuais diferenças. Ainda na pré-análise, optou-se por agrupar o *corpus* textual por hotel, ou seja, as avaliações de cada hotel foram consideradas em conjuntos diferentes, formando 6 textos de 30 avaliações.

Na segunda etapa da análise de conteúdo, exploração do material, foram realizadas a codificação, classificação e categorização dos dados. Esta etapa realizou-se a partir dos resultados da CHD realizada no IRAMUTEQ. A unidade de contexto foi cada conjunto de texto de avaliações por hotel, e a unidade de registro correspondeu a cada ST classificado nas classes derivadas da CHD. Para tanto, foram considerados critérios lexicais e semânticos. Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados por meio da análise reflexiva e interpretação crítica.

Os STs mais representativos em termos de evidência empírica foram selecionados considerando a ocorrência de palavras classificadas entre as mais representativas de cada classe proveniente da CHD, conforme valor observado de χ^2 (qui-quadrado). Para tanto, foi utilizado o sistema de score absoluto via IRAMUTEQ. Nesse sistema, é realizada a soma do valor de χ^2 de cada palavra dos STs classificados na classe. Logo, quanto maior o valor do score de determinado ST, mais forte a associação dessa à classe. Cabe destacar que cada classe possui sua própria variação de valores de score.

O processamento pelo *software* foi realizado em 18 segundos e classificou 253 STs de 310, ou seja, 81,6% do total. Índices de retenção de STs superiores a 75% são bem aceitos para análises realizadas no IRAMUTEQ (CAMARGO; JUSTO, 2016). Para a criação do dicionário de palavras pela CHD, foram consideradas as forças associativas entre palavras do *corpus* textual e suas classes. Para analisá-las, o IRAMUTEQ utiliza o teste qui-quadrado (χ^2) cujo resultado deve ser maior que 3,84, representando $p < 0,05$ de significância (SALVIATI, 2017).

Especificamente para a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), levou-se em consideração a literatura sobre VCD, classificando as causas potenciais de desintegração (ou integração incorreta) de recursos *operant* e *operand* que levam à *value co-destruction* (VCD), de acordo com Laud et al. (2019), Järvi et al. (2020) entre outros.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização dos hotéis

Segundo a Pesquisa de Serviços de Hospedagem do IBGE (2016), o Distrito Federal brasileiro possui 17.998 UHs e 39.424 leitos. Além disso, dentre os estabelecimentos de hospedagem, 65,2% são hotéis - o lócus deste estudo. Brasília é sede dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, uma cidade voltada para o turismo de negócios, assuntos políticos e promoção de eventos.

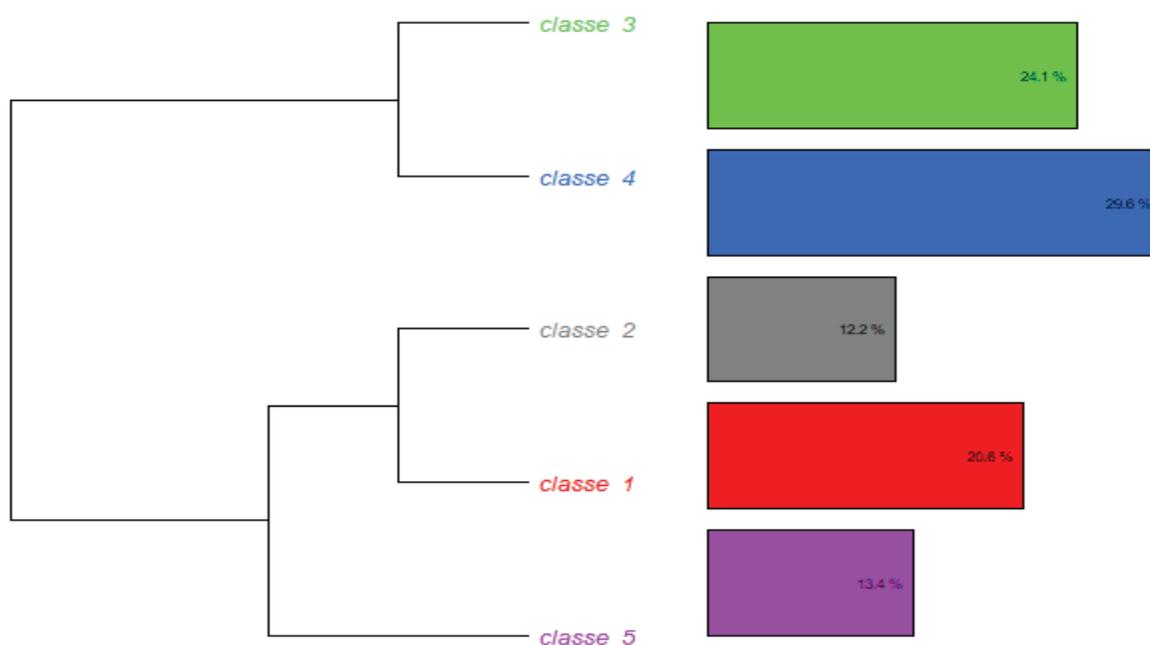
Os hotéis abordados nesta pesquisa são de quatro estrelas, possuindo piscina, ar-condicionado, serviço de quarto etc. Todos os hotéis disponibilizam internet *wi-fi* grátis e academia, com exceção do hotel 6. Quanto ao estacionamento, apenas os hotéis 1, 2 e 3 ofereciam estacionamento privativo gratuito, o hotel 5 possui estacionamento privativo pago e os hotéis 4 e 6 não disponibilizam o serviço. O valor médio da diária praticado pelos hotéis estudados, em junho de 2021, foi de R\$ 257,16 para um quarto duplo que acomoda duas pessoas. Considerando o número de unidades habitacionais (UH), os seis hotéis possuem, entre 300 e 400 leitos, correspondendo a algo entre 140 e 240 UHs. Quanto à localização, os hotéis estão situados no Setor Hoteleiro Norte e Setor Hoteleiro Sul nos bairros Asa Norte e Asa Sul de Brasília.

Antecedentes da *Value Co-destruction (VCD)* na perspectiva do hóspede

As classes apresentadas a seguir consideram, primeiramente, as unidades de contexto iniciais (UCI). Nesse caso, os seis textos compostos pelas avaliações dos hóspedes

pedes de cada hotel. Ademais, consideram o agrupamento das unidades de contexto elementares (UCE), que são os Segmentos de Texto (STs) (SOUZA et al., 2018). Depois do processamento e agrupamento conforme UCI e UCE, foi criado o dendograma das classes, conforme Figura 1.

Figura 1 - Dendograma das Classes a partir do corpus textual



A leitura do dendograma é realizada da esquerda para a direita, ou seja, o *corpus* textual se dividiu em 2 subcorpus. Do primeiro, obteve-se a classe 3 com 24,1% do total de STs considerados e a classe 4, com 29,6% do total de STs. O segundo subcorpus se dividiu novamente, formando classe 5, com 13,4% dos STs. A partir da classe 5, surgiram as classes 2, com 12,2% do

total de STs e 1, com 20,6%. Foi elaborada uma representação visual do resultado da CHD, listado as palavras mais fortemente associadas a cada classe (Figura 2). Optou-se pela representação das 15 palavras com os mais altos níveis de associação a cada classe a partir do valor do χ^2 . Foi, ainda, dado nome às classes, visando facilitar o entendimento do leitor.

Figura 2 - CHD do corpus textual

Classe 5: Recepção	f (st)	χ ²	Classe 1: Dificuldade em acessar o serviço	f (st)	χ ²	Classe 2: Problemas com o uso do serviço principal (quarto)	f (st)	χ ²	Classe 4: Serviços Gerais	f (st)	χ ²	Classe 3: Alimentos e Bebidas (A&B)	f (st)	χ ²
andar	15	87.6	ar condicionado	19	68,5	chuveiro	12	62.5	falta	13	21.8	café da manhã	36	48.3
recepção	18	35.9	porta	10	34.8	água	10	36.7	funcionário	20	20.6	prato	11	36.2
repcionista	10	35.3	hora	11	34.4	mofo	5	36.5	carro	11	19.8	comida	10	24.1
contato	3	19.5	quarto	40	30.5	carpete	5	29.1	estacionamento	11	19.8	área	7	22.6
corredor	5	17.0	noite	12	25.2	torneira	4	29.1	número	7	17.0	piscina	10	20.8
vista	6	16.7	estadia	4	15.7	chão	5	19.4	hóspede	19	16.9	serviço de quarto	10	20.8
descaso	3	13.2	cartão	6	12.1	cabelo	4	16.9	atendimento	16	15.7	variedade	6	19.3
criança	3	9.5	resposta	3	11.7	armário	3	14.8	hotel	41	14.0	pandemia	8	17.7
gente	4	9.4	cigarro	3	11.7	limpeza	7	14.1	segurança	5	12.1	lazer	5	16.0
morador	2	7.3	pagamento	4	11.0	toalha	4	13.4	garagem	5	12.1	café	6	14.9
direito	2	7.3	item	4	11.0	cheiro	4	13.4	saída	5	12.1	reposição	4	12.7
ajuda	2	7.3	booking	6	9.9	banheiro	8	10.9	mal educado	6	10.8	pão	4	12.7
momento	3	5.3	situação	5	8.9	janela	2	8.3	check out	8	10.2	qualidade	8	12.4
problema	4	5.2	preço	11	4.3	cabo	2	8.3	nível	4	9.6	talher	7	11.9
ano	4	4.6	madrugada	3	3.9	controle	3	8.1	respeito	4	9.6	lugar	5	11.7

NOTA. A COLUNA "F (ST)" REPRESENTA A FREQUÊNCIA DE CADA PALAVRA NO CONTEXTO DOS STS CLASSIFICADOS NAS RESPECTIVAS CLASSES.

A análise do *corpus* textual revelou o agrupamento de conteúdos em 5 diferentes classes. Seguindo a ordem de criação das classes, a classe 3: Alimentos e Bebidas (A&B) revela as avaliações de hóspedes sobre a insuficiente qualidade do serviço de café da manhã. A classe 4: Serviços Gerais aborda o mau atendimento prestado por funcionários dos hotéis, em que hóspedes frequentemente apontam falta de educação e de respeito. Essa classe também aponta problemas com estacionamento e garagens disponibilizadas (ou não) pelos hotéis.

As classes 1: Dificuldade em acessar o serviço e 2: Problemas com o uso do serviço principal (o quarto) tratam de questões relacionadas ao quarto. Na primeira, são destacados problemas com checagem de reserva, cobrança duplicada e atrasos para verificação de novos hóspedes na chegada ao hotel. Na segunda, são destacadas as deficiências do quarto em si, como problemas no chuveiro, limpeza inadequada e mau cheiro. Por fim, a classe 5: Recepção apresenta relatos de descaso de recepcionistas, problemas de comunicação com a recepção e falta de auxílio de funcionários

do hotel para ajudar a solucionar dificuldades enfrentadas pelos hóspedes.

Nas subseções a seguir são discutidos os resultados obtidos nas classes da CHD. As evidências empíricas (EE) que suportam as interpretações foram agrupadas em quadros-resumo conforme categoria de interesse e mais altos valores de *score* de cada ST em cada classe. A depender da quantidade de repetições seguidas de STs do mesmo hotel, procedeu-se para o ST subsequente visando garantir a existência de EE de diferentes hotéis.

Dificuldades em acessar o serviço

A classe I descreve as dificuldades enfrentadas por hóspedes para o acesso

inicial ao quarto reservado. Os hóspedes relatam demora no processo de *check-in* (hotel 6), problemas com a fechadura da porta do quarto (hotéis 5 e 6) e necessidade de trocas de quarto por defeitos internos (hotel 4). Há relatos de hóspedes que chegaram aos hotéis de madrugada e demoraram mais de 1 hora para ter acesso ao quarto e poder descansar. Adicionalmente, um fator importante aos hóspedes é o ruído. Com frequência, os hóspedes relataram barulho externo de máquinas e ausência de isolamento acústico (hotéis 1, 3, 5 e 6). Depois das luzes, o ar-condicionado costuma ser um dos primeiros aparelhos ligados pelos hóspedes ao acessar o quarto. Verificou-se que o descontentamento com o ar-condicionado foi representado na categoria Problemas com o uso do serviço principal (quarto).

Quadro I - Evidências Empíricas da Classe I - Dificuldades em acessar o serviço

Classe I: Dificuldades em acessar o serviço - Evidências Empíricas	Score	Hotel
Começou com uma enrolação para entrar no quarto. Me mandaram para um que a fechadura não funcionava, levei mais de 1 hora para enfim me acomodar. No anúncio fala que tem ar-condicionado nos quartos, mas é só um sistema central passei calor a noite toda.	162,77	6
Muito constrangedor essa situação. Ar-condicionado no quarto vazando água, molhou o quarto. Tapete molhou a noite, fui ao banheiro e pisei nessa água gelada que estava no chão. Muito ruim! O box do banheiro junta água.	143,07	3
Quando chegamos colocaram em um quarto com a porta com defeito e não trancava. Ar-condicionado fazia um barulho insuportável, a TV do quarto super mal posicionada na acomodação, mal dava para assistir deitada na cama.	140,88	5
Sem falar do barulho de um quarto próximo com música alta. Barulho, conversas e <i>bateção</i> de portas. O quarto é muito barulhento! A máquina de ar-condicionado fica na varanda com um barulho imenso.	139,6	3
Nunca vi isso na vida. Quarto pequeno, banheiro pequeno e com cerâmica elevada no box que pode machucar. O motor do ar-condicionado fica na varanda, sem isolamento acústico, o que resultou em uma péssima noite de sono.	133,92	3

Classe 1: Dificuldades em acessar o serviço - Evidências Empíricas	Score	Hotel
Nossa hospedagem foi horrível, tivemos que trocar de quarto 3 vezes. No 1º, o ar-condicionado não resfriava, daí fomos para outro. No 2º apartamento acabou a energia somente do nosso quarto, daí tivemos que trocar de quarto novamente.	119,45	4
Hotel totalmente decadente! TV e internet não funcionam e o ar-condicionado só faz barulho e não refrigera. Paguei uma diária sem usar o quarto e vou ter que aguardar por 5 dias úteis para cancelar o valor cobrado no meu cartão.	118,17	1
Demora no <i>check-in</i> . 45 minutos e era 1 hora da manhã! Quarto sujo, tinha uma traça de 2 cm correndo pelo quarto. Ar-condicionado barulhento.	117,83	6

Zhang et al. (2017) citaram atrasos resultantes da incompetência organizacional como causa da VCD. O mesmo pode ser dito dos atrasos no *check-in* de hotéis. Diversas avaliações descrevem a insatisfação dos clientes com a demora em acessar os quartos. O barulho também incomoda os hóspedes, seja por ruído em equipamento ou gerado por vizinhos barulhentos. Neste caso, os clientes ficam insatisfeitos com a falta de isolamento acústico. Problemas com ar-condicionado, TV e internet foram relatados, cujas falhas estão relacionadas com o desalinhamento de recursos *operand* ou tangíveis (VARGO; LUSCH, 2004).

Problemas com o uso do serviço principal (quarto)

A classe 2 engloba a perspectiva micro dos problemas enfrentados por hóspedes no interior do quarto do hotel. Dentre os problemas citados, o mais comum envolve o chuveiro elétrico, uma vez que todos os hotéis analisados receberam ao menos uma avaliação de problemas com a temperatura do chuveiro ou jato d'água. O hotel 6, em especial, foi o que mais recebeu avaliações sobre mau cheiro e aspecto mofado nos quartos, como se vê no Quadro 2.

Quadro 2 - Evidências Empíricas da Classe Problemas com o uso do serviço principal (quarto)

Classe 2: Problemas com o uso do serviço principal (quarto) - Evidências Empíricas	Score	Hotel
Pernoitei num quarto fedendo a mofo! O armário exibia placas de mofo. Tentei tomar banho e o chuveiro não saía água. Na manhã seguinte o chuveiro funcionou com um jato de água quentíssima e um de água gelada.	172,37	6
Me passaram para um quarto velho, chão detonado, com uma banheira velha onde está localizado o chuveiro que para ser acionado precisei de ajuda e aprendi que tinha que usar a toalha e com toda força puxar a torneira para que o chuveiro fosse aberto.	135,75	6

Classe 2: Problemas com o uso do serviço principal (quarto) - Evidências Empíricas	Score	Hotel
No quarto, a TV é antiquada e nem sequer tinha canais a cabo! Uma vergonha! Até as pilhas dos controles estavam fracas. O chuveiro não tinha boa regulação de temperatura. Não ofereceram água como cortesia.	127,01	2
O quarto estava com problemas no chuveiro. Uma vez que a água não esquentava, solicitei à recepcionista o conserto às 12h, pois ficaria fora a tarde inteira. Quando cheguei às 22h para utilizar o chuveiro o mesmo continuava sem esquentar.	112,92	3
Troquei de quarto, pedi sem o tapete mofado, mas continuei tendo problemas para usar o chuveiro.	112,69	6
Quando cheguei na nova acomodação a paleta do ar estava com uma fita isolante preta porque estava quebrada e o chuveiro, apesar de esquentar, estava todo desregulado jorrando água para todas as direções.	102,96	3
Quanto ao serviço de quarto, os alimentos foram transferidos da cozinha até o quarto do hóspede sem proteção e sem embalagem adequada. Uma real decepção! Ralo dos chuveiros entupidos, não se pode abrir as torneiras de maneira satisfatória.	102,86	2
Achei um absurdo não ter talher de plástico ou guardanapo disponível para os hóspedes. O chuveiro elétrico sai pouca água, o café da manhã é oferecido em outro hotel. Absolutamente nada no frigobar, cheguei de madrugada e nem água tinha.	99,31	4

Diversos foram os relatos de quartos com mau cheiro, mofados e ralos entupidos. Problemas com serviço de limpeza foram identificados por Järvi et al. (2020) como causadores da VCD derivados da incapacidade de fornecer o serviço. Outra queixa foi a ausência de suprimentos no frigobar, como garrafas d'água (hotel 4). Problemas com a regulação e temperatura do chuveiro (hotéis 2, 3, 4 e 6), televisão mal posicionada e sem acesso a canais a cabo (hotéis 2 e 5) podem ocorrer devido à falta de manutenção dos bens, evidenciando o desalinhamento de recursos *operand* (VARGO; LUSCH, 2004).

Alimentos e Bebidas (A&B)

Nesta classe 3 foram classificados STs que versavam sobre o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) dos hotéis estudados. Os hóspedes apresentaram duas reclamações principais: a limitação de opções no café da manhã e a insuficiente qualidade do serviço. Houve relatos sobre a pouca variedade de alimentos e de ausência de reposição de alimentos (hotéis 2, 3, 5 e 6). O café da manhã é, em geral, avaliado como básico pelos hóspedes. Houve avaliações sobre a limitação de quantidade xícaras de café e frutas por pessoa, geralmente não podendo exceder uma unidade.

Quadro 3 - Evidências Empíricas da Classe Alimentos e Bebidas (A&B)

Classe 3: Alimentos e Bebidas (A&B) - Evidências Empíricas	Score	Hotel
A piscina sempre estava extremamente suja. O serviço de quarto para limpeza era ruim. O pior: no meio da pandemia não havia controle de pessoas para uso das áreas comum como do restaurante para café da manhã e nem do uso da piscina, o que gerou muita aglomeração.	133,57	4
Café da manhã muito fraco! Quando cheguei tinha pouquíssimas opções, várias bandejas vazias e sem reposição. Área de lazer sem nenhuma sombra ou guarda sol. Pior lugar que já me hospedei, apartamento sem uma vista bonita.	123,48	6
Café da manhã com poucas opções. Piscina é pequena e não é aquecida. Funcionária não forneceu nem um prato para o quarto! De que adianta ter micro-ondas? A internet não funcionava, tive prejuízos por não poder trabalhar com o uso a internet do hotel.	123,34	2
Deveriam oferecer mais variedades no café da manhã e melhor qualidade nestas opções. A internet é uma porcaria, tive que reclamar várias vezes com a recepção. Não possui amenidades nos quartos sendo necessário pedir no serviço de quarto.	115,95	2
Foi uma confusão conseguir a nota fiscal do jantar. O mesmo restaurante cuida do café da manhã. A qualidade dos produtos é boa e até tem variedade, mas não há cuidado quase nenhum com pandemia.	112,65	5
A área de lazer é muito pequena para a quantidade de pessoas hospedadas. Gostaria de pontuar que no café da manhã o hóspede não pode pegar uma segunda xícara de café.	111,56	3
Apenas um senhor que ficava no café da manhã foi bem simpático. O café da manhã é bem básico. Jantei no restaurante do hotel e a qualidade dos pratos em relação ao preço não é boa.	105,74	6
Café da manhã com poucas opções. O hotel estava cheio. Chegamos para tomar café da manhã e fomos logo pegando os pratos e nos servindo. Só então vimos que não tinha lugar pra sentar.	105,15	6

Com base na classificação de Järvi et al. (2020), as falhas mencionadas ocorrem devido à incapacidade do prestador em fornecer o serviço. Problemas com serviços de limpeza, café da manhã e internet caracterizam a má integração de recursos *operand*, isto é, o desalinhamento de recursos facilmente gerenciáveis/tangíveis.

A preocupação com questões sanitárias surgiu como fator essencial aos hóspedes, que questionaram a falta de métodos de controle em relação à pandemia de Covid-19. Sobre isto, há relatos de falta de controle da quantidade de pessoas circulando no ambiente, bem como ausência de cuidado com higienização adequada de mesas e instrumentos de uso comum (hotéis 4 e

5). A partir deste estudo, sugere-se que a ausência de resposta/adaptação do hotel em relação ao ambiente externo também pode causar VCD, uma vez que os clientes esperam que a empresa seja ativa e conectada ao contexto.

Serviços Gerais

Nesta classe 4 foram registradas reclamações distintas. Primeiramente, reclama-

vam sobre o atendimento de funcionários e inclusive de gerentes, como despreparados e mal-educados (hotéis 1, 2 e 6). Tal percepção levou à avaliação do atendimento como péssimo e até mesmo como propaganda enganosa (hotéis 2 e 6). Em segundo lugar, emergiram queixas sobre a indisponibilidade de estacionamentos e garagens, bem como falta de zelo com automóveis de hóspedes. Já o hotel 4 nem mesmo dispõe de estacionamento, gratuito ou pago, o que dificulta o acesso e segurança dos veículos.

Quadro 4 - Evidências Empíricas da Classe Serviços Gerais

Classe 4: Serviços Gerais - Evidências Empíricas	Score	Hotel
A falta de estacionamento gratuito ou pago é um grande dificultador. O hotel está com número reduzido de funcionários que estão sobrecarregados e não conseguem atender com gentileza e presteza aos hóspedes.	110,32	4
Uma porcaria, tanto que fui para o hotel ao lado. Atendimento péssimo, nada funciona, funcionários despreparados. Propaganda enganosa! Falta de ética, respeito e compromisso com os hóspedes.	105,09	2
Perderam o cliente e o <i>Booking</i> provavelmente também irá perder. No atendimento não emitiram e nem enviaram a nota fiscal. Sensação de estar sendo enganada. Cobraram coisas que não consumi, falta de respeito e despreparo dos funcionários.	85,12	6
Funcionário da recepção garantiu o <i>upgrade</i> , porém fui cobrado horrivelmente. Horrível esse hotel, procurem outro para não terem surpresas. Péssimo atendimento, falta de profissionalismo. Funcionários mal-educados, gerente sem noção.	85,21	1
Gerente não tem educação, todos na recepção muito mal-educados. Falta treinamento! Gerente e atendimento no balcão sem educação. Cliente ao meu lado falou a mesma coisa. Péssimo dizer que é um hotel fabuloso.	83,14	2
[o recepcionista] providenciou um táxi com preço razoável, foi o único que teve atenção e gentileza. O atendimento é péssimo! Me venderam um hotel com funcionário para carregar nossas malas que só teve na entrada. Na saída só tinha uma funcionária na recepção.	81,81	6
Não aconselho ficarem nesse hotel. Atendimento ruim, me cobraram café da manhã 2 vezes pelo simples fato que pedi no quarto. Ninguém me avisou que no quarto pagaria dobrado! Me cobraram estacionamento e meu carro ficou jogado!	69,42	6
Não se hospedem neste hotel! Mal-cuidado e péssimo atendimento. Estacionamento pago e carro deixado na rua! Recepção com mau atendimento.	69,42	6

A falta de estacionamento, seja ele pago ou gratuito, causa insatisfação nos clientes, levando à VCD. Segundo Laud et al. (2019), a indisponibilidade de recursos para integração manifesta-se como má integração de recursos.

Em relação aos colaboradores, há relatos de número reduzido de funcionários que, segundo Järvi et al. (2020), é uma falta de recurso relacionada à rigidez contextual da organização que geralmente insiste em manter um número de empregados insuficiente. Os autores também caracterizam a falta de profissionalismo como uma falha de serviço derivada da incapacidade do hotel em fornecer o serviço.

As queixas de propaganda enganosa se encaixam na estrutura proposta por Laud et al. (2019), pois a integração enganosa ocorre quando há falta de transparência do hotel em relação à fatura, por exemplo. Houve vários relatos de cobrança indevida e obstáculos na emissão da nota fiscal, fazendo com que os clientes se sentissem enganados.

A comunicação inadequada ou ausência de informação também constitui um antecedente (ou causa) da VCD (VAFEAS et al., 2016; JÄRVI et al., 2018), tal como é evidenciado pelo trecho “Atendimento ruim, me cobraram café da manhã 2 vezes pelo simples fato de que pedi no quarto. Ninguém me avisou que no quarto pagaria dobrado!” [hotel 6]. Nesse sentido, as informações são essenciais para a promoção de um bom serviço. Quando a troca de informação entre os atores não acontece ou é insuficiente, é provável que gere a VCD.

Recepção

Por fim, a classe 5 afunila a percepção do atendimento recebido pelos hóspedes, com foco em situações que envolvem o auxílio e contato com a equipe da recepção dos hotéis. São quase unânimes os relatos de grosserias, falta de educação e descaso por parte de recepcionistas (hotéis 1, 2, 3, 5, e 6). Alguns hóspedes classificam as situações como desconfortáveis, no caso do hotel 5, e constrangedoras, no caso do hotel 2.

Quadro 5 - Evidências Empíricas da Classe 5 Recepção

Classe 5: Recepção - Evidências Empíricas	Score	Hotel
Tive que pedir ajuda na recepção e senti tamanho descaso do pessoal, até que um recepcionista foi comigo e ele também não sabia onde era o quarto. Situação desconfortável chegar à noite e ter que ficar andando por corredores para achar o quarto!	196,68	5
[<i>precisei</i>] deixar a criança no andar dormindo para voltar na recepção e refazer o que eu já havia feito, que é a prorrogação da diária. A cama é dura, disseram que tinha micro-ondas em todos os quartos e não tem em nenhum.	143,7	1

Classe 5: Recepção - Evidências Empíricas	Score	Hotel
Péssimo atendimento da recepção que diz juntar as diárias, já que foram diárias distintas, porém no mesmo quarto e valor não junta. Quando se volta do almoço com uma criança de 5 anos dormindo no colo precisa subir 11 andares pra descobrir que sua chave está bloqueada!	140,89	1
Quando eu me dirigi à minha esposa e perguntei qual andar ela preferia e argumentei que o 17° teria uma vista melhor, fui atropelado pela recepcionista que grosseiramente me disse as seguintes palavras: <i>[o senhor não contratou quarto com vista!]</i> .	139,69	3
No mesmo momento solicitei manutenção e fui informada que pelo horário não havia mais equipe disponível e eu seria reacomodada em outro quarto. Fui à recepção e me informaram que só havia disponibilidade em quarto com cama de solteiro e abaixo do meu andar.	132,16	2
Fiquei constrangida em entrar em contato mais uma vez. Parecia que eu tinha criado uma situação apenas para ir para um quarto em andar melhor. Essa desatenção foi desgastante.	131,3	2
Não havia mais água no chuveiro, solicitei a troca de quarto. O recepcionista foi até grosseiro, mas lá estava também um senhor reclamando dos mesmos problemas aqui relatados, no mesmo andar em que eu estava.	128,19	6
Quando cheguei ao balcão fui mal atendido pela recepcionista. Ela me perguntou se eu queria o 6° andar ou o 17° andar.	122,99	3

A partir dos dados, nota-se que os hóspedes se surpreenderam negativamente pelo tratamento pouco cordial da recepção, denotando o desalinhamento de recursos *operant* (VARGO; LUSCH, 2004), pois faltam conhecimentos e habilidades por parte dos funcionários para atender adequadamente os hóspedes. Há também a percepção de que recepcionistas não se esforçam e não se preocupam em ajudar os hóspedes a resolver eventuais problemas, o que é descrito por Laud et al. (2019) como falta de vontade para integrar recursos. Zhang et al. (2017) apontaram que esse tipo de comportamento causador da VCD ocorre devido à falta de habilidades e empatia por parte dos funcionários.

Existem, ainda, relatos de desorganização da recepção em relação a aspectos burocráticos das reservas, como pagamentos e emissão de notas fiscais (hotel 1). Esses fatores estão relacionados ao que Järvi et al. (2020) chamam de rigidez contextual, isto é, tudo aquilo que limita a qualidade do atendimento pela equipe.

Síntese das causas da *Value Co-destruction (VCD)* na ótica do hóspede

O Quadro 6 apresenta uma síntese das causas da VCD identificadas neste estudo, classificando-as com base em Vafeas et

al. (2016), Laud et al. (2019) e Järvi et al. (2020). As causas segundo a literatura estão sombreadas em cinza e, logo abaixo, vêm os exemplos obtidos com a pesquisa que se alinham a essas categorias de causas da VCD segundo a literatura

Quadro 6 – Síntese das causas da VCD na ótica do hóspede

Incapacidade de fornecer um serviço (JÄRVI et al., 2020)
Falta de limpeza/manutenção
Problemas com o café da manhã
Deficiências encontradas nas acomodações internas (falhas no ar-condicionado e chuveiro, cama dura, ausência de micro-ondas, falta de controle remoto e/ou pilhas fracas/indisponíveis, lâmpadas queimadas etc.)
Falta de manutenção nas instalações externas (Piscinas, Saunas, Academias etc.)
As instalações físicas do hotel estão desatualizadas
Problemas com a chave/cartão de abertura do quarto
Barulhos internos (equipamentos que emitem ruídos)
Fragilidades na segurança
Indisponibilidade de recursos no atendimento ao cliente (LAUD et al., 2019)
Indisponibilidade de estacionamento
Serviços digitais (TV a cabo e Internet) indisponíveis ou instáveis
Funcionários insuficientes
Ausência de medidas de prevenção da Covid-19.
Rigidez contextual (JÄRVI et al., 2020)
Não emissão de notas fiscais
Regras rígidas quanto ao <i>check-in</i>
Regras rígidas quanto à prorrogação da hospedagem
Os funcionários são incapazes de violar as regras do hotel para deixar o cliente feliz
Comunicação de marketing incoerente (JÄRVI et al., 2020)
O hotel não cumpre promessas de mensagens de marketing
Expectativas excessivas (JÄRVI et al., 2020)
Expectativas baseadas em outros serviços
Comunicação insuficiente/inadequada (VAFEAS et al., 2016; JÄRVI et al. 2020)
O hotel não deixa todas as informações claras/explicitas
Os funcionários não oferecem informações suficientes sobre os serviços do hotel

O cliente não relata problemas durante a estadia no hotel
O cliente relata problemas na partida ou nas mídias digitais
Comportamento inapropriado (JÄRVI et al., 2020)
Funcionários mal-educados e despreparados
Falta de empatia dos funcionários
Falta de vontade dos funcionários em atender às demandas dos clientes
Cobrança indevida
Negligência por parte do hotel e funcionários
Falta de resposta/ação da recepção do hotel em relação às solicitações dos clientes
A experiência do cliente é afetada pelo mau comportamento de outro cliente
Os clientes fazem marketing negativo para amigos e familiares (desejo de vingança)

A incapacidade de fornecer um serviço é uma falha originada na interface do provedor de serviço (JÄRVI et al., 2020), ocorrendo quando este não consegue entregar aquilo que era esperado pelos clientes. Nessa categoria destacam-se os problemas com café da manhã, falta de limpeza/manutenção, deficiências encontradas nas acomodações internas e problemas com a chave/cartão de abertura do quarto, entre outros. Por outro lado, a indisponibilidade de recursos refere-se à escassez de recursos (LAUD et al., 2019), podendo ser de pessoal (funcionários insuficientes), instalações (indisponibilidade de estacionamento), tecnológicos (serviços digitais indisponíveis), entre outros.

A rigidez contextual limita a prestação do serviço aos clientes (JÄRVI et al., 2020), por exemplo, as regras rígidas do hotel no momento do *check-in* e de prorrogação da hospedagem, que tornam o processo mais lento e burocrático. As variáveis comunicação de marketing incoerente e expectativas excessivas (JÄRVI et al., 2020) também foram

identificadas a partir da coleta das avaliações dos hóspedes realizada nesta pesquisa.

Outro tópico identificado foi a comunicação insuficiente/inadequada (VAFEAS et al., 2016; JÄRVI et al. 2020), que significa a ausência do compartilhamento de informações entre o hotel, funcionários e clientes. Pode-se verificar que em muitos casos, se tivesse uma comunicação adequada, o problema poderia ser resolvido e, dessa forma, evitado experiências de serviço negativas.

Por fim, foi citado o comportamento inapropriado, que embora os autores Järvi et al. 2020 considerem como um antecedente originado, geralmente, na interface do cliente, é possível assegurar que o hotel e os funcionários também podem assumir posturas inadequadas, levando à VCD, uma vez que o fato de causar mal-estar para uma das partes do sistema de serviço já se configura VCD. A cobrança indevida, por exemplo, pode ser considerado um comportamento indevido por parte do hotel, levando à VCD.

CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O objetivo deste estudo foi explorar a formação interativa de valor (FIV) nos hotéis de Brasília, mais especificamente as interações que resultam em experiências negativas, ou seja, em *value co-destruction* (VCD), buscando identificar suas principais causas e antecedentes. Para isto, foram analisadas avaliações de clientes contidas na plataforma Booking.com e classificadas de acordo com a literatura.

Os resultados indicaram que o desalinamento de recursos *operand* é predominante, pois diversas queixas estão relacionadas a problemas com bens tangíveis/estrutura física, tais como chuveiro elétrico, ar-condicionado, TV, internet etc. Entretanto, também foram evidenciados problemas com má integração de recursos *operant*, por exemplo, o mau atendimento dos funcionários da recepção, a falta (ou dificuldade) de comunicação entre os atores, entre outros. Além disso, o estudo categorizou, à luz da literatura, sete principais causas da VCD nos hotéis de Brasília, que são: incapacidade de fornecer um serviço, indisponibilidade de recursos, rigidez contextual, comunicação de marketing incoerente, expectativas excessivas, comunicação insuficiente e comportamento inapropriado. Um fator emergente foi o surgimento da preocupação com medidas de combate à pandemia de Covid-19. Os hóspedes buscam hospedagens seguras e que sigamos protocolos de prevenção. Caso isso não ocorra, ficam insatisfeitos e gera-se a VCD. Este fator pertence à categoria Incapacidade de prestar o serviço,

uma vez que o provedor não consegue fornecer uma hospedagem segura, que passou a ser crucial para o hóspede.

Como contribuição teórica, este trabalho discute um tema ainda muito incipiente na literatura do marketing de serviços no Brasil e até mesmo na América Latina, que é a FIV, constituída pela VCC e a VCD. Esta última, quase, ainda, intocada na literatura sobre serviços na hotelaria e no turismo no Brasil. Portanto, há muito, ainda, a ser estudado nesse campo no país.

Como contribuições práticas, recomenda-se que a hotelaria busque dar atenção a fatores que influenciam negativamente as experiências de seus hóspedes, com intuito recuperar valor. Para isso, seria crucial fazer a manutenção da estrutura física do hotel, visando mitigar pequenos problemas. Investir em treinamentos também auxilia na redução das queixas quanto ao mau atendimento oferecido.

Dentre as limitações desta pesquisa, cita-se a necessidade de ouvir o provedor de serviço, para que se tenha uma visão ampliada do problema e suas causas. Escutar gestores e funcionários de hotéis ajudaria a entender melhor o lado do provedor de serviços e seus desafios. Também nota-se que há uma limitação quanto à categoria dos hotéis *locus* da pesquisa, uma vez que foram analisados apenas os hotéis classificados como 4 estrelas, situados em Brasília. Verifica-se que pesquisas longitudinais também seriam bem-vindas, porque permitiriam entender o fenômeno da VCD ao longo do tempo, identificando processos de co-redução de valor e co-recuperação de valor.

Por último, recomenda-se a elaboração de estudos quantitativos sobre o construto VCD, criando e/ou validando escalas passíveis de aplicação no contexto brasileiro e América Latina, para mensurar a influência de diversos fatores/causas da VCD (já

mapeados em pesquisas especialmente europeias, asiáticas, norte-americanas e australianas, que influenciam o fenômeno da codestruição de valor, conforme instrumento recém-publicado por Ogunbodede et al. (2022).

REFERÊNCIAS

- AKAKA, M. A.; VARGO, S. L. Extending the context of service: from encounters to ecosystems. **Journal of Services Marketing**. 29 (6/7), 453 – 462. 2015.
- BARDIN L. Analyse de contenu. **Presses Universitaires de France**.1977.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas Em Psicologia**. 21(2), 513–518. 2013a. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Tutorial para uso do software IRAMUTEQ. **Laboratório de Psicologia Social Da Comunicação – UFSC**. 1–32. 2016. <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf/at_download/file>.
- CAMILLERI, J.; NEUHOFER, B. Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 29 (9),23 22-2340. 2017.
- DOLAN, R.; SEO, Y.; KEMPER, J. Complaining practices on social media in tourism: A value co-creation and co-destruction perspective. **Tourism Management**. 73, 35-45. 2019.
- ECHEVERRI, P.; SKÅLEN, P. Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. **Marketing Theory**. Vol. 21(2) 227–249. 2021. DOI: 10.1177/1470593120983390
- FARIAS, J. S.; DÍEZ-VIAL, I. “¡Nunca volveré a este hotel!”: Investigando causas de la Value Co-Destruction (VCD) en comentarios de huéspedes y la perspectiva de directivos de hoteles. **Investigaciones Turísticas**. (23) 290-313. 2022. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.23.13>
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de Serviços de Hospedagem 2016.
- JÄRVI, H.; KÄHKÖNEN, A. K.; TORVINEN, H. When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. **Scandinavian Journal of Management**. 34, 63-77. 2018. DOI: 10.1016/j.scaman.2018.01.002.
- JÄRVI, H.; KERÄNEN, J.; RITALA, P.; VILKO, J. Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. **Tourism Management**. 77, 104030, p. 1-13.2020. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104030>.
- LAUD, G.; BOVE, L.; RANAWEERA, C.; LEO, W.; SWEENEY, J.; SMITH, S. Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations. **Journal of Services Marketing**. 33 (7), 866-889. 2019.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. "Service-dominant logic as a foundation for a general theory", in Lusch, R. F. and Vargo, S. L. , The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions, M.E. Sharpe, Armonk, New York, pp. 406-20. 2006b.
- LUSCH, R.F.; VARGO, S.L. Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. **Cambridge University Press**, Cambridge.2014.
- Makkonen, H.; Olkkonen, R. Interactive value formation in interorganizational relationships. **Marketing Theory**. 17(4), 517–535.2017.
- OGUNBODEDE, O.; PAPAGIANNIDIS, S.; ALAMANOS, E. Value co-creation and co-destruction behaviour: Relationship with basic human values and personality traits. **International Journal of Consumer Studies**. 46:1278–1298. 2022. DOI: 10.1111/ijcs.12757
- ONU NEWS. Número de turistas internacionais cai 83% no primeiro trimestre deste ano. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/06/1752622>>. Acesso em 28/06/21.
- PLÉ, L.; CHUMPITAZ CÁCERES, R. Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. **Journal of**

- Services Marketing**. 24(6), 430-437. 2010.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**. 18 (3), 5-14. 2004. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>.
- RATINAUD, P. IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires 0.7 alpha 2. [Computer Software]. 2014. <http://www.iramuteq.org>.
- SALVIATI, M. E. Manual do Aplicativo IRAMUTEQ (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). **Compilação, organização e notas de Maria Elisabeth Salviati**. Acesso em: 10 mar. 2021. <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativoiramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Perfil turístico para meios de hospedagem. **Relatório de Inteligência**. Jun/2017.
- SOUZA, M.; WALL, M.; THULER, A.; LOWEN, I.; PERES, A. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 52, e03353. Epub 04 de outubro de 2018. <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2017015003353>.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, 3 (2), 20-27. 2009.
- VAFEAS, M.; HUGHES, T.; HILTON, T. Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. **Marketing Theory**, 16(4), 469-491. 2016. <https://doi.org/10.1177/1470593116652005>.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, 68 (1), 1-17. 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 44, 5-23. 2016. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be. The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo eds. Armonk, NY: M.E Sharpe, Inc., 43-56. 2006.
- VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European management journal**. 26(3), 145-152. 2008.
- VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36(1), 1-10. 2008.
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL – WTTC. “TRAVEL & TOURISM: ECONOMIC IMPACT 2021”. Março, 2021. Disponível em <<https://wttc.org/Research/Economic-Impact>>, acesso em 28/06/2021.

MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS MÍDIAS SOCIAIS: REVISÃO SISTEMÁTICA E AGENDA DE PESQUISA

RELATIONSHIP MARKETING IN SOCIAL MEDIA: SYSTEMATIC REVIEW AND RESEARCH AGENDA

THYCIANE SANTOS OLIVEIRA PINHEIRO

Universidade Estadual do Piauí (UESPI) - Brasil
thycianest@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6966-4986>

LEONARDO VICTOR DE SÁ PINHEIRO

Universidade Federal do Piauí (UFPI/CAFS) - Brasil
leonardopinheiro@hotmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8846-9994>

R E S U M O

O presente estudo teve como objetivo sistematizar a literatura empírica que relaciona a utilização das mídias digitais para potencializar o marketing de relacionamento online. Para tanto, foi realizada uma busca nas principais bases de dados (*Scopus* e *Web of Science*) para analisar as pesquisas publicadas nesse contexto com base na utilização do modelo 4W's de Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018). Foi identificado que vídeos com sons, postagens em carrossel, conteúdo interativo e *lives* em *streamings* são estratégias utilizadas no desenvolvimento e fortalecimento do relacionamento nas mídias sociais, além de apresentar impacto substancial no processo de vendas. O estudo sumariza e organiza a literatura da área para que profissionais e acadêmicos possam se beneficiar das novas estratégias que surgem nas mídias sociais. Outrossim, existe a necessidade de maiores investigações empíricas para que a área acadêmica apresente comprovações científicas dos diferentes fenômenos em relação as mídias digitais.

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

Marketing de Relacionamento. Marketing Online. Mídias Sociais. Revisão Sistemática. Agenda de Pesquisa.

A B S T R A C T

The present study aimed to systematize the empirical literature that relates the use of digital media to enhance online relationship marketing. To this end, a search was carried out in the main databases (Scopus and Web of Science) to analyze the research published in this context based on the use of the 4W's model by Rosado-Serrano, Paul and Dikova (2018). It was identified that videos with sounds, carousel posts, interactive content and lives in streaming are strategies used in the development and strengthening of the relationship on social media, in addition to having a substantial impact on the sales process. The study summarizes and organizes the literature in the field so that professionals and academics can benefit from the new strategies emerging in social media. Furthermore, there is a need for further empirical investigations so that the academic area can present scientific evidence of the different phenomena in relation to digital media.

K E Y W O R D S

Marketing of relationship. Online Marketing. Social media. Systematic review. Research Schedule.

INTRODUÇÃO

Facebook, Youtube, Whatsapp e Instagram são as mídias sociais mais populares do mundo, classificadas por número de usuários ativos (STATISTA, 2021). Além de fornecer novos veículos para se expressar, a mídia digital também permite novas formas de comprar, comunicar, namorar, investir, doar, apostar, aprender, assistir, ouvir e muito mais (BELK, 2016). Essa nova realidade proporcionada pelo avanço tecnológico gera novos adeptos ao novo “mundo digital” e infinitas possibilidades, inclusive para as empresas.

As pessoas estão se expondo cada vez mais às mídias digitais e sociais (STEPHEN, 2016) e passam muito mais tempo online pesquisando informações, produtos e serviços, comunicando-se com outros consumidores sobre suas experiências

e interagindo com empresas (DWIVEDI et al., 2021). Isso mostra a oportunidade que as organizações têm de potencializar seus relacionamentos online através das mídias sociais. Diante dessa realidade, faz-se relevante maiores investigações sobre essa temática ao tempo em que a indústria de marketing de mídia digital e social amadurecem e assumem sua posição como um componente essencial da estratégia de marketing de uma organização (DWIVEDI et al., 2021).

A mídia social constitui uma fonte valiosa de inteligência de mercado, caracterizada pela grande facilidade e eficiência de interações e pela facilitação de expressões individuais de engajamento pessoal e de marca. Nesse sentido, as mídias sociais facilitam a criação e perpetuação de relacionamento entre empresas e clientes (CARTWRIGHT; DAVIES; ARCHER-BROWN, 2021).

Quanto mais as organizações são capazes de construir e manter laços emocionais e sociais com seus clientes, maior é a probabilidade de ter um relacionamento sólido com eles (ALALWAN et al., 2017). Além disso, ao utilizar as ferramentas de mídias digitais com o objetivo de estimular relacionamentos, as empresas podem obter uma grande contribuição gerada pelos próprios clientes na web: a comunicação boca a boca online.

Esse tipo de comunicação também pode ser considerada importante fonte de referências para outros consumidores que estão buscando informações para a compra de determinado produto ou serviço (STEINHOFF et al., 2019). Ainda segundo Steinhoff et al (2019) desde que a internet se tornou disponível para fins comerciais, as empresas reconheceram rapidamente o valor de cultivar relacionamentos online contínuos com seus clientes.

Nessa perspectiva, o marketing de relacionamento é o processo de identificar, desenvolver e manter trocas relacionais com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações (PALMATIER, 2008). Steinhoff et al. (2019) definem relacionamentos online como trocas relacionais mediadas pela tecnologia da internet, constituindo assim um relacionamento contínuo, intencional e não acidental com interações entre cliente e empresa, havendo pouca interação face a face entre humanos nos relacionamentos online de empresa para cliente.

Outrossim, os estudos acerca do marketing de relacionamento online crescem a

cada ano (KIM; SUNG; KANG, 2014; DWIVEDI et al., 2021; STEINHOFF et al., 2019). Contudo, a quantidade de publicações sobre esse tema, quando comparada a outras áreas do marketing, ainda é pequena. Uma busca realizada na base de dados *Scopus* com o termo “*online relationship marketing*” apresenta um total 437 resultados a partir do ano de 2006 até o ano de 2021. Um número pequeno de documentos quando comparado a uma busca realizada com o termo “*strategic marketing*”, na mesma base de dados, onde aparecem mais de 24 mil documentos sobre o tema.

Ainda que timidamente, nota-se que o número de pesquisas aumenta gradativamente a cada ano sobre as perspectivas do marketing de relacionamento online. Considerando que relacionamentos online entre clientes e empresas são mediados por canais de comunicação na internet (STEINHOFF et al., 2019), este estudo tem como objetivo sistematizar a literatura empírica que relaciona a utilização das mídias digitais para potencializar o marketing de relacionamento online.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de revisão sistemática da literatura nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A investigação deverá seguir a estrutura e processos informados por Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018). Sendo assim, será apresentado uma visão geral sobre o que já se sabe acerca dessa temática, o motivo pelos quais profissionais e acadêmicos deveriam conhecer mais sobre o tema, o contexto das pesquisas já realizadas e como foram desenvolvidas metodologicamente.

Tendo em vista que os artigos de revisão identificam e resumem cuidadosamente a literatura relevante de uma dada área para comparar e contrastar resultados de estudos anteriores (PAUL; CRIADO, 2020) com o que está acontecendo empiricamente, este estudo poderá atender as necessidades práticas dos profissionais da área do marketing bem como contribuir para a literatura teórica da perspectiva do marketing de relacionamento online e mídias digitais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada através de uma revisão sistemática da literatura que pode, dentre outros benefícios, descrever percepções de pesquisa, lacunas existentes bem como indicar direções futuras de pesquisa (PALMATIER; HOUSTON; HULLAND, 2018). Os artigos de revisão também fornecem aos leitores uma compreensão do estado da arte do tópico investigado (PAUL; CRIADO, 2020) sendo úteis para outros pesquisadores e também para a sociedade.

Tipo de revisão sistemática

Esta pesquisa se espelhou no modelo dos 4Ws que Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018) utilizaram para um artigo de revisão sistemática. *What, Why, Where* e *How* são perguntas norteadoras que sinalizam a estrutura a ser apresentada do tópico investigado no estudo (ROSA-DO-SERRANO; PAUL; DIKOVA, 2018).

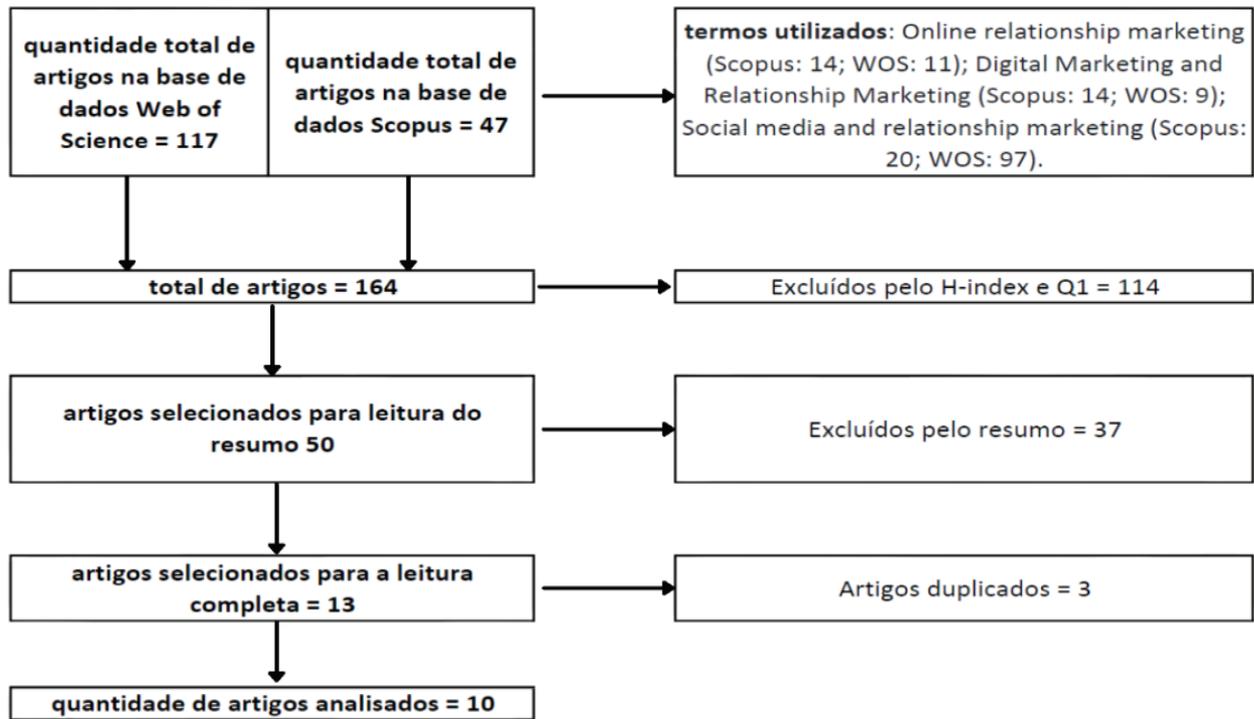
Sendo assim, primeiramente será apresentado uma visão geral com o que já se sabe sobre o tema desta revisão. Em seguida o porquê as pessoas (profissionais, acadêmicos e não acadêmicos) deveriam conhecer mais sobre isso, com base nas teorias que foram utilizadas como lentes de pesquisa.

Ainda seguindo a estrutura dos 4Ws, será apresentado o contexto de onde as investigações empíricas foram feitas e por fim como essas investigações foram conduzidas metodologicamente. Dessa forma, através da revisão baseada em estrutura com a apresentação de quadros e figuras que complementam as informações descritas, pesquisadores e profissionais poderão obter informações práticas e relevantes sobre o tema em questão (PAUL; CRIADO, 2020).

Coleta dos dados

Para a busca e seleção dos artigos foi utilizada a base de dados *Scopus* e *Web of Science* com os termos de busca e os respectivos operadores booleanos: “*Online Relationship Marketing*”; “*Digital Marketing and Relationship Marketing*”; “*Social Media and Relationship Marketing*”. No total foram encontrados cento e sessenta e quatro (164) artigos do período de 2008 até 2021 e após a aplicação dos filtros e critérios de inclusão, dez (10) artigos foram analisados a fim de responder ao objetivo principal desta investigação, conforme descrito na figura 1. Como critérios de inclusão, foram consideradas pesquisas empíricas publicadas em periódicos com *índice H* acima de 50 e dentro do quadrante I. Essa verificação foi feita através do *Scimago Journal & Country Rank*.

Figura 1: Seleção dos artigos para a revisão



FONTE: OS AUTORES (2022)

ANÁLISE DA LITERATURA EXISTENTE

Esta seção sumariza a literatura existente com foco no marketing de relacionamento online nas mídias digitais e apresenta os aspectos identificados a partir da revisão sistemática. A abordagem é semelhante à utilizada por uma série de artigos de revisão existentes da área (ROSADO-SERRANO; PAUL; DIKOVA, 2018; STEINHOFF et al., 2019; STEPHEN, 2016). Com base na estrutura dos 4Ws sugerida por Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018) os tópicos gerais foram divididos da seguinte forma: a) o que se sabe sobre marketing de relacionamento online nas mídias sociais; b) por que as pessoas deveriam saber mais sobre marketing de relacionamento nas mídias

sociais, c) onde foram feitas as pesquisas; e d) como as pesquisas foram feitas.

O que se sabe sobre Marketing de Relacionamento Online nas Mídias Sociais

Desde a década de 1990 o marketing de relacionamento online evoluiu para abraçar as mídias sociais e comunidades online (STEINHOFF et al., 2019), o que afetou significativamente o processo de construção de relacionamento entre empresas e clientes (BOATENG, 2019). Nessa perspectiva, as empresas têm usado a mídia

social para promover relacionamentos contínuos com seus consumidores (CUEVAS-MOLANO; MATOSAS-LOPEZ; BERNAL-BRAVO, 2021). Contudo, ainda

pouco se sabe sobre como a mídia social pode realmente aprimorar este cenário (ŠERIĆ; PRANIČEVIĆ, 2018).

Quadro 1: Artigos incluídos na revisão sistemática

Títulos	Ano	Periódicos	Autores
Impacts of influencer attributes on purchase intentions in social media influencer marketing: Mediating roles of characterizations	2022	Technological Forecasting and Social Change	Masuda, H; Han, SH; Lee, J
Managing relationships on social media in business-to-business organisations	2021	Journal of Business Research	Cartwright, S; Davies, I; Archer-Brown, C
Factors Increasing Consumer Engagement of Branded Content in Instagram	2021	IEEE Access	Cuevas-Molano, E., Matosas-Lopez, L., Bernal-Bravo, C.
Live streaming commerce from the sellers' perspective: implications for online relationship marketing	2020	Journal of Marketing Management	Wongkitrungrueng, A; Dehouche, N; Assarut, N
Online relationship marketing through content creation and curation	2020	Marketing Intelligence and Planning	Abid, A., Harrigan, P., Roy, S.K.
Online relationship marketing and customer loyalty: a signaling theory perspective	2019	International Journal of Bank Marketing	Boateng, S.L.
Consumer-Generated Reviews on Social Media and Brand Relationship Outcomes in the Fast-Food Chain Industry	2018	Journal of Hospitality Marketing and Management	Šerić, M., Praničević, D.G.
Branding co-creation with members of Online brand communities	2017	Journal of Business Research	Hajli, N; Shanmugam, M; Papagiannidis, S; Zahay, D; Richard, MO
The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking	2015	Eletronic Commerce Research and Applications	Bilgihan, A; Bujisic, M
Understanding fan motivation for interacting on social media	2014	Sport Management Review	Stavros, C; Meng, MD; Westberg, K; Farrelly, F

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2022)

Estudos recentes empíricos investigam elementos que podem mediar substancialmente o relacionamento online nas mídias sociais. Como as vendas através de *streamings* ao vivo (WONGKITRUNGRUENG; DEHOUCHE; ASSARUT, 2020), anúncios nas redes sociais feitos por influenciadores (MASUDA; HAN; LEE, 2022), a influência do conteúdo para melhorar o envolvimento do cliente com a empresa (CUEVAS-MOLANO; MATOSAS-LOPEZ; BERNAL-BRAVO, 2021), dentre outros.

O quadro 2 sumariza o que se buscou investigar e quais foram as descobertas dos estudos selecionados para esta revisão. Percebe-se que diversos fatores são analisados a fim de compreender a utilização das ferramentas e possibilidades que a mídia social fornece para fins de marketing de relacionamento da empresa para com os clientes.

Implementação de canais na mídia social (CARTWRIGHT; DAVIES; ARCHER-BROWN, 2021), características do conteúdo (CUEVAS-MOLANO; MATOSAS-LOPEZ; BERNAL-BRAVO, 2021) e as avaliações geradas pelos próprios consumidores (ŠERIĆ; PRANIČEVIĆ, 2018) são alguns dos elementos que podem influenciar no marketing de relacionamento nas mídias sociais.

Por que as pessoas deveriam saber mais sobre Marketing de Relacionamento nas Mídias Sociais com base nos Fundamentos Teóricos

Conhecer mais sobre como as teorias explicam os fenômenos que ocorrem nas mídias sociais auxiliam pesquisadores e

profissionais para que futuras pesquisas possam ser realizadas empiricamente a fim de compreender melhor as causas e efeitos do marketing de relacionamento online nas mídias sociais.

Por meio da análise dos artigos foram identificadas diferentes lentes teóricas utilizadas na pesquisa de marketing de relacionamento e mídias sociais, a saber: teoria da persuasão, teoria do marketing de relacionamento, teoria de usos e gratificações, teoria da interação parassocial, teoria multifacetada, teoria da troca social, teoria da sinalização, teoria do paradoxo de TI, teoria de recursos utilitários e hedônicos e teorias de valor para o cliente.

Abid, Harrigan e Roy (2020) acreditam que o conteúdo e a curadoria de conteúdo têm um efeito positivo sobre a qualidade do relacionamento. Nesse sentido, na teoria da troca social, o fundamento mais antigo do marketing de relacionamento (ABID; HARRIGAN; ROY, 2020) sugere que as duas partes (empresa e cliente) possuem obrigações recíprocas. Enquanto páginas de empresas fornecem conteúdo relevante através das postagens, os seguidores respondem a esses conteúdos interagindo e gerando engajamento nas mídias sociais. Uma troca recíproca essencial que favorece a construção do relacionamento (CLARK; FINE; SCHEUER, 2017).

O estudo de Boateng (2019) examina o papel sinalizador das atividades de marketing de relacionamento online através da teoria da sinalização. Ela tem sido amplamente utilizada para explicar o fenômeno da escolha do cliente. A teoria

da sinalização adota três elementos primários: o primeiro é o sinalizador, na figura do prestador de serviços, o segundo é o receptor, sendo o cliente e o terceiro é o sinal. O prestador de serviços na tentativa de influenciar os clientes apresenta informações sobre o serviço e sua qualidade. Essas informações vêm acompanhadas de sinais que são transmitidos e percebidos pelos clientes (BOATENG, 2019) de forma que estes se identificam com alguns desses sinais e fazem a escolha por este determinado prestador de serviço.

Uma abordagem baseada no conteúdo e no relacionamento pode ajudar a reter os clientes no longo prazo (WONGKITRUNGRUENG; DEHOUCHE; ASSARUT, 2020). O processo de vendas em transmissão de *streamings* ao vivo foi analisado com a abordagem da teoria multifacetada para analisar as estratégias utilizadas pelos vendedores em *lives* de vendas. Verificou-se que para vender com base no relacionamento os vendedores compartilham a vida pessoal, seus sentimentos, atividades comunitárias dentre outras informações (WONGKITRUNGRUENG; DEHOUCHE; ASSARUT, 2020).

Essas estratégias utilizadas pelos vendedores podem indicar aspectos da teoria da sinalização, onde através do conteúdo transmitido em *streamings* são deixados sinais para que os participantes do evento percebam, se identifiquem com alguns desses sinais e escolham determinado vendedor pela identificação gerada nas histórias contadas.

À luz da teoria de usos e gratificações e da teoria da interação parassocial, Cuevas-Molano, Matosas-Lopez e Bernal-Bravo (2021) estudaram o comportamento do público nas mídias sociais. A teoria de usos e gratificações traz uma abordagem sociopsicológica para entender as motivações das pessoas em buscar ativamente e usar mídias específicas para satisfazer necessidades específicas (KATZ, 1959). E a teoria da interação parassocial que explica como as pessoas interagem com a mídia tradicional, como a televisão, onde vários recursos são usados para intensificar a interatividade percebida, incluindo o uso do ângulo subjetivo da câmera e a fixação de direções visuais e verbais para os telespectadores (AUTER, 1992).

Quadro 2: Principais descobertas dos estudos observados

Objetivo geral do estudo	Descobertas	Autores
Testar um modelo de pesquisa baseado na teoria da persuasão de como os atributos do influenciador e as características percebidas afetam as intenções comportamentais dos consumidores que compram um produto / serviço após assistirem ao marketing de vídeo.	O relacionamento parassocial tem um impacto significativo nas intenções de compra e é significativamente relacionado a três atributos pessoais: homofilia de atitude, atratividade física e atratividade social.	Masuda, H; Han, SH; Lee, J (2022).

Objetivo geral do estudo	Descobertas	Autores
<p>Verificar como as organizações implementam canais de mídia social para gerenciar relacionamentos de negócios com sucesso?</p>	<p>À medida que as organizações B2B começam a se engajar no desenvolvimento relacional via mídia social, uma infinidade de abordagens e estilos surgem, os quais influenciam a forma como os relacionamentos e as redes de negócios se estabelecem.</p>	<p>Cartwright, S; Davies, I; Archer-Brown, C (2021).</p>
<p>Verificar quais características do conteúdo de marca criam valor para o consumidor promover seus níveis de engajamento por meio de suas interações com os posts da marca.</p>	<p>Vídeos com som, postagens em carrossel com várias fotos e postagens com hashtags alcançaram níveis mais altos de engajamento em termos de curtidas. Ao contrário, gráficos, conteúdo interativo que envolvia votação, concursos e perguntas alcançaram maior engajamento em relação aos comentários.</p>	<p>Cuevas-Molano, E., Matosas-Lopez, L., Bernal-Bravo, C. (2021)</p>
<p>Analisar os dados do Facebook de vendedores destreaming ao vivo para avaliar a natureza e a extensão das métricas de engajamento e delinear o processo de vendas destreaming ao vivo dinâmico e interativo.</p>	<p>A transmissão ao vivo é eficaz para aumentar os leads de vendas, melhorar a experiência do cliente e construir o envolvimento do cliente. Ao longo do continuum transacional-relacional, a análise qualitativa revelou quatro abordagens de vendas que podem se enquadrar nas dimensões de orientação temporal e significado de troca (baseada em transações, em persuasão, em conteúdo, no relacionamento). Uma abordagem baseada na transação e na persuasão pode ajudar a construir relacionamentos com o cliente no curto prazo, enquanto uma abordagem baseada no conteúdo e no relacionamento pode ajudar a reter os clientes no longo prazo.</p>	<p>Wongkitrungrueng, A; Dehouche, N; Assarut, N (2020)</p>
<p>Testar a influência de várias pistas e características de conteúdo nas expressões online de qualidade de relacionamento dos seguidores. Em segundo lugar, a pesquisa visa compreender os efeitos moderadores da curadoria de conteúdo.</p>	<p>Visuais, popularidade do conteúdo, volume de comentários e extensão do conteúdo têm um efeito positivo nas expressões dos eleitores sobre a qualidade do relacionamento. No entanto, a credibilidade da fonte, a qualidade do argumento, a valência e a interatividade não tiveram impacto. Além disso, a curadoria de conteúdo moderou negativamente os efeitos da duração e interatividade nas expressões de qualidade do relacionamento.</p>	<p>Abid, A., Harrigan, P., Roy, S.K. (2020).</p>

Objetivo geral do estudo	Descobertas	Autores
Examinar o papel sinalizador das atividades ORM na geração de confiança online e fidelização do cliente,	As atividades de relacionamento online do banco, para além das ferramentas online utilizadas, precisam de comunicar sinais adequados e úteis para influenciarem positivamente a confiança e a fidelidade online dos clientes.	Boateng, S.L. (2019).
Examinar o impacto das avaliações geradas pelos consumidores nas mídias sociais sobre satisfação, confiança, comprometimento afetivo e lealdade.	As análises online nas mídias sociais podem afetar diretamente o comprometimento da marca afetiva e indiretamente a lealdade à marca. No entanto, o estudo revela que eles não exercem uma influência significativa na satisfação e na confiança da marca. Isso provavelmente ocorre porque essas variáveis são influenciadas por outros construtos-chave na literatura de marketing de hospitalidade, como imagem de marca, qualidade percebida e valor percebido.	Šerić, M., Praničević, D.G. (2018).
Investigar se os aplicativos de mídia social facilitam o desenvolvimento da qualidade do relacionamento e, em caso afirmativo, como a qualidade do relacionamento influencia as intenções de compra de um produto e aumenta a fidelidade.	As empresas podem desenvolver suas estratégias de marca usando mídia social e comunidades de marca online por meio do marketing de relacionamento usando uma estratégia de cocriação online.	Hajli, N; Shanmugam, M; Papagiannidis, S; Zahay, D; Richard, MO (2017).
desenvolver um modelo baseado na teoria de recursos utilitários e hedônicos de um site, compromisso do cliente, confiança e lealdade eletrônica em um contexto de reserva de hotel online.	É desenvolvido um modelo teórico abrangente de relação entre as características do site, o comprometimento e a lealdade. Este modelo indica que os sites de e-commerce e reservas online devem focar em recursos hedônicos e utilitários para aumentar a fidelidade do cliente. Em termos práticos, isso significa que os aspectos interativos e sociais de um site de comércio eletrônico com características hedônicas devem ser aprimorados.	Bilgihan, A; Bujisic, M (2015).
Fornecer uma visão rica e multifacetada sobre a motivação dos fãs, examinando a interação dos fãs no Facebook, a plataforma de mídia social líder.	Os torcedores exercem quatro motivos principais à medida que extraem valor das mídias sociais que possibilitam a conexão com o time - paixão, esperança, estima e camaradagem	Stavros, C; Meng, MD; Westberg, K; Farrelly, F (2014).

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2022)

De modo geral, os autores descobriram que vídeos com som, postagens em carrossel com várias fotos e postagens com *hashtags* alcançam níveis mais altos de engajamento em termos de curtidas. Enquanto gráficos, conteúdo interativo que envolve votação, concursos e perguntas alcançam maior engajamento em relação aos comentários (CUEVAS-MOLANO; MATOSAS-LOPEZ; BERNAL-BRAVO, 2021).

Para investigar se os aplicativos de mídia social facilitam o desenvolvimento da qualidade do relacionamento e como a qualidade do relacionamento influencia as intenções de compra e aumenta a fidelidade, uma pesquisa utilizou a teoria da qualidade do relacionamento e a teoria da lealdade para explicar como é o comportamento do cliente nas mídias sociais (HAJLI et al., 2017). Essas teorias ajudaram a estabelecer uma base teórica para a cocriação de *branding* usando as plataformas de mídia social.

A teoria de marketing de relacionamento também foi utilizada para verificar como as organizações implementam canais de mídias sociais para gerenciar relacionamentos B2B (CARTWRIGHT; DAVIES; ARCHER-BROWN, 2021).

Ademais, a teoria da persuasão foi utilizada para explicar o mecanismo por trás do marketing de influenciador nas mídias sociais. Foi testado um modelo de pesquisa para verificar como os atributos do influenciador e as características percebidas afetam as intenções comportamentais dos consumidores que compram um produto ou serviço após assistirem a um vídeo

de divulgação feito por influenciadores (MASUDA; HAN; LEE, 2022). Os autores descobriram que o relacionamento parasocial tem um impacto significativo nas intenções de compra e é significativamente relacionado a três atributos pessoais: homofilia de atitude, atratividade física e atratividade social.

Onde e como as pesquisas foram feitas

Diferentes contextos são observados nos artigos selecionados para esta revisão. E de acordo com o contexto, determinados fatores são analisados, conforme quadro 3. Por exemplo, para analisar os elementos de engajamento e conteúdo foram verificadas as métricas de seiscentos e oitenta postagens de marca de quatorze páginas de fãs do Instagram em dez setores (CUEVAS-MOLANO; MATOSAS-LOPEZ; BERNAL-BRAVO, 2021). Ainda sobre a análise de postagens e comentários, o estudo de Abid, Harrigan e Roy (2020) investigou elementos como o conteúdo, a curadoria de conteúdo e o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

Abordagens de vendas e métricas de engajamento também foram investigadas no processo de vendas de produtos através de *streamings* ao vivo no Facebook (WONGKITRUNGRUENG; DEHOU-CHE; ASSARUT, 2020). E para investigar a geração de confiança online e fidelização de clientes, Boateng (2019) analisou fatores como o engajamento, interatividade online, lealdade do cliente e relacionamento.

As pesquisas foram realizadas com variadas técnicas de coleta e análise de dados. Dentre os estudos foram feitas investigações com abordagens quantitativas (MASUDA; HAN; LEE, 2022; CUEVAS-MOLANO; MATOSAS-LOPEZ; BERNAL-BRAVO, 2021; BOATENG, 2019; ŠERIĆ; PRANIČEVIĆ, 2018; BILGIHAN; BUJISIC, 2015), qualitativas com estudos de caso (CARTWRIGHT; DAVIES; ARCHER-BROWN, 2021) qualitativas (STAVROS

et al., 2014; HAJLI et al., 2017) e mistas (ABID; HARRIGAN; ROY, 2020; WONG-KITRUNGRUENG; DEHOUCHE; ASSARUT, 2020) a fim de identificar causas e relações possíveis de acontecer no âmbito do marketing de relacionamento online e mídias sociais.

Com base nesses contextos foram observados lacunas e oportunidades de pesquisas discutidas na agenda de pesquisa.

Quadro 3: Contexto das pesquisas

Fatores investigados	Contexto	Autores
Relacionamento parassocial (PSR), confiabilidade e experiência percebida.	Pesquisas com pessoas que compareceram após assistir vídeos no youtube feito por influenciadores.	Masuda, H; Han, SH; Lee, J (2022).
Influenciadores e comunidades online.	Uso das mídias sociais por organizações B2B para fortalecer o gerenciamento do relacionamento.	Cartwright, S; Davies, I; Archer-Brown, C (2021).
Engajamento do consumidor, Mídias sociais, conteúdo.	O estudo analisou as métricas de 680 postagens de marca de 14 páginas de fãs do instagram em dez setores.	Cuevas-Molano, E., Matosas-Lopez, L., Bernal-Bravo, C. (2021).
Abordagens de vendas e métricas de engajamento	Analisa as vendas de produtos através de streaming ao vivo no Facebook.	Wongkitrungrueng, A; Dehouche, N; Assarut, N (2020).
Conteúdo, curadoria de conteúdo e desenvolvimento do Marketing de Relacionamento.	Analisa 100 postagens e 29000 comentários provenientes de páginas do Facebook de dois partidos políticos.	Abid, A., Harrigan, P., Roy, S.K. (2020).
Engajamento, interatividade online, lealdade do cliente e relacionamento.	Pesquisa feita com clientes de banco de varejo de Gana para investigar a geração de confiança online e fidelização de clientes.	Boateng, S.L. (2019).
Satisfação, confiança, comprometimento afetivo, lealdade e relacionamento nas mídias sociais.	Pesquisa feita com estudantes universitários que fossem usuários de redes sociais e consumissem fasts foods.	Šerić, M., Praničević, D.G. (2018).

Branding nas mídias sociais, Marketing de relacionamento e lealdade.	Para testar os relacionamentos os dados foram coletados no Irã no mercado de eletrônicos. Os usuários desses produtos desenvolvem forte apego a eles por meio do uso diário.	Hajli, N; Shanmugam, M; Papagiannidis, S; Zahay, D; Richard, MO (2017).
Compromisso com o cliente, confiança online e lealdade eletrônica.	Reservas de hotel online.	Bilgihan, A; Buji-sic, M (2015).
Marketing de relacionamento, motivação, mídia social, interação.	Investigação feita no contexto de times de basquete para entender melhor a motivação dos fãs em se comunicarem através do Facebook.	Stavros, C; Meng, MD; Westberg, K; Farrelly, F (2014).

FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2022)

AGENDA DE PESQUISA

De acordo com o que foi exposto até aqui, sugere-se maiores investigações a fim de aprofundar o conhecimento, ter um melhor entendimento das descobertas, bem como buscar comprovar cientificamente aspectos que por vezes já ocorrem empiricamente. Para tanto, é apresentado a seguir ponderações a serem observadas:

- a) Investigações que analisem o impacto dos vídeos compartilhados por infoprodutores e prestadores de serviços nas mídias sociais com o intuito de: primeiro tornar-se conhecido pelos usuários interessados; segundo gerar relacionamento com os usuários através dos vídeos patrocinados e terceiro como e se a *call to action* tem o retorno esperado. Necessárias que as pesquisas sejam realizadas com profissionais que atuam no setor e com os usuários das mídias sociais.

- b) Maiores investigações com o intuito de verificar como a utilização das mídias digitais por organizações B2B pode prover maiores chances de fechamento e perpetuação de contratos gerenciais.
- c) Pesquisas que possam confirmar se o engajamento é fator decisivo para a decisão de compra do usuário. Existem grandes empresas que possuem níveis de engajamento diferentes em cada uma das mídias sociais. O conteúdo aumenta o engajamento, que, por sua vez, pode estar associado ao relacionamento e este pode gerar mais vendas?
- d) Necessário novos estudos para verificar as vendas de infoprodutos através de streamings ao vivo. Plataformas como o Instagram e Youtube no contexto brasileiro têm maior repercussão quando a utilização dessas redes sociais. Além das vendas de infopro-

dados por prestadores de serviços, empresas que vendem produto também estão aderindo cada vez mais à utilização do *streaming* ao vivo para divulgar e vender seus produtos, sendo necessárias maiores investigações que possam explicar o fenômeno que acontece empiricamente.

- e) O estudo faz uma investigação a nível de partidos políticos (ABID; HARRIGAN; ROY, 2020), contudo é necessário investigações que verifiquem a relação da criação do conteúdo e curadoria de conteúdo em outros aspectos. Empresas que fazem relações interorganizações podem se beneficiar da curadoria de conteúdo, bem como prestadores de serviços que atuam em um mesmo setor. A utilização das mídias sociais para a divulgação pode gerar interesse mútuo nas empresas e consumidores.

Bancos digitais e *fintecs* podem se beneficiar das estratégias de marketing de relacionamento online nas mídias sociais. É possível notar empiricamente que os bancos, de modo geral, já utilizam estratégias de marketing de relacionamento, porém ainda é necessário maiores investigações que possam comprovar cientificamente o resultado das ações.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo sistematizar a literatura empírica que relaciona a utilização das mídias digitais para potencializar o marketing de relacionamento online. Sendo assim, foi possível observar que vários fatores são trabalhados para este fim, como o relacionamento parassocial, a confiabilidade, os influenciadores, as comunidades online, o conteúdo disponibilizado nas mídias, o engajamento, a interatividade, o compromisso, a lealdade, o próprio relacionamento nas mídias dentre outros.

Vídeos com sons, postagens em carrossel, conteúdo interativo (CUEVAS-MOLANO; MATOSAS-LOPEZ; BERNAL-BRAVO, 2021) e *lives streaming* (WONGKITRUNGRUENG; DEHOUCHE; ASSARUT, 2020) mostraram-se eficazes no desenvolvimento e fortalecimento do relacionamento, que por sua vez apresentam impactos significados nas vendas.

A presente pesquisa apresenta limitações tendo em vista que uma quantidade relativamente baixa de estudos publicados sobre o assunto. Contudo, essa limitação demonstra que investigar marketing de relacionamento online nas mídias sociais ainda é um campo vasto para se produzir conhecimento científico. São necessários estudos que possam analisar os fenômenos que ocorrem no campo para que assim mais pessoas (profissionais da área e acadêmicos) possam ter acesso às estratégias e ferramentas que o marketing de relacionamento fornece nas mídias sociais.

REFERÊNCIAS

- ABID, A.; HARRIGAN, P.; ROY, S. K. Online relationship marketing through content creation and curation. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 38, n. 6, p. 699–712, 2020.
- ALALWAN, A. A. et al. Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. **Telematics and Informatics**, v. 34, n. 7, p. 1177–1190, 2017.
- AUTER, P. J. TV That Talks Back: An Experimental Validation of a Parasocial Interaction Scale. **Journal of Broadcasting & Electronic Media**, v. 36, n. 2, p. 173–181, 1992.
- BELK, R. Extended self and the digital world. **Current Opinion in Psychology**, v. 10, p. 50–54, 2016.
- BILGIHAN, A.; BUJISIC, M. The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 14, n. 4, p. 222–232, 2015.
- BOATENG, S. L. Online relationship marketing and customer loyalty: a signaling theory perspective. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 1, p. 226–240, 2019.
- CARTWRIGHT, S.; DAVIES, I.; ARCHER-BROWN, C. Managing relationships on social media in business-to-business organisations. **Journal of Business Research**, v. 125, n. November 2020, p. 120–134, 2021.
- CLARK, M.; FINE, M. B.; SCHEUER, C. L. Relationship quality in higher education marketing: the role of social media engagement. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 27, n. 1, p. 40–58, 2017.
- CUEVAS-MOLANO, E.; MATOSAS-LOPEZ, L.; BERNAL-BRAVO, C. Factors Increasing Consumer Engagement of Branded Content in Instagram. **IEEE Access**, v. 9, p. 143531–143548, 2021.
- DWIVEDI, Y. K. et al. Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. **International Journal of Information Management**, v. 59, n. July 2020, p. 102168, 2021.
- HAJLI, N. et al. Branding co-creation with members of online brand communities. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 136–144, 2017.
- KATZ, E. Mass communications research and the study of popular culture: An editorial note on a possible future for this journal. **Departmental Papers (ASC)**, p. 165, 1959.
- KIM, E.; SUNG, Y.; KANG, H. Brand followers' retweeting behavior on Twitter: How brand relationships influence brand electronic word-of-mouth. **Computers in Human Behavior**, v. 37, p. 18–25, 2014.
- MASUDA, H.; HAN, S. H.; LEE, J. Impacts of influencer attributes on purchase intentions in social media influencer marketing: Mediating roles of characterizations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 174, n. September 2021, p. 121246, 2022.
- PALMATIER, R. W. **Relationship Marketing**. [s.l.: s.n.].
- PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; HULLAND, J. Review articles: purpose, process, and structure. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 1–5, 2018.
- PAUL, J.; CRIADO, A. R. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? **International Business Review**, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020.
- ROSADO-SERRANO, A.; PAUL, J.; DIKOVA, D. International franchising: A literature review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 85, n. September 2017, p. 238–257, 2018.
- SCOPUS. Análise dos resultados de busca. Disponível em: <https://www-scopus.ez101.periodicos.capes.gov.br/term/analyzer.uri?sid=5acd4cd9d500008ef2ee06d5f44ca95a&origin=results-list&src=s&s=ALL%28%22online+relationship+marketing%22%29&sort=cp-f&sdt=b&sot=b&sl=36&count=437&analyzeResults=Analyze+results&txGid=7af389e6da8cfb77199fa2573d79alal>. Data de acesso: 21 de outubro de 2021.
- ŠERIĆ, M.; PRANIČEVIĆ, D. G. Consumer-Generated Reviews on Social Media and Brand Relationship Outcomes in the Fast-Food Chain Industry. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 27, n. 2, p. 218–238, 2018.
- STATISTA. Redes sociais mais populares em todo o mundo em julho de 2021, classificadas por número de usuários ativos. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Data de acesso: 21 de outubro de 2021.
- STAVROS, C. et al. Understanding fan motivation for interacting on social media. **Sport Management Review**, v. 17, n. 4, p. 455–469, 2014.

STEINHOFF, L. et al. Online relationship marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 3, p. 369–393, 2019.

STEPHEN, A. T. The role of digital and social media marketing

in consumer behavior. **Current Opinion in Psychology**, v. 10, p. 17–21, 2016.

WONGKITRUNGRUENG, A.; DEHOUCHE, N.; ASSARUT, N. Live streaming commerce from the sellers' perspective:

implications for online relationship marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 36, n. 5–6, p. 488–518, 2020.

CLICOU COMPROU: AUXÍLIO EMERGENCIAL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

CLICKED BUYED: EMERGENCY ASSISTANCE AND CONSUMER BEHAVIOR

JULIANA CARVALHO DE SOUSA

Universidade Federal do Piauí (UFPI)
juli.cs1009@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0388-3959>

ARTHUR ANTHUNES ALVES DE ANDRADE

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)
arthurandrade@alu.uern.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4781-8796>

ALINE FRANCILURDES NERY DO VALE

Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)
alinefrancilurdes@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9891-5775>

JOYCE SILVA SOARES LIMA

Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)
joyce_ufersa@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6852-5899>

R E S U M O

O objetivo desse artigo é investigar os fatores que influenciam no comportamento do consumidor beneficiário do auxílio emergencial que compra no e-commerce durante a pandemia da covid-19. Para tanto, aplicou-se a escala de elementos ambientais das lojas virtuais, com 101 beneficiários do auxílio emergencial do Estado do Rio Grande do Norte (RN). A coleta de dados ocorreu de modo virtual por intermédio das redes sociais. Os dados foram analisados com o auxílio do software SPSS, realizando-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Regressão Linear Múltipla. Os resultados demonstram com relação às variáveis sociodemográficas escolaridade, filhos e gênero, que os consumidores com nível superior incompleto e completo, do sexo masculino e que possuem filhos são os que mais compram em lojas virtuais. Ainda, identificou-se que as dimensões transações e preços; e Facilidade de pagamento e confiabilidade são as que mais influenciam no comportamento de compra do consumidor online.

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

Auxílio emergencial. Consumo. E-commerce. Covid-19. Variáveis Sociodemográficas.

A B S T R A C T

The purpose of this article is to investigate the factors influencing the behavior of consumers receiving emergency aid who purchase through e-commerce during the covid-19 pandemic. Therefore, the scale of environmental elements of virtual stores was applied, with 101 beneficiaries of emergency aid from the State of Rio Grande do Norte (RN). Data collection took place virtually through social networks. Data were analyzed using the SPSS software, performing Exploratory Factor Analysis (EFA) and Multiple Linear Regression. The results demonstrate, in relation to the sociodemographic variables education, children and gender, that consumers with incomplete and complete higher education, males and who have children are the ones who buy the most in virtual stores. Still, it was identified that the dimensions transactions and prices; and Ease of payment and reliability are the ones that most influence online consumer buying behavior.

K E Y W O R D S

Emergency assistance. Consumption. E-commerce. Covid-19. Sociodemographic Variables.

INTRODUÇÃO

Com o surgimento da pandemia da covid-19 e as medidas de contenção do vírus, como isolamento social e quarentena, a economia mundial sofreu forte recessão. Como efeito, diversos setores econômicos foram impactados com o fechamento total ou parcial dos estabelecimentos, e apenas as atividades consideradas essenciais continuaram funcionando, acarretando em queda do consumo de bens e serviços (MORAIS, 2020). Nesse cenário de extremas mudanças tanto para o consumidor quanto para os fornecedores de produtos e serviços, o e-commerce emerge como uma oportunidade para que empresas permaneçam operando no mercado (RODRIGUES; ARAÚJO; TORRES, 2021).

Saphore e Xu (2020) mencionam que as medidas implementadas durante a pan-

demia fizeram com que o e-commerce se tornasse uma necessidade e crescesse aceleradamente, configurando-se como o meio principal pelo qual os consumidores compram produtos essenciais. Estima-se que no primeiro semestre de 2020, quando as lojas estavam fechadas, o e-commerce bateu recorde de faturamento, apresentando um valor de vendas de aproximadamente 38,8 bilhões de reais, o que representa um crescimento de 9% em relação ao segundo semestre de 2019. Ainda, no terceiro semestre de 2020, a intenção de compra do consumidor de qualquer produto na internet foi 7% maior se comparado com o mesmo período do ano de 2019 (RODRIGUES; ARAÚJO; TORRES, 2021).

Todavia, em maio de 2020, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) divulgou uma pesquisa sobre “os brasileiros e o consumo no pós-isolamento”, cujos dados

demonstraram que 20% dos brasileiros entrevistados já haviam perdido sua fonte de renda, enquanto 17% tiveram redução em seus rendimentos mensais. Entretanto, em junho de 2020, a CNI publicou a segunda rodada da pesquisa, que demonstrou um recuo do percentual de pessoas que alegaram ter perdido sua renda ou redução de renda mensal no mês de maio. Isso pode ser explicado pelo Auxílio Emergencial, em que 30% dos entrevistados que receberam o auxílio do governo estão utilizando para compras (57%) e pagamento de dívidas (35%).

O auxílio emergencial (BACCHIEGGA; FREITAS; VASCONCELLOS, 2022) é um programa do governo brasileiro, cuja Lei nº 13.982/2020 estabelece medidas excepcionais de proteção social, concedendo o auxílio financeiro, denominado “*coronavoucher*”, a classes trabalhistas de baixa renda, durante o período de enfrentamento da crise de saúde pública de importância internacional. O auxílio emergencial tem como objetivo reduzir as dificuldades financeiras dos indivíduos durante a pandemia da covid-19, promovendo uma renda fixa que variava inicialmente de R\$ 600,00 a R\$ 1.200,00 para aqueles cuja renda é baixa ou que tiveram perdas em seus ganhos devido às medidas de isolamento social e quarentena implementadas pelo governo. Dentre os beneficiários, foram contemplados os indivíduos cadastrados no programa de governo Bolsa Família, microempreendedores individuais e pessoas sem emprego formal. Além disto, somente duas pessoas por família podem receber o benefício e mães solteiras cadastradas no programa de governo “Bolsa Família” também teriam

direito a duas parcelas, o que equivale a R\$1.200,00 (LUCIANO, 2020).

Compreendendo que o auxílio emergencial aumentou o poder de compra do consumidor durante a pandemia da covid-19, este estudo busca investigar quais os fatores que influenciam no comportamento do consumidor (DE BRITO, 2022) beneficiário do auxílio emergencial que compra no e-commerce durante a pandemia da covid-19. É importante destacar que são incipientes os estudos que abordam o comportamento de compra do consumidor na internet durante o surto pandêmico da covid-19, especificamente por se tratar de um tema novo e atemporal; além disso, também não foram identificados estudos que tratam da influência do auxílio emergencial no aumento do poder aquisitivo do consumidor de baixa renda durante a pandemia.

REFERENCIAL TEÓRICO

O COMÉRCIO ELETRÔNICO OU E-COMMERCE

O comércio eletrônico ou e-commerce é um fenômeno que ocorre em escala global, nacional, regional e local. Essa modalidade vem ganhando cada vez mais espaço em todas as esferas da economia por apresentar diversos benefícios para os consumidores e empresas (GONZÁLEZ GARCÍA, 2020). Entre alguns desses benefícios estão a economia financeira, disponibilidade, integração de tecnologia, comodidade e flexibilidade (BARRIENTOS FELIPA, 2017; CAMACHO RODRÍGUEZ, 2019). Os autores Salas-Rubio, Ábrego-Almazán e Mendo-

za-Gómez (2021) acrescentam que para as empresas os benefícios são: localizar uma maior quantidade de clientes, fornecedores e parceiros. Já para os consumidores transações rápidas, convenientes e com preços acessíveis são alguns desses benefícios.

Devido ao atual cenário de crise da saúde em que o mundo está passando, onde uma das recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS) é evitar ambientes com grande fluxo de pessoas, obrigando-as a permanecerem em isolamento social, o comércio eletrônico é uma alternativa adequada (SALAS-RUBIO, ÁBREGO-ALMAZÁN E MENDOZA-GÓMEZ, 2021). Com o resultado do impacto do Covid-19, os consumidores estão cada vez mais voltando-se para compras virtuais, pois o medo de contágio impulsiona as pessoas a realizarem compras online (BHATTI et al., 2020; TRAN, 2021). Portanto, o mercado do comércio eletrônico prosperou e se desenvolveu significativamente durante esta pandemia (NGUYEN; PHAN, 2021).

Costa (2002) explica que há quatro fatores influentes na decisão de compra dos consumidores em ambientes virtuais. O primeiro fator é a Transação (AI1), o qual engloba elementos como a realização da compra, a busca por informações, a prestação de informações, dentre outros. O segundo fator é a Atmosfera (AI2), o qual envolve aspectos como o ambiente virtual da loja, ou seja, sons, imagens, animais, etc. O terceiro fator é o Preço (AI3), o qual abrange dimensões econômicas, como preço baixo, promoções e baixo custo com transportes na entrega dos produtos. Por fim, o último fator é a Forma de Pagamento

(AI4), agrupando os diferentes meios pelos quais o consumidor pode efetuar o pagamento de suas compras nas lojas virtuais.

Uma busca realizada na literatura permitiu constatar que o comportamento do consumidor no e-commerce é influenciado por fatores como preços mais acessíveis, dando ao cliente a sensação de que está economizando ao adquirir um produto ou serviço que já tinha a intenção de comprar; facilidade de acesso a plataforma online e variedades nas formas de pagamento (BLING, 2019). Ademais, durante o processo de compra online, embora os consumidores não possam tocar e sentir o produto antes de comprá-lo, poderão ter acesso a informações privilegiadas sobre produtos e serviços, para que possam melhor avaliá-los antes de efetuarem a compra (LIM; DUBINSKY, 2004).

O comércio eletrônico pode ser definido como o processo de comprar, vender ou trocar produtos, serviços ou informações por meio de redes de computadores, como a internet (CHAMORRO et al., 2019; GONZÁLEZ GARCÍA, 2020; NISAR; PRABHAKAR, 2017). Diante disso, estudos mostram algumas variáveis sociodemográficas que podem influenciar no processo de compras online. São exemplos dessas variáveis: nível de escolaridade (CHEN et al., 2021; MARES; GAMA; SANTOS, 2020; ZHENG et al., 2020), filhos (ZHENG et al., 2020) e gênero (CHEN et al., 2021; DEUCHER et al., 2019; MARES; GAMA; SANTOS, 2020; PEÑA-GARCÍA, GIL-SAURA E RODRÍGUEZ-OREJUELA, 2018; SÁNCHEZ-ALZATE; MONTOYA RESTREPO, 2017), conforme serão descritos a seguir.

Escolaridade

Quanto a variável nível de escolaridade, pessoas que possuem ensino superior incompleto e completo tiveram maior destaque em compras online (MARES; GAMA; SANTOS, 2020). Semelhante a isto, Zheng et al. (2020) descobriram que consumidores com níveis de ensino superior tendem a comprar online com mais frequência do que os consumidores com apenas o ensino médio ou ensino inferior. Já para Chen et al. (2021), o nível de escolaridade não foi um fator importante que influencia os consumidores às compras online durante a pandemia. Portanto, dois estudos afirmam que pessoas com ensino superior completo são mais propensas a realizarem compras online e um afirma que nível de escolaridade não é uma variável influenciadora no e-commerce.

Viana e Silva (2020) e Morgado (2003) constataram que os consumidores com ensino superior se atentam mais a fatores como conveniência e inovação, e possuem uma menor orientação experimental e maior volume de bens digitais; também valorizam a comodidade, ou seja, o fato de comprar sem sair de casa. Em contrapartida, os consumidores com o ensino fundamental e médio completo demandam mais atenção à compra por necessidade de algum produto ou serviço específico.

Filhos

Em relação a variável filhos, um estudo feito por Zheng et al. (2020) demonstrou que os consumidores com filhos em casa

são mais propensos a realizarem compras online do que os consumidores que não possuem filhos. Acrescido a isso, Kotler e Keller (2006) explicam que a convivência diária entre pais e filhos, faz com que haja uma influência significativa dos filhos em relação ao comportamento de compra dos pais, levando-os a pensar mais sobre suas decisões de compra.

Gênero

Quanto a variável gênero, consumidores do sexo masculino são os que mais compram online, pois a interação social de compras por internet é mais favorável para os homens do que para as mulheres (SÁNCHEZ-ALZATE; MONTOYA RESTREPO, 2017). Os autores Peña-García, Gil-Saura e Rodríguez-Orejuela (2018) e Mares, Gama e Santos (2020) corroboram com esse achado ao afirmarem que os homens são mais predispostos a realizarem compras online do que as mulheres. Concordando com os estudos anteriores, uma pesquisa realizada durante o período de isolamento do Covid-19 mostrou que o gênero feminino comprou menos no e-commerce (DEUCHER et al., 2019). Já para os pesquisadores Chen et al. (2021) o gênero não foi um fator que afetou compras online durante a pandemia, demonstrando que não há diferença entre a quantidade de homens e mulheres que realizaram compras virtuais. Dessa forma, quatro estudos sustentam a ideia de que os homens são mais predispostos a realizarem compras online do que as mulheres e um estudo afirma que o gênero não é um fator influenciador no e-commerce.

METODOLOGIA

Para a consecução do objetivo estabelecido, optou-se por uma pesquisa quantitativa, survey, de cunho descritivo (Hair Jr., Black, Barbin & Anderson, 2014; Malhotra, 2013) com recorte transversal (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000), levando-se em consideração o recorte temporal do auxílio emergencial, cedido devido a pandemia do Covid-19.

A população-alvo desta pesquisa englobou todos os sujeitos que receberam auxílio emergencial envolvendo o estado do Rio Grande do Norte (RN).

A amostra da pesquisa configura-se como não probabilística, por conveniência e por acessibilidade (Aaker, Kumar, & Leone, 2012). Em relação ao tamanho da amostra, Hair et al. (2014) explicam que, para a realização da análise fatorial, é necessário ter um quantitativo mínimo de 100 respostas coletadas.

Acerca da escala de elementos ambientais das lojas virtuais associados as compra impulsiva foi validada Costa (2002). Ademais, tem-se que o instrumento também faz uso da escala Likert de 5 pontos.

A partir de então, gerou-se as seguintes hipóteses, conforme ilustra o Quadro I.

Quadro I – Hipóteses da Pesquisa

Hipóteses
H ₁ : O gênero influencia as: a) transações e preços; b) Facilidade de Pagamento e Confiabilidade.
H ₂ : A escolaridade influencia as: a) transações e preços; b) Facilidade de Pagamento e Confiabilidade.
H ₃ : A quantidade de filhos influencia as: a) transações e preços; b) Facilidade de Pagamento e Confiabilidade.
H ₄ : O valor do auxílio emergencial influencia as: a) transações e preços; b) Facilidade de Pagamento e Confiabilidade.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

Para fins de coleta de dados, a investigação ocorreu de modo virtual, através do Google Docs e a distribuição foi por intermédio das redes sociais. Vale ressaltar que a coleta fez o uso do método Bola de Neve (*Snowball*). Além disso, destaca-se que o formulário eletrônico não permitiu a existência de missing (não respostas). Assim sendo, obteve-se o total de 101 respostas válidas.

Os dados foram analisados com o auxílio do software SPSS®, Versão 20 para Windows®. Os testes a serem realizados consistiram na Análise Fatorial Exploratória (AFE) e na Regressão Linear Múltipla (Hair Jr. et al., 2014).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Caracterização dos respondentes

No que diz respeito aos respondentes, estes foram classificados com base em suas características sociodemográficas. No que tange o sexo, a maioria dos respondentes são mulheres (64,4%), possuem faixa etária entre 18 e 30 anos (63,4%). A escolaridade predominante dos respondentes é ensino médio completo (38,6%), seguida daqueles que possuem ensino superior (29,7%). Sobre a renda dos investigados, 41,6% recebem até 1 salário-mínimo, seguido daqueles que não possuem salário fixo (37,6%).

Acerca da quantidade de filhos, 58,4% não possuem filhos. Sobre o valor do auxílio emergencial, 72,3% receberam R\$ 600,00. No que tange a percepção de compra, 62,4% abordam que continuam comprando da mesma forma, e que não teve aumento com o auxílio emergencial. No que se associa a frequência de consumo de alguns produtos e serviços (Supermercado, feiras, shopping, utensílios de casa, cabeleireiro entre outros), os resultados revelam que os investigados consomem quinzenalmente (42,6%). A frequência de acesso à internet é diária (96,00%).

Acerca da frequência de compras pela internet, 42,6% abordaram que só realizaram uma compra pela internet até hoje, seguidos daqueles que abordam que realizam compras, pelo menos, uma vez por mês (32,7%).

Análise fatorial

Realizou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE), com rotação Varimax, obtendo-se o Alfa de Cronbach do modelo (0,975), o coeficiente de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO) (0,945) e a variância total explicada do modelo (80,55%). Desse modo, os resultados evidenciaram a existência de confiabilidade e indícios de normalidade, levando-se em consideração os seguintes parâmetros: Alfa de Cronbach maior do que 0,6; KMO foi maior que 0,8; teste de Esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,05$). Além disso, tem-se que as comunalidades ficaram com valores maiores do que 0,5, e cargas fatoriais não excederam o valor mínimo de 0,4, conforme proposto por Hair Jr. *et al.* (2014).

Os resultados da AFE podem ser visualizados na Tabela I.

Tabela I – Análise Fatorial Confirmatória

Variáveis observáveis		Cargas fatoriais	Comunalidades
Transações e preços			
TP1	Itens em promoção	0,802	0,747
TP2	Rapidez na busca pelos produtos	0,535	0,565
TP3	Aceitação de cartão de crédito	0,778	0,717
TP4	Credibilidade da empresa	0,873	0,924

TP5	Disponibilidade do produto	0,784	0,881
TP6	Apresentação das características detalhas do produto	0,834	0,885
TP7	Dados da empresa	0,826	0,837
TP8	Preços baixos em relação aos concorrentes	0,878	0,897
TP9	Frete reduzido ou inexistente	0,875	0,921
TP10	Prazo de entrega	0,845	0,892
Facilidade de pagamento e Confiabilidade			
FPCI	Disponibilidade de tempo	0,696	0,633
FPC2	Influência de familiares e amigos	0,802	0,699
FPC3	Rapidez no processo de compra	0,820	0,876
FPC4	Facilidade para acompanhar o produto	0,777	0,856
FPC5	Parcelamento do pagamento	0,632	0,774
FPC6	Aceitar boleto bancário	0,826	0,784

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

Vale destacar que, ao realizar a AFE, os fatores se organizaram em duas dimensões, diferente do que retrata a teoria (no qual, se subdividem em quatro dimensões), conforme elenca Costa (2002).

Assim, surgem os seguintes construtos: transações e preços; e Facilidade de pagamento e confiabilidade. Para Farias, Uzeda e Cerqueira (2012), a confiabilidade é o que garante aos clientes a confidencialidade das informações ao realizar as transações em lojas online. Nesse contexto, Andrade e Silva (2017) citam que a rapidez na transação, a flexibilidade e a agilidade no processo de compra são um dos grandes benefícios na compra pela internet.

Além disto, um dos fatores que mais atraem os consumidores são os preços mais baixos em relação às lojas físicas (CONDE, 2013; WEBLER, 2017; ANDRADE; SILVA, 2017). Ainda, segundo Jadhav e Khanna (2016) e Marathe e Gawade (2020) a facilidade de pagamento é um fator que influencia os consumidores a comparem online. Assim, quanto mais opções de pagamento a loja oferecer ao consumidor, maiores serão as chances de que ele efetive a compra (CONDE, 2003).

A partir de então, fazendo-se uma análise individual por construtos, tem-se que a dimensão “transações e preços” apresentou como destaque a variável TP8 (Pre-

ços baixos em relação aos concorrentes) (carga fatorial 0,878), seguida da variável TP9 (Frete reduzido ou inexistente) (carga fatorial 0,875). A variável “preços baixos em relação aos concorrentes” pode ser confirmada pelos achados de Conde (2013) e Webler (2017) e Andrade e Silva (2017) e Kraus e Santos (2018) que afirmam que os consumidores são atraídos pelos preços menores nas lojas online.

Já a variável “frete grátis ou inexistente” pode ser confirmada pelo estudo de Kraus Santos (2018) que postulam que um dos fatores que mais influenciam na decisão de compra é o frete, sendo um dos benefícios preferidos entre os consumidores online.

Na segunda dimensão “facilidade de pagamento e confiabilidade” a variável de destaque foi a FPC6 (aceitar boleto bancário), com carga de 0,826, seguida da FPC3 (rapidez no processo de compra) com carga fatorial de 0,820. Com relação a variável “aceitar boleto bancário”, os resultados confirmam os achados do estudo de Webler (2017), onde a maioria dos consumidores prefere pagar suas compras na internet através do boleto bancário. Esse fenômeno é explicado pelo fato de que muitos consumidores consideram o pagamento através boleto mais seguro e eficiente, uma vez em que é possível obter o papel impresso no qual consta o valor da compra; ademais, através do pagamento via boleto, os consumidores evitam pagar

taxas embutidas em outras formas de pagamento, como por exemplo, cartões de crédito; além de que não precisam informar seus dados pessoais em sites que não consideram confiáveis, tornando o processo de compra mais seguro.

Ainda, no que se refere a variável “rapidez no processo de compra”, é importante ressaltar o que Conde (2013) menciona sobre que a facilidade no processo de compra, o qual é marcado por poucas etapas até a efetivação da compra, possibilidade de cancelamento da mesma, além de menor ocorrência de erros na página durante o processo, torna-o mais rápido para o consumidor. Ainda, segundo Andrade e Silva (2017), a rapidez na transação, a flexibilidade e a agilidade desse processo são uma das maiores vantagens da compra online.

ANOVA

Utilizou-se a ANOVA a fim de averiguar a diferença existente entre as médias dos grupos (Hair Jr. et al., 2014). Para rejeitar hipóteses de que não há diferença entre as médias, utilizou-se o parâmetro de significância inferior a 0,05, assegurando um nível de confiança superior a 95%. Foram obtidos resultados significativos no que se associa as variáveis gênero, escolaridade, quantidade de filhos e valor do auxílio emergencial. A Tabela 2 evidencia os resultados associados ao gênero.

Tabela 2 – ANOVA - Gênero

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
MÉDIA_DI	Entre Grupos	6,221	1	6,221	5,728	,019
	Nos grupos	107,514	99	1,086		
	Total	113,735	100			
MÉDIA_D2	Entre Grupos	5,370	1	5,370	4,652	,033
	Nos grupos	114,287	99	1,154		
	Total	119,657	100			

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

Os resultados evidenciam que o gênero influencia nas transações e preços (DI) e na facilidade de pagamento e confiabilidade (D2), sig. < 0,05. Realizando-se uma análise descritiva, a maiores médias são concentradas no sexo masculino, o que significa dizer que os homens são mais influenciados por essas perspectivas do que as mulheres. Esses resultados podem ser confirmados pelos achados de Sánchez-Alzate, Montoya

e Restrepo (2017), Peña-García, Gil-Saura e Rodríguez-Orejuela (2018), Deucher *et al.* (2019) e Mares, Gama e Santos (2020), os quais verificaram que os homens têm maior predisposição a realizarem compras online em relação às mulheres.

A Tabela 3 irá retratar os resultados acerca da variável escolaridade.

Tabela 3 – ANOVA - Escolaridade

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
MÉDIA_DI	Entre Grupos	17,449	5	3,490	3,443	,007
	Nos grupos	96,286	95	1,014		
	Total	113,735	100			
MÉDIA_D2	Entre Grupos	16,091	5	3,218	2,952	,016
	Nos grupos	103,566	95	1,090		
	Total	119,657	100			

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

Os dados revelam que há diferença entre em médias tanto para a Dimensão 1 (transações e preços), quanto para a dimensão 2 (facilidade de pagamento e confiabilidade) e o grau escolar de destaque, levando-se em consideração as médias, para D1 é o ensino médio completo, e para D2 é o ensino superior. O que significa dizer que os indivíduos que possuem ensino médio completo estão mais atentos as perspectivas de valores e transações em geral, enquanto aqueles que possuem um grau mais elevado de estudo levam em consideração outras vertentes como a confiabilidade e facilidades de pagamento no ato da compra.

Esses resultados são contrariados pelos achados de Viana e Silva (2020) e Morgado

(2003), os quais constataram que os consumidores com ensino superior se atentam mais a fatores como conveniência e inovação; esse público possui menor orientação experimental, além de mais bens digitais; também têm maior envolvimento com a internet, acreditando ser mais importante comprar sem precisar sair de casa; assim, os consumidores do ensino superior buscam outros meios para atender suas necessidades e o consumo virtual proporciona uma maior comodidade. Já os consumidores com o ensino fundamental e médio completo valorizam mais a compra por necessidade de algum bem ou serviço específico.

A tabela 4 aborda os resultados associados ao quantitativo de filhos.

Tabela 4 – ANOVA – Quantidade de Filhos

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
MÉDIA_D1	Entre Grupos	3,756	3	1,252	1,104	,351
	Nos grupos	109,979	97	1,134		
	Total	113,735	100			
MÉDIA_D2	Entre Grupos	13,863	3	4,621	4,237	,007
	Nos grupos	105,794	97	1,091		
	Total	119,657	100			

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

No que tange os resultados associados a quantidade de filhos, o resultado foi significativo (sig.<005) apenas na D2 (facilidade de pagamento e confiabilidade), e para aqueles indivíduos que não possuem filhos. Ou seja, de modo, geral, tem-se que quando

não se possuem filhos, pode haver maiores tendências para efetivação de compras, e conseqüentemente observância dos critérios. Esses achados são contrariados pelo estudo de Zheng *et al.* (2020) que verificou que consumidores com filhos são mais

propensos de efetivarem compra online se comparado àqueles que não têm filhos.

A tabela 5 irá mostrar os resultados no que se refere ao valor do auxílio emergencial.

Tabela 5 – ANOVA – Valor do Auxílio Emergencial

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
MÉDIA_D1	Entre Grupos	5,807	1	5,807	5,327	,023
	Nos grupos	107,928	99	1,090		
	Total	113,735	100			
MÉDIA_D2	Entre Grupos	12,882	1	12,882	11,944	,001
	Nos grupos	106,775	99	1,079		
	Total	119,657	100			

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021).

Os resultados evidenciaram resultados significativos para as duas dimensões: transações e preços e facilidade de pagamento e confiabilidade. Os dados mostram que àqueles indivíduos que receberam R\$ 600,00 efetivaram maior observância a esses quesitos, conseqüentemente, realizaram mais compras. Isso pode ser explicado pelo fato de que o valor de R\$ 1.200,00 foi direcionado a mulheres chefes de família, e que possuíam maiores responsabilidades. Além disso, envolve ainda a reflexão da eficiência dos critérios estabelecidos pelo governo para concessão do auxílio, podendo ser direcionada para alguns indivíduos que não necessitam, e acabam revertendo esses valores em compras para atendimentos de desejos pessoais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa atendeu ao objetivo que consiste em investigar quais os fatores que influenciam no comportamento do consumidor beneficiário do auxílio emergencial que compra no e-commerce durante a pandemia da covid-19. A partir da AFE, gerou-se os seguintes construtos: Transações e Preços; e Facilidade de Pagamento e Confiabilidade. A dimensão “transações e preços” apresentou como destaque a variável que se associa a preços baixos em relação a concorrência e, em seqüência, o frete reduzido. Na segunda dimensão “facilidade de pagamento e confiabilidade” a variável de destaque envolve o aceite de boleto bancário, seguida da rapidez na transação de compra.

Os resultados evidenciam que o gênero masculino influencia nas transações e preços e na facilidade de pagamento e confiabilidade. Os dados também revelam que aqueles indivíduos que possuem ensino médio completo estão mais atentos as perspectivas de valores e transações, enquanto aqueles que possuem um grau mais elevado de estudo levam em consideração outras vertentes como a confiabilidade e facilidades de pagamento.

No que se refere a ausência de filhos, há influência quando se associa a facilidade de pagamento e confiabilidade. E ligado ao valor do auxílio, àqueles indivíduos que receberam R\$ 600,00 realizaram mais compras. Quanto a relevância da pesquisa em termos sociais e gerencial, tem-se a perspectiva de levantamento de incursões reflexivas no que se associa a um programa

governamental, podendo-se levantar perspectivas acerca de eficiência na triagem de concessão do auxílio. Quanto a relevância acadêmica, dada a atualidade da temática, a pesquisa vem a somar com novos achados em construção.

As limitações da pesquisa se associam ao recorte transversal, ao passo que os respondentes se limitaram a residentes de um estado nordestino, o que não invalida os dados, porém, incita sugestões para próximos trabalhos, à medida que se se pode realizar incursões empíricas à nível Brasil, de desenho metodológico positivista, a fim de conseguir uma maior abrangência e generalização nas análises. Além disso, sugere-se que uma nova pesquisa seja realizada, a fim de analisar o comportamento de compra dos beneficiários com o novo valor do auxílio emergencial concedido em 2021.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; LEONE, R. **Marketing research**. 7. Ed. New York, NY: Wiley Analysis, 2012.
- ANDRADE, M. C. F.; SILVA, N. G. (2017). O comércio eletrônico (e-commerce): um estudo com consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n.1, p.98-111, 2017.
- BARRIENTOS FELIPA, P. Marketing+ internet= e-commerce: oportunidades y desafíos. **Revista Finanzas y Política Económica**, v. 9, n. 1, p. 45-56, 2017.
- BHATTI, A.; AKRAM, H.; BASIT, H. M.; KHAN, A. U.; NAQVI, S. M. R.; BILAL, M.. E-commerce trends during COVID-19 Pandemic. **International Journal of Future Generation Communication and Networking**, v. 13, n. 2, p. 1449-1452, 2020.
- BACCHIEGGA, Fabio; FREITAS, Lúcio Flávio Silva; VASCONCELLOS, Maria da Penha. Políticas públicas e enfrentamento da Covid-19 no Brasil: Controvérsias sobre o auxílio emergencial (lei 13.982/20). **Revista de Direito da Cidade**, v. 14, p. 248-276, 2022.
- BLING. 5 fatores que influenciam na decisão de compra no e-commerce. 2019. Disponível em: <http://blog.bling.com.br/5-fatores-que-influenciam-na-decisao-de-compra-no-e-commerce/>. Acesso em: 11 ago. 2020.
- CAMACHO RODRÍGUEZ, K. T. Reflexiones sobre la importancia de la noción de clase social en los estudios del consumo. La relación de los jóvenes con las e-compras en México. **Intersticios sociales**, n. 17, p. 59-78, 2019.
- CHAMORRO, J. Y.; RODRÍGUEZ, O. S.; VALENCIA-ARIAS, A.; LÓPEZ, J.; Ordóñez, J. P. M. Factores de adopción del e-shopping en población juvenil colombiana: caso de estudio. **Semestre Económico**, v. 22, n. 53, p. 163-188, 2019.
- CHEN, Y; ZHENG, G.; SIDDIK, A. B.; DONG, Q. L.; DOUE, C. Factors Affecting the Consumers Online Shopping During the COVID-19 Pandemic in

- China. **Revista Argentina de Clínica Psicológica**, v. 30, n. 1, p. 853, 2021.
- CONDE, A. C. P. Estímulos no ambiente de compra online: impacto na intenção de recompra do consumidor. 2014. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. Os brasileiros e o consumo no pós-isolamento. 2020. Disponível em: <https://www.fsb.com.br/wp-content/uploads/2020/05/pesquisa-os-brasileiros-e-o-consumo-no-pos-isolamento.pdf>. Acesso em 12 de dez. 2020.
- COSTA, F. C. X. D.; LARÁN, J. A. A compra por impulso em ambientes on-line. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p.36-47, 2003.
- COSTA, S. D. S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n.4, p. 969-978, 2020.
- DE BRITO, Andrei et al. Mudanças no comportamento do consumidor durante a pandemia de covid-19. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste**, v. 7, p. e30462-e30462, 2022.
- DEUCHER, J. L.; BARBOSA, J. A. S. Fatores que influenciam na compra de produtos em lojas virtuais por estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina durante o período da pandemia da Covid-19. 2020. 70 f. TCC (Curso de Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/21810/1/tcc-joao-barbosa-e-julia-loris.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 01 de fev. 2021.
- DIAS, J. P. S.; HEMAIS, M. W. Consumidores de baixa renda e compras on-line: Receios em consumir pela internet. **REG-Revista de Gestão**, v. 22, n.1, p.115-132, 2015.
- FARIAS, S. X.; UZEDA, F. L.; CERQUEIRA, L. S. Os fatores que influenciam a compra on-line de consumidores universitários. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 9, 2012, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: AEDB, 2012. p. 1-16. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/56416693.pdf>. Acesso em: 1 de fev. 2021.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z.; & MOSCAROLA, J. (2000). O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- GANDHI, S. Analysis of Impulsive Buying Behavior in Fashion Industry. **International Journal of Engineering and Management Research**, v. 10, n. 1, p. 42-51, 2020.
- GONZÁLEZ GARCÍA, J. Comercio electrónico en China y México: surgimiento, evolución y perspectivas. **México y la cuenca del pacífico**, v. 9, n. 27, p. 53-84, 2020.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BARDIN, B. J. ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 7. ed. Pearson Education Limited Harlow, Essex, 2014.
- JADHAV, V.; KHANNA, M. Factors influencing online buying behavior of college students: A qualitative analysis. **The Qualitative Report**, v. 21, n. 1, p. 1, 2016.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 12 ed, France: Edition Pearson Education., 2006.
- KRAUS, C. B.; DOS SANTOS, T. Comportamento do consumidor em compras online em sites da china. **Caderno Profissional de Marketing-UNI-MEP**, v. 6, n.1, p.67-81, 2018.
- LI, M.; ZHAO, T.; HUANG, E.; LI, J. How does a public health emergency motivate People's impulsive consumption? an empirical study during the COVID-19 outbreak in China. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v.17, n.14, p. 5019, 2020.
- LIM, H.; DUBINSKY, A.J. Consumers' perceptions of e-shopping characteristics: an expectancy-value approach. **The Journal of Services Marketing**, v.18, n.7, p.500-513, 2004.
- LUCIANO, E. M Information management hits and misses in the COVID19 emergency in Brazil. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102194, 2020.
- MALHOTRA, N. K. **Review of marketing research**. New York, NY: M. E. Sharpe, 2013.
- MARATHE, D. A.; GAWADE, G. Literature review on customer perception about online shopping with reference to Amazon in India. **Juni Khyat Journal**, v. 10, n.7, p. 372-384, 2020.
- MARES, L. S; GAMA, M. F. F.; SANTOS, G. A. A. O comércio eletrônico no Brasil: um sinóptico relato, o perfil dos consumidores de Rondon do Pará. **Revista Contemporânea**, v. 2, n. 3, 2020.
- MORGADO, M. G. Comportamento do Consumidor On-line: Perfil, uso da internet e atitudes. 2003. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003
- NGUYEN, L.; PHAN, T. H. Covid-19 impacts on online shopping decision of the students in ho chi minh city. **Oxford Journal of Technology, Arts, Sciences and Knowledge**, v. 1, n. 1, 2021.

- NISAR, T. M.; PRABHAKAR, G. What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing?. **Journal of retailing and consumer services**, v. 39, p. 135-144, 2017.
- PEÑA-GARCÍA, N.; GIL-SAURA, I.; RODRÍGUEZ-OREJUELA, A. Emoción y razón: el efecto moderador del género en el comportamiento de compra online. *Innovar*: **Revista de ciencias administrativas y sociales**, v. 28, n. 69, p. 117-131, 2018.
- PHAN, Q. P. T.; NGO, V. M.; PHUOC, N. C. L. How Social Commerce Characteristics Influence Consumers' Online Impulsive Buying Behavior in Emerging Markets. **International Journal of E-Business Research**, v. 16, n.3, p. 74-88, 2020.
- RAITZ, D.; AGUIAR, J.; GODARTH, K. A. Comércio Eletrônico: variáveis condicionantes no processo de decisão de compra online. **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, v. 10, n.2, p. 153-170, 2017.
- RODRIGUES, F. S.; ARAÚJO, K. H. S.; TORRES, J. G. M. Os impactos do e-commerce nas vendas em um varejista de calçados durante a pandemia do Covid-19. *In: International Conference on network Enterprises e Logistics Management*, 2, 2021, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: NETLOG, 2021. Disponível em: http://www.netlogconference.com/proceedings/papers/NETLOG_2020_paper_74.pdf. Acesso em 05 de abr. 2021.
- SALAS-RUBIO, M. I.; ÁBREGO-ALMAZÁN, D.; MENDOZA-GÓMEZ, J. Intención, actitud y uso real del e-commerce. **Investigación administrativa**, v. 50, n. 127, 2021.
- SÁNCHEZ-ALZATE, J. A.; MONTOYA RESTREPO, L. A. La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia). **Innovar**, v. 27, n. 64, p. 11-22, 2017.
- VIANA, M. C. B.; SILVA, M. E. D. P. Influência das redes sociais no processo de decisão de compra do consumidor. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n.1, p.74-92, 2020.
- WEBLER, P. Comércio eletrônico: a satisfação do consumidor na compra online. 2017. 65 f. TCC (Curso de Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, RS, 2017. Disponível em: <https://rd.ufrs.edu.br/bitstream/prefix/1713/1/WEBLER.pdf>. Acesso em 15 de mai. 2021.
- ZHAO, Z.; DU, X.; LIANG, F.; ZHU, X. Effect of product type and time pressure on consumers' online impulse buying intention. **Journal of Contemporary Marketing Science**, v. 2, n.2, p. 137-154, 2019.
- ZHENG, Q.; CHEN, J.; ZHANG, R.; WANG, H. H. What factors affect Chinese consumers' online grocery shopping? Product attributes, e-vendor characteristics and consumer perceptions. **China Agricultural Economic Review**, v.12, n. 2, p.193-213, 2020.

O PAPEL DAS EMOÇÕES NA COMPRA POR IMPULSO

THE ROLE OF EMOTIONS IN IMPULSE BUYING

POLIANA CRISTINA DE OLIVEIRA CRISTO-DINIZ

Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Brasil
Doutoranda na Universidade Federal de Uberlândia
polianacristo@iftm.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8526-1178>

POLYANA ALVARENGA MATUMOTO

Universidade Federal de Uberlândia – Brasil
polyana.matumoto@ufu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7443-1215>

JULIANA ROSA DE BRITO FÉLIX

Universidade Federal de Uberlândia – Brasil
julianaros@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2747-1462>

ANDRÉ FRANCISCO ALCÂNTARA FAGUNDES

Universidade Federal de Uberlândia – Brasil
andre.fagundes@ufu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1177-4514>

SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI

Universidade Federal de Uberlândia – Brasil
sergiomoretti@uol.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9457-6064>

R E S U M O

O interesse pelo papel das emoções no processo decisório do consumo tem crescido nos últimos anos. Neste contexto, tem-se o consumo por impulso, que representa a vontade súbita e não planejada de consumir (SEGUNPTA; ZHOU, 2007). Assim, o objetivo deste artigo foi analisar a influência das emoções de valência positiva e negativa na compra por impulso em lojas de departamento. Para tanto, foi realizado um levantamento que utilizou um questionário para mensurar o consumo por impulso em lojas de departamento e as emoções vivenciadas neste tipo de consumo, obtendo-se 328 respostas válidas. Os resultados sugerem, especificamente, quando analisadas as emoções isoladamente, que três das vinte emoções da escala PANAS (*Positive Affect Negative Affect Scales*) são influenciadoras do consumo por impulso – ‘animado’, ‘culpado’ e ‘atento’, esta última de forma negativa. Além disso, a frequência de visita também demonstrou influenciar esse tipo de consumo.

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

Consumo por impulso, Valência emocional, Emoções positivas, Emoções negativas, Comportamento do consumidor.

ABSTRACT

The interest in the role of emotions in consumer decision-making has grown in recent years. In this context, there is impulse consumption, which represents the sudden and unplanned will to consume (SEGUNPTA; ZHOU, 2007). Thus, the aim of this article was to analyze the influence of positive and negative valence emotions on impulse buying in department stores. Therefore, a survey was carried out that used a questionnaire to measure impulse consumption in department stores and the emotions experienced in this type of consumption, obtaining 328 valid responses. The results suggest, specifically, when analyzed the emotions in isolation, that three of the twenty emotions in the PANAS scale (Positive Affect Negative Affect Scales) influence impulse consumption – 'excited', 'guilty' and 'attentive', the latter being the last of negative form. In addition, the frequency of visits has also been shown to influence this type of consumption.

KEYWORDS

Impulse consumption, Emotional valence, Positive emotions, Negative emotions, Consumer behavior.

INTRODUÇÃO

Indivíduos são guiados por razões e emoções no processo de tomada de decisão de uma compra ou consumo. Em alguns momentos, as emoções desempenham um importante papel na avaliação de um produto, e podem ser, conforme Oliver (1998), compreendidas em função de uma combinação de satisfação e insatisfação com atributos do produto, somada aos efeitos de afetos positivos – alegria ou contentamento – ou negativos – raiva ou culpa. Assim, destaca-se que algumas situações e contextos de compra fazem com que os consumidores se deparem com alegria, tristeza, raiva e outros sentimentos durante o processo de consumo e pós-consumo (KIELING et al., 2016; LI; HAO; YOON, 2020).

O consumo ocorre por meio do processo de decisão de compra. Solomon (2002) defende que uma maneira de carac-

terizar o processo de consumo, avaliando a presença da impulsividade ou não na hora da compra, é a partir da quantidade de esforço exigido cada vez que uma decisão precisa ser tomada. Quando o processo de tomada de decisão é extremamente rápido, ou quase automático, uma vez que o consumidor não busca muitas informações, nem avalia cada alternativa de maneira minuciosa e fazendo uso de atalhos mentais, é possível que haja grande presença do componente impulsivo. O comportamento de compra impulsivo é, portanto, causado por um desejo de compra repentino, forte e irresistível (SUN et al., 2021).

Na perspectiva psicológica, a impulsividade pode ser definida como uma ausência de reflexão entre um estímulo proporcionado pelo meio ambiente e a resposta do indivíduo (DOOB, 1993). A partir de uma perspectiva do comportamento do consumidor, Segunpta e Zhou (2007) definem o

comportamento impulsivo como a vontade súbita e não planejada de se comportar de uma maneira hedonicamente agradável, que é imediatamente gratificante e sem uma deliberação cuidadosa sobre as consequências negativas subsequentes. Afinal, os fatores internos que influenciam o consumidor, segundo Hirschman e Holbrook (1982), são afetados pela motivação, percepção, atitude, estilo de vida, aprendizagem e memória, e que todos esses fatores estão envoltos em emoção. Além disso, Xiao e Nicholson (2012) defendem que os fatores emocionais são um dos antecedentes da compra por impulso.

De mesmo modo, diferentes pesquisas buscaram compreender o papel dessas emoções no processo de compra, dentre elas tem-se: os sentimentos e a falta ou excessiva complexidade das informações disponíveis e restrições de tempo (BAGOZZI, 2000); a investigação sobre as escolhas baseadas em sentimentos em condições de poucas informações disponíveis (DARKE; CHATTOPADHYAY; ASHWORT, 2002); os pensamentos e sentimentos relacionados às lembranças, metáforas, imagens e sensações (ZALTMAN, 2003); o efeito das emoções positivas, da dimensão hedônica e utilitária com a compra por impulso (HERABADI; VERPLANKEN; VAN KNIPPENBERG, 2009); o efeito do prazer culpado e da culpa prazerosa na experiência de compra por impulso no consumo de produtos e serviços de hospitalidade (MIAO, 2011); as diferenças individuais na intensidade do afeto predizendo as respostas dos indivíduos aos anúncios de alimentos (MOORE; KONRATH, 2015); as relações entre consumo hedônico, envol-

vimento com o produto e emoção na tendência de compra por impulso em calçados (FALAHAT et al., 2017); o impacto do desconto, consumo hedônico, emoção positiva e merchandising visual na compra por impulso online (SUHUD; HERSTANTI, 2017); o impacto do uso de tecnologias de intervenção comportamental no efeito das emoções positivas no comportamento de compra impulsiva (LI; HAO; YOON, 2020); a influência do medo de perder o respeito das pessoas por causa de algo que se fez na compra por impulso (SUN et al., 2021); o efeito das emoções negativas e características cognitivas na compra por impulso (YU, 2022).

Considerando ainda as emoções que afetam o consumo, de maneira mais aprofundada, é possível notar que elas podem ser de valência positiva ou negativa. Analisando tais valências, existe a dicotomia felicidade – valência positiva – versus tristeza – valência negativa. Tanto a felicidade (ŠEINAUSKIENĖ; MAŠČINSKIENĖ; JUCAITYTĖ, 2015; PEDROSA et al., 2016; WANG; CHENG; SMYTH, 2019; JAUNKY; JEETOO; RAMPERSAD, 2020; PINHEIRO; FREITAS; GERHARD, 2020; STELZNER, 2022), quanto a tristeza (KIELING et al., 2016; GARG; WILLIAMS; LERNER, 2018; TAN; HOLUB, 2018; POTTHOFF; SCHIENLE, 2022), têm sido estudadas como influenciadoras dos comportamentos de consumo. O discurso sobre as emoções enquanto agentes de influência tende a caminhar para a felicidade, pois o consumo busca atender necessidades, o que gera satisfação e, segundo Baudrillard (1995), é um ato de convívio social.

De forma antagônica, a tristeza, emoção de valência negativa, também é capaz de mover os indivíduos na tomada de decisão, por se tratar de um sentimento intenso (KIELING et al., 2016), como adquirir alimentos menos saudáveis como forma de preencher algum vazio, cenário esse que não ocorreria se o indivíduo estivesse bem (GARG; LERNER, 2013). Ainda no espectro da tristeza, a depressão também tem sido estudada de maneira relacionada ao consumo. Alcoforado e Melo (2018) concluíram que, independentemente do país, a depressão está diretamente relacionada a algumas categorias de consumo e que os hábitos de consumo das pessoas tendem a mudar por conta de processos depressivos. Yu (2022) evidenciou que a compra por impulso foi positivamente associada à ansiedade, depressão e intolerância à incerteza. Assim, é relevante discutir que tanto emoções de valência positiva como de valência negativa são capazes de afetar as relações de consumo.

O estudo da influência de componentes emocionais em julgamentos no processo de decisão do consumo vem ganhando força nos espaços acadêmicos. Dentre esses trabalhos, destacam-se: as emoções, como raiva e vergonha, como preditoras do comportamento do consumidor e na satisfação do cliente (NYER, 1997a); as emoções de consumo como raiva, tristeza, alegria e satisfação, como determinantes de comportamentos pós-consumo, como intenções de propaganda boca a boca (NYER, 1997b); o estudo da confiança nos sentimentos na relação de consumo (PHAM, 1998); a análise da influência direta do afeto nas atitudes (BODUR; BRINBERG; COUPEY,

2000); uma relação sistemática entre avaliações cognitivas e dez tipos de emoções de consumo que são experimentadas pelos indivíduos durante o processo de consumo (RUTH; BRUNEL; OTNES, 2002); a análise dos sentimentos conflitantes (raiva, angústia, frustração, arrependimento, ansiedade e alívio) na compra impulsiva de fast-fashion (ERTEKIN; OFLAC; SERBETCIOGLU, 2020); a influência dos sentimentos de exclusividade, elite, indulgência e enriquecimento no consumo simbólico de turismo (ROY; GRETZEL, 2021); a relação entre os sentimentos de narcisismo, admiração, temor no consumo impulsivo (ZHANG et al., 2021).

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar a influência de emoções de valência positiva e negativa na compra por impulso em lojas de departamento. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, do tipo *survey*, através da aplicação de um questionário, que utilizou a escala de compra por impulso de Rook e Fisher (1995) e a escala de mensuração das emoções PANAS (*Positive Affect Negative Affect Scales*), de Watson, Clark e Tellegen (1998), buscando evidenciar dados primários dos usuários e seus hábitos de consumo quando afetados por emoções positivas ou negativas em lojas de departamentos.

Assim, busca-se fornecer subsídios ao cenário acadêmico, empresarial e de saúde pública acerca de como as emoções afetam o consumo, desmistificando a impressão de que só a felicidade afetaria o comportamento do consumidor, buscando entender mais a fundo o comportamento do consumidor, responsável

pela geração de receita para as empresas e que, ao mesmo tempo, pode levar a problemas de impulsividade, impactando no bem-estar e na saúde dos indivíduos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As emoções assumem um papel de relevância no comportamento do consumidor e, em decorrência disso, a impulsividade ganha espaço como um fator no processo de tomada de decisão em algumas situações de consumo, pois possuem uma complexidade hedônica inerente e podem estimular um conflito emocional (BEATTY; FERRELL, 1998; MUELLER; MITCHEL; ZWAAN, 2015; SUHUD; HERSTANTI, 2017; LI; HAO; YOON, 2020). Assim, as emoções influenciam principalmente a compra de produtos afetivos, hedônicos e experienciais, gerando comportamentos como a compra por impulso e a busca por variedade (MOWEN, 1988; ERTEKIN; OFLAC; SERBETCIOGLU, 2020).

Consumo por impulso

A decisão por impulso no processo de compra ocorre quando um consumidor experimenta um impulso repentino, frequentemente forte e persistente, para comprar ou consumir alguma coisa imediatamente (ROOK, 1987; XIAO; NICHOLSON, 2012; LI; HAO; YOON, 2020; SUN et al., 2021). O consumo por impulso pode ser direcionado por uma atração emocional e pela promessa da gratificação imediata, sem que haja reflexão ou planejamento prévio (LINS; POESCHL, 2015; LI; HAO; YOON, 2020).

Vários fatores podem influenciar o consumo por impulso. Lins, Poeschl e Eberhardt (2016), por exemplo, encontraram uma correlação entre a frequência de visitas a centros comerciais por mês e a compra por impulso em adolescentes. No entanto, quando o afeto e as emoções adentram o espectro investigativo, estudos de Rook e Fisher (1995) indicam que a impulsividade está relacionada com consequências negativas, como inadimplência, arrependimento pós-compra e comprometimento da autoestima. Os autores buscam evidenciar o quanto o comportamento de compra dos indivíduos tende a ser influenciado pela impulsividade, e concluíram que quanto mais destas ações aparecem refletidas no comportamento dos indivíduos mais impulsivo tende a ser o seu comportamento de compra.

Os motivos que levam à compra por impulso, no entanto, podem ser positivos, como, por exemplo, elevados sentimentos de excitação e considerações hedonistas (HERABADI; VERPLANKEN; VAN KNIPPENBERG, 2009; SUHUD; HERSTANTI, 2017; SUN et al., 2021). Um importante aspecto da decisão por impulso é que, considerando os processos afetivos inerentes ao processo decisório, três componentes desempenham papéis significativos: (i) irresistível desejo de comprar; (ii) emoções positivas em relação à compra; e (iii) gestão do humor. Assim, a compreensão do equilíbrio dos papéis diferentes, mas complementares, que a razão e a emoção desempenham nas experiências ativas e reativas de consumo é imperativo para a compreensão da dinâmica dos fenômenos da compra por impulso (YOUN; FABER, 2002; COLEY, 2002; LI; HAO; YOON, 2020).

Emoções de valência positiva e negativa

O estudo das emoções vem ganhando cada vez mais importância no comportamento do consumidor (LAROS; STEENKAMP, 2005; SAUERBRONN; AYROSA; BARROS, 2009), pois elas atuam como antecedentes de uma série de comportamentos de compra e consumo (DAHL; MANCHANDA; ARGO, 2001; HERABADI; VERPLANKEN; VAN KNIPPENBERG, 2009; ŠEINAUSKIENĖ; MAŠČINSKIENĖ; JUCAITYTĖ, 2015; KIELING et al., 2016; PEDROSA et al., 2016; GARG; WILLIAMS; LERNER, 2018; TAN; HOLUB, 2018; WANG; CHENG; SMYTH, 2019; JAUNKY; JEETOO; RAMPERSAD, 2020; PINHEIRO; FREITAS; GERHARD, 2020; POTTHOFF; SCHIENLE, 2022; STELZNER, 2022).

Bagozzi, Gopinath e Nyer (1999) afirmam que as pessoas usam os sentimentos como informação no processo decisório quando: a situação é afetiva por natureza, há falta ou excessiva complexidade nas informações e há restrições de tempo. Entre as razões para usar as emoções como variáveis intervenientes no processo de decisão está o fato de que a maioria das pessoas dispensa apenas o esforço necessário para tomar uma decisão satisfatória, não se importando se esta é ou não a melhor opção (GARBARINO; EDELL, 1997). Desta forma, se torna mais fácil para o consumidor escolher um produto que lhe agrada ou suscita um afeto positivo porque demandaria um menor esforço, ao invés de avaliar e raciocinar a cada decisão de compra. Vale lembrar que decisões de compra impulsiva tendem a levar a um prazer de curta duração (LI; HAO; YOON, 2020).

Apesar de Estrada, Isen e Young (1997) concluírem que o afeto positivo fomentou abertura à novas ideias e flexibilidade na decisão em detrimento de heurísticas simples e superficiais, Shwarz e Clore (2003) propõem a Teoria da Emoção como Geradora da Informação, nesse contexto emoções positivas sinalizam que o ambiente é benigno e seguro, o que reduz a motivação para analisar informações que poderiam impedir a realização de um desejo de consumo.

Corroborando os achados de Estrada, Isen e Young (1997), os resultados obtidos por Pedrosa et al. (2016) indicam que os valores hedônicos, de fato, orientam o indivíduo a experiências de felicidade de compra e de consumo. Assim, os autores observaram que a felicidade é a resposta do consumidor a experiências positivas e inesperadas. Seguindo nessa linha de estudo, Pinheiro, Freitas e Gerhard (2020) estudando a felicidade e o consumo em tempos de redes sociais, evidenciam que elogios e retorno positivo das postagens realizadas aumentam a felicidade e são grandes propulsores motivacionais ao reconsumo.

Para alguns pesquisadores, o prazer nas compras é possivelmente o fator mais fortemente associado com a compra por impulso (ČINJAREVIĆ; TATIĆ; PETRIĆ, 2011; MIAO, 2011; VERPLANKEN; SATO, 2011; PEREIRA, 2021). Deste modo, os consumidores que têm a maior probabilidade de realizarem compras impulsivas são aqueles que estão motivados por desejos hedônicos e emoções de valência positiva (BEATTY; FERRELL, 1998; HAUSMAN, 2000; AROCAS; ARRIETA; BOTERO,

2004; MASOULEH; PAZHANG; MORADI, 2012; MOORE; KONRATH, 2015; FALAHAT et al., 2017). Além disso, alguns estudos mostram que típicos compradores impulsivos costumam relatar elevados sentimentos de excitação e considerações hedonistas que acompanham a realização da compra impulsiva (HERABADI; VERPLANKEN; VAN KNIPPENBERG, 2009; SUN et al., 2021). Portanto, a impulsividade na compra pode ser resultante de motivações emocionais de valência positivas ou hedônicas (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994; HERABADI; VERPLANKEN; VAN KNIPPENBERG, 2009; LI; HAO; YOON, 2020; SUN et al., 2021).

O espectro de emoções que está ligada ao consumo é variado, assim como são diferentes as suas intensidades. As emoções negativas como o medo (TANNER; HUNT JR.; EPPRIGHT, 1991), a raiva (NYER, 1997a; NYER, 1997b; RUCKER; PETTY, 2004; ERTEKIN; OFLAC; SERBETCIOGLU, 2020), a culpa (MIAO, 2011; DUHACHEK; AGRAWAL; HAN, 2012) e a tristeza (NYER, 1997b; KIELING et al., 2016; GARG; WILLIAMS; LERNER, 2018; TAN; HOLUB, 2018; POTTHOFF; SCHIENLE, 2022) ocupam um espaço relevante na tomada de decisões do consumidor.

A tristeza, emoção de valência negativa, pode ser entendida como um sentimento intenso que influencia o consumo de modo a mover os indivíduos em sua tomada de decisão, como, por exemplo, a gastar mais para adquirir novos produtos e a comer alimentos menos saudáveis (GARG; LERNER, 2013; TAN; HOLUB, 2018). A tristeza e outras emoções de valência negativa

estão presentes em uma série de estudos sobre o comportamento do consumidor, relacionando-se com temáticas como tomada de decisão, atingimento de metas e escolhas intertemporais (KIELING et al., 2016; TAN; HOLUB, 2018; POTTHOFF; SCHIENLE, 2022).

Estudos realizados por Garbarino e Edell (1997) avaliaram a geração de afeto negativo na medida em que aumentava a exigência de esforço cognitivo na avaliação pré-compra. Os resultados da pesquisa indicaram que os produtos mais “difíceis de avaliar” e que, portanto, geravam mais afeto negativo e esforço cognitivo, apresentaram menor probabilidade de serem consumidos. Nesse sentido, os consumidores preferem uma situação simplesmente aceitável ou satisfatória a uma situação ótima (ASSAEL, 1992; LI; HAO; YOON, 2020). Desta maneira, o afeto pode ser considerado uma heurística, já que facilita o processo decisório (HOLBROOK; GARDNER, 2000).

Outro motivo, identificado pelos pesquisadores Araújo e Ramos (2006), que leva os consumidores a comprar por impulso, é o consumo compensatório. Estados emocionais como estresse e tristeza/depressão levam o consumidor a comprar por impulso. Os autores observaram que os consumidores tendem a comprar mais quando estão deprimidos ou estressados, do que quando estão alegres. Os resultados da pesquisa sugerem que uma parcela dos consumidores recorre às compras como uma forma de fugir do estresse ou do sentimento de tristeza. Nesse mesmo sentido, Rucker e Petty (2004) também apontam que na sensação de tristeza as pessoas ten-

dem a buscar implicitamente a substituição ou recompensa. Assim, a pessoa em estado emocional triste opta por assumir alto-risco/alta-recompensa, ao invés de baixo-risco/baixa-recompensa, pois pretendem maximizar as chances de gratificação.

Em sua pesquisa, Tan e Holub (2018) evidenciaram que a tristeza afeta em maior proporção o comportamento de consumidor de alimentos doces, criando a chamada alimentação emocional. Esse efeito ocorre, principalmente, no consumo de chocolate, mas o mesmo cenário não se repetiu quando o consumo foi de alimentos salgados. Já Porrhoff e Schienle (2022) investigaram o consumo de alimentos de alta caloria e baixa caloria, independente do sabor doce ou salgado. Em seu estudo de rastreamento ocular investigaram se a tendência de comer demais em resposta à tristeza está associada à recordação de estímulos visuais de alimentos de alta ou baixa caloria. Assim, o estudo mostrou que se o indivíduo está triste, ele busca a alimentação emocional para sair deste estado e, esta condição de tristeza, faz com que ele responda mais aos estímulos visuais de alimentos de baixa caloria.

Com relação ao processo decisório de compra, a pesquisa de Staw e Barsade (1993) encontrou resultados que indicam uma tendência a decisões menos eficazes na presença de emoções negativas do que na presença de emoções positivas. Isso pode se dever ao fato de que pessoas com emoções negativas são levadas a um estreitamento da atenção e fazem menos uso de informações que podem prejudicar o processo decisório (ZHAO, 2006). Em

contraponto a tal perspectiva, Shuwarz e Clore (2003) afirmam que a emoção negativa pode indicar um ambiente problemático que impulsiona a encontrar soluções, o que levaria a decisões mais eficazes.

Portanto, considerando-se que a relação entre o estado emocional negativo e o comportamento de consumo por impulso ainda não está esclarecido e é possível encontrar resultados conflitantes na literatura, se faz necessários que novas pesquisas sejam conduzidas para contribuir com esse campo de investigação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza aplicada e descritiva, pois buscou descrever fenômenos de forma a explicar a realidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Nesse sentido, optou-se pela pesquisa do tipo *survey*/levantamento para investigar como as emoções afetam o consumo por impulso com consumidores que frequentam lojas de departamento do varejo de itens gerais, como Lojas Americanas e Le Biscuit, por exemplo.

Com o objetivo de evidenciar dados primários e os hábitos de consumo dos participantes desta pesquisa, foi desenvolvido como instrumento de coleta de dados um questionário indagando sobre informações de comportamentos de consumo, emoções, frequência de visita a lojas de departamentos e se costumam ir sozinhos ou acompanhados na hora da compra, além de dados sociodemográficos (como idade, estado civil, renda mensal e escolaridade).

No sentido de mensurar o consumo por impulso dos participantes, utilizou-se a Escala de Consumo Impulsivo (ROOK; FISHER, 1995), e para mensurar as emoções de valência positiva e negativa no momento da compra adotou-se a escala PANAS (*Positive Affect Negative Affect Scales*), de Clark e Tellegen (1998).

Rook e Fisher (1995) desenvolveram, inicialmente, 35 itens para mensuração do comportamento de compra impulsiva. Os autores utilizaram a Análise Fatorial Exploratória, testes de correlação e Análise Fatorial Confirmatória, chegando a uma escala unifatorial composta por nove itens para avaliar a compra por impulso, com *alpha* de Cronbach de 0,88 (LUO, 2005; LEE, 2007; LINS et al., 2015).

A escala PANAS analisa o quanto o indivíduo se sente entusiasmado, ativo e alerta em determinada situação, que caracterizam os afetos positivos (PA), *versus* uma angústia subjetiva e engajamento desagradável, que transcreve uma variedade de estados aversivos de humor, incluindo raiva, desprezo, desgosto, culpa, medo e nervosismo, que caracterizam os afetos negativos (NA). Assim, o alto PA é um estado de elevada energia, cheio de concentração e agradável engajamento, por outro lado um baixo PA remete a tristeza e letargia. Já um alto NA é a confirmação do estado de raiva, desprezo, desgosto, emoções altamente repelentes e contrárias em relação ao consumo, sendo um baixo NA um estado de calma e serenidade (WATSON; CLARK; TELLEGEN, 1988). A escala PANAS foi utilizada de forma adaptada por

Mano e Oliver (1993), quando apresentou bons coeficientes de fidedignidade, com um *alpha* de Cronbach de 0,87.

Destaca-se que o questionário elaborado para este estudo utilizou escala do tipo *Likert* para mensurar dos dados comportamentais e psicológicos investigados. Os participantes da pesquisa foram amostrados por conveniência, através da técnica bola de neve, uma vez que os primeiros respondentes receberam um convite virtual através de suas redes sociais para responderem o questionário, e foram incentivados a compartilhar o questionário com os seus contatos pessoais.

No total, o estudo obteve 411 participantes. Após o preenchimento dos questionários pelos participantes, foram considerados somente aqueles que foram respondidos em sua integralidade. Considerando o descarte das respostas incompletas, a amostra final ficou com 328 respondentes.

Após a coleta os dados foram tabulados e analisados utilizando-se o software estatístico *Stata*. Primeiramente, foi realizada uma análise da estatística descritiva da amostra, em seguida, no sentido de verificar a significância das variáveis no comportamento de consumo por impulso e da escala de emoções, e considerando que os dados são não-paramétricos, foram realizados testes estatísticos como *alpha* de Cronbach, para realizar-se a análise fatorial e análise de regressão. Os resultados foram analisados e interpretados e são apresentados na sequência, destacando-se que o nível de significância adotado foi de 5%.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme explicado, a amostra final desse estudo foi composto por 328 participantes, sendo 69,8% são do sexo feminino. Com relação ao estado civil, 47,6% se declararam casados ou em situação de união estável e 47,6% revelaram ser solteiros. No quesito renda mensal, 61,4% afirmaram ter renda de até 4 salários mínimos mensais. Além disso, a maior parte dos

participantes (42,7%) identificou-se como empregados com vínculo empregatício. Por fim, a maioria dos sujeitos possui Ensino Superior (32,7%).

Considerando-se que os dados são categóricos e não seguem uma distribuição normal, optou-se por testar a confiabilidade dos construtos mensurados utilizando o alpha de Cronbach. Os resultados dessa estatística são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Alpha de Cronbach dos construtos mensurados

Construto	Coefficiente de confiabilidade
Consumo Impulsivo	0,8852
PANAS	0,8638

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

Considerando que o índice de 0,80 a 0,90 é considerado “muito bom”, e que ambos são válidos para análise do *alpha* de Cronbach (HAIR JR. et al., 2005), observa-se que os construtos adotados estão em conformidade com esse parâmetro. Além disso, ambos os construtos selecionados para este estudo já tiveram suas escalas validadas em pesquisas no Brasil (DIAS et al., 2014; MAROT; LINS, 2018; MANO; OLIVER, 1993; COSTA, 2000).

Devido aos dados não seguirem uma distribuição normal, optou-se pelo uso de testes não-paramétricos. Apesar de originalmente a escala PANAS ter resultado no agrupamento em dois fatores após a análise

fatorial, decidiu-se por rodá-la novamente a fim de testar se, para a amostra investigada, o agrupamento seria o mesmo da escala original. Para isso, foi utilizada a medida de adequacidade da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (Teste KMO) para saber se rodar nova análise fatorial com os dados coletados é apropriado para a amostra. O Teste KMO resultou em 0,8690, considerado apropriado. Na sequência a análise fatorial resultou em três fatores, sendo um agrupamento dos sentimentos de valência negativa (conforme análise fatorial original) e dois agrupamentos dos sentimentos de valência positiva (divergente da análise fatorial original), conforme Tabela 2.

Tabela 2. Resultados da Análise Fatorial e agrupamentos resultantes

Fator 1 (NA)	Fator 2 (PA)	Fator 3 (PA)
Angustiado	Interessado	Alerta
Irritável	Animado	Atento
Envergonhado	Inspirado	
Chateado	Forte	
Apreensivo	Determinado	
Culpado	Entusiasmado	
Assustado	Ativo	
Hostil	Orgulhoso	
Nervoso		
Receoso		

FORNE: DADOS DA PESQUISA.

Considerando-se que, pelo *alpha* de Cronbach e pelo teste KMO o modelo de agrupamento resultante é apropriado, optou-se por utilizar tais fatores na regressão de forma a analisar a influência das emoções no comportamento impulsivo de compra. A Tabela 3 apresenta a análise

de regressão analisando se emoções de valência positiva ou de valência negativa, que devem ser consideradas as variáveis independentes do estudo, influenciam o comportamento impulsivo de compras – variável dependente.

Tabela 3. Resultados da Regressão: Influência das emoções de valência positiva (PA) e de valência negativa (NA) no comportamento de compra impulsivo

	SS	Df	MS	F(10, 297) = 8.67		
Modelo	1996,2479	10	199,62479	Prob > F = 0,0000		
Residual	6841,9729	297	23,03695	R² = 0,2259		
Total	8838,2208	307	28,78899	R² ajustado = 0,1998		
Comportamento Impulsivo	Coefficiente Beta	Erro Padrão	t	P> t 	[Intervalo de Confiança 95%]	
Fator 1 (NA)*	0,2787	0,0484	5,76	0,000	0,1836	0,3739
Fator 2 (PA)*	0,1927	0,0479	4,03	0,000	0,0985	0,2868
Fator 3 (PA)*	-0,6544	0,1550	-4,22	0,000	-0,9593	-0,3494

Comportamento Impulsivo	Coefficiente Beta	Erro Padrão	t	P> t	[Intervalo de Confiança 95%]	
Frequência de visitaçã*	1,4438	0,3667	3,94	0,000	0,7221	2,1654
Ir sozinho à loja	0,1989	0,7283	0,27	0,785	-1,2343	1,6321
Ir acompanhado do namorado ou cônjuge à loja	-0,4830	0,7812	-0,62	0,537	-2,0205	1,0544
Ir acompanhado dos amigos	0,0257	0,8989	0,03	0,977	-1,7434	1,7948
Ir acompanhado dos filhos	1,3207	1,1516	1,15	0,252	-0,9456	3,5871
Ir acompanhado dos filhos e cônjuge	-1,4413	0,9661	-1,49	0,137	-3,3427	0,4600
Ir acompanhado de outros parentes	0,9232	0,8365	1,10	0,271	-0,7230	2,5694
Constante	11,3139	1,4732	7,68	0,000	8,4146	14,2131

NOTA. *VARIÁVEL SIGNIFICATIVA (P-VALUE<0,001).
FONTE: DADOS DA PESQUISA.

A partir dos resultados é possível notar, a um nível de significância de 5%, que o modelo proposto de regressão é significativo para análise ($prob>F=0,0000$), o que significa dizer que tal modelo possui condições de explicar a relação de dependência proposta. Considerando o R^2 ajustado=0,1998, é possível afirmar que o modelo proposto é capaz de explicar 20% da variação da variável dependente comportamento de compra impulsivo, com as variáveis apresentadas no modelo, para a amostra considerada.

Ao adotar o nível de significância em 5%, é possível observar que as emoções de valência negativa (irritável, angustiado, envergonhado, chateado, apreenhivo, culpado, assustado, hostil, nervoso

e receoso), quando analisadas de maneira conjunta (NA), influenciam o comportamento de consumo por impulso. Tais emoções demonstraram significância estatística ($p\text{-value}<0,001$) na influência do consumo por impulso da população amostral estudada. O mesmo ocorreu com os outros dois fatores, que tratavam de emoções de valência positiva.

Ao constatar que os três fatores foram estatisticamente significativos para explicar o comportamento de compra impulsivo, optou-se por analisar o coeficiente *beta* de forma a identificar quais fatores geram maior influência nesse tipo de comportamento. O fator 1 apresentou um coeficiente *beta* de 0,2787, o fator 2 de 0,1927 e o fator 3 de -0,6544. Ao se ana-

lisar tais fatores, é possível observar que quanto mais sentimentos de valência negativa estiverem presentes no indivíduo no momento da compra, mais a pessoa tende a ter um comportamento de compra impulsivo. De maneira contrária, é interessante observar que quanto mais presente for o fator 3 (estar alerta e atento), menos o indivíduo tende a ter um comportamento de compra impulsivo, pois o coeficiente *beta* foi negativo, o que indica que quanto maior a presença destas variáveis menor o comportamento de compra impulsivo. Confirmando tal resultado, Yu (2022) afirma que a flexibilidade cognitiva, capacidade de racionalizar decisões buscando soluções diversas, possui uma relação negativa com a compra por impulso. Assim, estar alerta e atento faz com que o indivíduo consiga pensar melhor na decisão de compra a ser tomada, e com isso, diminua a tendência em ter um comportamento de compra impulsivo.

É natural que as emoções desempenhem um importante papel no processo decisório dos consumidores. Beatty e Ferrel (1998) e Li, Hao e Yoon (2020) postulam que emoções assumem um papel de relevância no comportamento por impulso, pois esse possui uma complexidade hedônica inerente e pode estimular um conflito emocional. Além disso, estudos realizados por Garbarino e Edell (1997) demonstraram que quanto maior a exigência de esforço cognitivo, maior é a geração de afeto negativo no momento pré-compra, indicando que estados de emoção negativos podem gerar heurísticas cognitivas que favorecem o consumo sem planejamento, ou seja, o consumo por impulso.

Os resultados deste estudo evidenciaram que as emoções negativas influenciaram significativamente o comportamento de consumo por impulso. Resultados semelhantes foram encontrados por Araújo e Ramos (2006), que concluíram que os consumidores tendem a comprar mais quando estão deprimidos ou estressados do que alegres. Os autores afirmam que um dos motivos que leva os consumidores a comprar por impulso é a compensação, sugerindo que uma parcela dos consumidores recorre às compras como uma forma de fugir do estresse ou de sentimento de tristeza. Segundo Kieling et al. (2016), a emoção de valência negativa é capaz de mover os indivíduos na tomada de decisão, por se tratar de sentimentos intensos.

Achados semelhantes são descritos por outros pesquisadores, como Alcoforado e Melo (2018), que concluíram que, independentemente do país, a depressão está diretamente relacionada a algumas categorias de consumo, e que os hábitos das pessoas tendem a mudar por conta de processos depressivos. Da mesma forma, Sun et al. (2021) evidenciaram que quanto maior o medo, emoção de valência negativa, em perder o respeito das pessoas e baixo autocontrole, maior a tendência em comprar impulsivamente. Ainda corroborando os resultados desta pesquisa, Yu (2022) encontrou como resultado de seu estudo que a depressão e a ansiedade estão positivamente associadas à compra por impulso.

Além das emoções de valência negativa, os fatores de emoções de valência positiva (fator 2 $p\text{-value}<0,001$ / fator 3 $p\text{-value}<0,001$) também foram significati-

vos, mostrando que tais emoções também são capazes de influenciar o comportamento impulsivo de compra. Tais resultados corroboram os achados de Pedrosa et al. (2016) que também concluíram em seu estudo que a experiência de felicidade na compra impulsiona o consumo. Além disso, Pinheiro, Freitas e Gerhard (2020) também evidenciaram que a felicidade proporcionada pelos retornos positivos (curtidas e comentários) de postagens de consumo em redes sociais, impulsiona o reconsumo.

Para Činjarević, Tatić e Petrić (2011), Miao (2011) e Verplanken e Sato (2011), o prazer nas compras é um fator fortemente associado com a compra por impulso. Os resultados dos estudos mostram que típicos compradores impulsivos costumam relatar elevados sentimentos de excitação e considerações hedonistas que acompanham a realização da compra impulsiva (HERABADI; VERPLANKEN; VAN KNIPPENBERG, 2009). Portanto, a impulsividade na compra pode ser resultante de motivações emocionais de valência positivas ou hedônicas (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994; HAUSMAN, 2000; MOORE; KONRATH, 2015; FALAHAT et al., 2017). Tal resultado encontrado nesta pesquisa corrobora achados de pesquisas anteriores que encontraram que o prazer nas compras possui influência significativa na compra impulsiva (BEATTY; FERRELL, 1998; AROCAS; ARRIETA; BOTERO, 2004; MASOULEH; PAZHANG; MORADI, 2012).

No entanto, foi observada uma correlação negativa quando as emoções de valência positiva 'alerta' e 'atento' foram analisadas. Esses resultados podem ser con-

vergentes com a visão de Solomon (2002), que defende que o componente impulsivo tem maior presença no processo decisório de compra quando é extremamente rápido ou quase automático, uma vez que o consumidor não busca muitas informações, nem avalia cada alternativa de maneira minuciosa e faz uso de atalhos mentais. Um estado afetivo incompatível com 'estar alerta' ou 'atento' neste contexto, de acordo com Doob (1993) que postula que a impulsividade pode ser definida como uma ausência de reflexão entre um estímulo proporcionado pelo meio ambiente e a resposta do indivíduo. Além disso, a definição de comportamento impulsivo para Segunpta e Zhou (2007) é a vontade súbita e não planejada de consumir, sem uma deliberação cuidadosa sobre as consequências subsequentes. Ainda nesta reflexão Yu (2022) afirma que a capacidade de racionalizar decisões (estar atento) buscando soluções diversas possui uma relação negativa com a impulsividade. Assim, o estado de alerta e a atenção não seriam propícios ao comportamento de compra por impulso.

Além das emoções, outros aspectos foram analisados. A frequência da visitação a lojas de departamento também foi significativa estatisticamente ($p\text{-value} < 0,001$). Observa-se que a frequência com que os consumidores visitam as lojas estudadas influenciam diretamente no comportamento de consumo por impulso. Há indícios para afirmar que, considerando o coeficiente beta positivo, quanto maior a frequência de visitação às lojas maior é a tendência de se ter um comportamento de compra impulsivo. Estes dados são convergentes com os achados de Lins, Poeschl

e Eberhardt (2016), que encontraram uma correlação positiva e significativa entre a frequência de visitas a centros comerciais e a compra por impulso em Portugal.

A partir de tais resultados, considerando que a análise fatorial da escala PANAS faz a aglomeração das emoções de valência positiva (PA) ou negativa (NA), e as ana-

lisa conjuntamente, buscou-se evidenciar se alguma emoção influencia diretamente o comportamento de compra e qual seria esta, de forma individual. Para tanto, rodou-se um segundo modelo de regressão analisando cada emoção de maneira individual. A Tabela 4 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 4. Resultados da Regressão: Influência das emoções individuais no comportamento de compra impulsivo

	SS	Df	MS	F(21, 286) = 6,1		
Modelo	2734,59382	21	130,21875	Prob > F = 0,0000		
Residual	6103,62696	286	21,34135	R² = 0,3094		
Total	8838,22078	307	28,78899	R² ajustado = 0,2587		
Comportamento Impulsivo	Coefficiente Beta	Erro Padrão	t	P> t 	[Intervalo de Confiança 95%]	
Interessado	0,3338	0,3904	0,85	0,393	-0,4347	1,1023
Irritado	0,0833	0,3661	0,23	0,820	-0,6374	0,8039
Angustiado	-0,0402	0,4323	-0,09	0,926	-0,8911	0,8107
Alerta	-0,0127	0,2975	-0,04	0,966	-0,5983	0,5728
Animado*	1,2378	0,4068	3,04	0,003	0,4370	2,0385
Envergonhado	-0,4372	0,4695	-0,93	0,353	-1,3613	0,4870
Chateado	0,0354	0,4904	0,07	0,943	-0,9299	1,0006
Inspirado	-0,0286	0,3609	-0,08	0,937	-0,7390	0,6818
Forte	0,0636	0,3388	0,19	0,851	-0,6031	0,7304
Apreensivo	0,3866	0,4061	0,95	0,342	-0,4127	1,1859
Culpado*	1,1617	0,3898	2,98	0,003	0,3944	1,9289
Determinado	-0,3988	0,3229	-1,24	0,218	-1,0343	0,2367
Assustado	0,5048	0,5386	0,94	0,349	-0,5554	1,5650
Atento*	-0,8719	0,3168	-2,75	0,006	-1,4955	-0,2483
Hostil	0,4036	0,4097	0,98	0,325	-0,4029	1,2100
Nervoso	0,1802	0,4375	0,41	0,681	-0,6810	1,0413

Comportamento Impulsivo	Coefficiente Beta	Erro Padrão	t	P> t	[Intervalo de Confiança 95%]	
Entusiasmado	0,7680	0,3931	1,95	0,052	-0,0057	1,5417
Ativo	-0,5007	0,3851	-1,30	0,195	-1,2587	0,2574
Orgulhoso	0,0672	0,2870	0,23	0,815	-0,4977	0,6322
Receoso	0,2024	0,3591	0,56	0,574	-0,5045	0,9092
Constante	10,6530	1,4137	7,54	0,000	7,8705	13,4355

NOTA. * VARIÁVEL SIGNIFICATIVA (P-VALUE<0,001).
 FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Quando as emoções foram analisadas isoladamente foi possível notar o efeito individual de cada uma delas, tendo-se constatado que somente três emoções apresentaram significância estatística que foram: ‘animado’ ($p\text{-value}=0,003$), a emoção ‘culpado’ ($p\text{-value}=0,003$) e a ‘atento’ ($p\text{-value}=0,006$).

A emoção ‘atento’ mantém a correlação negativa com o comportamento de consumo impulsivo ($\beta=-0,8719$), o que converge com os resultados anteriores, indicando que quanto maior for a presença da emoção ‘atento’ menor será o componente impulsivo do consumidor (DOOB, 1993; SEGUNPTA; ZHOU, 2007; LI; HAO; YOON, 2020; YU, 2022).

Por outro lado, a emoção ‘culpado’ demonstrou relação positiva na relação com o consumo impulsivo. Considerando que o comportamento impulsivo pode ser caracterizado com a ausência de uma deliberação cuidadosa de consequências negativas subsequentes (SEGUNPTA; ZHOU, 2007), esta emoção pode surgir como um desdobramento afetivo de arrependimentos inerentes ao comportamento

impulsivo (ROOK; FISHER, 1995). Esses resultados são convergentes com os achados de Miao (2011) que encontrou que uma associação significativa da ambivalência afetiva de culpa, a culpa prazerosa ou o prazer culpado, ao momento de pós-compra por impulso e de Duhachek, Agrawal e Han (2012), que encontraram forte presença da culpa no comportamento de consumo impulsivo de álcool.

Outra emoção que demonstrou uma influência efetiva e positiva no comportamento de consumo por impulso foi ‘animado’, que possui valência positiva. Para Herabadi, Verplanken e Van Knippenberg (2009), elevados sentimentos de excitação e considerações hedonistas acompanham a realização da compra impulsiva. Shuwarz e Clore (2003) propõem que emoções positivas sinalizam que o ambiente é benigno e seguro, o que reduz a motivação para analisar informações que poderiam impedir a realização de um desejo de consumo, influenciando os indivíduos ao comportamento de consumo por impulso. Além disso, a emoção ‘animado’ possui relação com a felicidade e, corroborando tal achado, a felicidade é uma das impulsionadoras da

compra por impulso (ŠEINAUSKIENĖ; MAŠČINSKIENĖ; JUCAITYTĖ, 2015; PEDROSA et al., 2016; WANG; CHENG; SMYTH, 2019; JAUNKY; JEETOO; RAM-PERSAD, 2020; PINHEIRO; FREITAS; GERHARD, 2020; STELZNER, 2022).

O prazer nas compras está fortemente associado com a compra por impulso (ČINJAREVIĆ; TATIĆ; PETRIĆ, 2011; MIAO, 2011; VERPLANKEN; SATO, 2011; HERABADI; VERPLANKEN; VAN KNIPPENBERG, 2009; SUHUD; HERSTANTI, 2017; PEREIRA, 2021; SUN et al., 2021). Deste modo, os consumidores que têm a maior probabilidade de realizarem compras impulsivas são aqueles que estão motivados por desejos hedônicos e emoções de valência positiva (BEATTY; FERRELL, 1998; HAUSMAN, 2000; AROCAS; ARRIETA; BOTERO, 2004; MASOULEH; PAZHANG; MORADI, 2012; SUN et al., 2021; STELZNER, 2022). Os resultados obtidos por Pedrosa et al. (2016) e por Pinheiro, Freitas e Gerhard (2020) indicam que os valores hedônicos de fato orientam o indivíduo a experiências de felicidade de compra e de consumo. Nesse contexto, os autores observaram que a felicidade é a resposta do consumidor a experiências positivas e inesperadas.

Portanto, neste estudo observou-se que tanto as emoções de valência positiva como as de valência negativa influenciam o consumo impulsivo. As negativas aumentam a propensão à compra impulsiva, e as positivas em parte diminuindo esse tipo de consumo e em parte aumentando. Especificamente, observou-se que a emoção ‘culpa’, que tem valência negativa influencia o aumento da

propensão ao consumo por impulso. Por sua vez, identificou-se duas emoções de valência positivas que também influenciam esse tipo de consumo: ‘animado’, aumentando a propensão ao consumo impulsivo; e ‘atento’, que minimiza essa propensão. Ademais, identificou-se também que a frequência de visita às lojas de departamento também influencia positivamente o consumo por impulso nestes estabelecimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, o papel das emoções no processo decisório de compras pelo consumidor tem ganhado notoriedade na comunidade acadêmica (KUMAR; OLIVER, 1997). Além disso, compreender possíveis motivadores do comportamento de consumo por impulso pode contribuir tanto para o escopo teórico do comportamento do consumidor quanto para aplicações práticas que apresentarão desdobramentos em estratégias de marketing e de gestão. Por isso, este trabalho buscou contribuir para este fértil campo de investigação, objetivando entender o papel das emoções, tanto de valência positiva quanto negativa, no comportamento de consumo por impulso de consumidores em lojas de departamento.

Os resultados apresentados corroboram com os achados da literatura. Em um primeiro momento, destacaram-se quatro fatores que demonstraram uma influência significativa no comportamento de compra por impulso. Dentre eles, as emoções de valência negativa demonstraram a influência mais significativa neste comportamento. Outros fatores relevantes foram o agrupamento de

emoções de valência positiva, denominada de fator 2, e a frequência de visitação ao tipo de loja abordada neste estudo.

Por outro lado, um dos fatores demonstrou uma correlação negativa com a variável dependente. O fator 3, composto pelas emoções ‘atento’ e ‘alerta’, apresentou um valor *beta* negativo, indicando que quanto maior for a presença dessas emoções no momento da compra menor será a tendência ao consumo impulsivo.

Em um segundo momento, quando as emoções foram analisadas de forma isolada, três emoções destacaram-se como influenciadoras do consumo por impulso: ‘animado’, ‘culpado’ e ‘atento’. Esses resultados convergem com os achados da literatura e ajudam a entender as nuances afetivas do comportamento impulsivo.

Assim, entende-se que a pesquisa corrobora com a literatura ao explorar e apresentar a relevância de diferentes tipos de emoções – de valências positivas e negativas – no consumo por impulso, ainda mais identificando quais as emoções que influenciam nessa relação. Ademais, também foi demonstrado, corroborando com estudos anteriores, que a frequência de visita às lojas influencia o comportamento de compra por impulso.

Como limitações do estudo, destaca-se, inicialmente, que a utilização da amostragem por conveniência e da técnica de coleta do tipo *bola de neve* possivelmente direcionou a pesquisa para o público que possui ensino superior, o que explicaria a predominância dessa característica na

população amostral. Ademais, há destacada maioria de mulheres na amostra, o que poderia influenciar os resultados por uma questão de gênero. Também ressalta-se que os autores adotaram um único tipo de consumo, especificamente lojas de departamento, o que não permite transferir os resultados obtidos neste estudo para outros tipos de consumo.

Conforme já tratado, acredita-se que os resultados do estudo contribuem tanto para a melhor compreensão da influência das emoções na compra por impulso quanto na elucidação das nuances afetivas e emocionais do comportamento do consumidor neste contexto. Porém, entende-se que novas pesquisas devem ser conduzidas para consolidar este relevante campo de estudo; e, por isso, os resultados apresentados aqui convidam pesquisadores para que novas investigações venham somar para o corpo teórico do comportamento do consumidor. Especificamente, sugere-se a adoção de estudos com abordagem qualitativa para se buscar a compreensão dos motivos da influência das emoções ‘animado’, ‘culpado’ e ‘atento’ no consumo impulsivo. Ademais, entende-se ser relevante analisar o consumo impulsivo em outros campos, como, por exemplo, consumo de luxo e itens de alimentos, que possuem características particulares e potencialmente distintas daquele em lojas de departamentos. Por fim, considerando-se as valências – positiva e negativa – das emoções, entende-se que outros aspectos do consumo podem ser analisados considerando-se a possível, influência desses aspectos, particularmente a avaliação dos consumidores, as atitudes com relação a

marcas e produtos, a satisfação do consumidor e a propensão ao boca a boca.

A contribuição gerencial da pesquisa é de fornecer subsídios ao cenário acadêmico, empresarial e social acerca de como as emoções afetam o consumo, desmistificando a impressão de que só a felicidade ou as emoções positivas afetariam o comportamento do consumidor. Afinal, as emoções podem ser entendidas como um fator essencial tanto na ambientação da loja, seja

ela física ou virtual, como nas estratégias de comunicação da marca.

Por fim, descobrir a relação de diferentes emoções com os mecanismos de consumo e suas contribuições frutificam-se no campo teórico metodológico e em aplicabilidades práticas que auxiliam em estratégias de marketing e vendas. Por esta razão, entende-se que este estudo faz-se relevante no sentido de elucidar essa relação e contribuir com este campo de investigação.

REFERÊNCIAS

- ALCOFORADO, D. G.; MELO, F. V. S. Hábitos de Consumo de Indivíduos com Depressão: um Estudo Cross-Cultural entre Brasil e Alemanha. In: IX ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 9, 2018, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, RS: ANPAD, 2018.
- ARAÚJO, G. P.; RAMOS, A. S. M. Comportamento de compra por impulso em shopping centers: pesquisa com consumidores de Brasília-DF e Natal-RN. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 3, p. 589-610, 2010.
- AROCAS, R. L.; ARRIETA, S. P.; BOTERO, M. M. La compra impulsiva y el materialismo en los jóvenes: estudio exploratorio en estudiantes universitarios de barranquilla (Colombia). **Psicología desde el Caribe**, v. 14, p. 1-26, 2004.
- ASSAEL, H. Segmenting Markets By Group Purchasing Behavior: An Application of the AID Technique. **Journal of Marketing Research**, v. 7, n. 2, p. 153-158, 1970.
- BABIN, B.; DARDEN, W.; GRIFFIN, M. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. **Journal of Consumer Research**, v. 20, n. 4, p. 644-656, 1994.
- BAGOZZI, R. P.; GOPINATH, M.; NYER, P. U. The Role of Emotions in Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 184-206, 1999.
- BAGOZZI, RICHARD P. The poverty of economic explanations of consumption and an action theory alternative. **Managerial and Decision Economics**, v. 21, p. 95-109, 2000.
- BAUDRILLARD, JEAN. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BEATTY, S. E.; FERRELL, M. E. Impulse buying: modeling its precursors. **Journal of Retailing**, v. 74, n. 2, p. 161-167, 1998.
- BODUR, H. O.; BRINBERG, D.; COUPEY, E. Belief, Affect, and Attitude: Alternative Models of the Determinants of Attitude. **Journal of Consumer Psychology**, v. 9, n. 1, p. 17-28, 2000.
- ČINJAREVIĆ, M.; TATIĆ, K.; PETRIĆ, S. See it, like it, buy it! Hedonic shopping motivations and impulse buying. **Economic Review – Journal of Economics and Business**, v. 9, n. 1, p. 3-15, 2011.
- COLEY, A. **Affective and cognitive processes involved in impulse buying**. 2002. Dissertação (Master of Science) - The University of Georgia, Athens, 2002.
- COSTA, F. C. X. (2002). **Relacionamento entre influências ambientais e o comportamento de compra por impulso: um estudo em lojas físicas e virtuais**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- DAHL, D.; MANCHANDA, R. V.; ARGO, J. J. Embarrassment in consumer purchase: the roles of social presence and purchase familiarity. **Journal of Consumer Research**, v. 28, n. 3, p. 473-481, 2001.
- DARKE, P.; CHATTOPADHYAY, A.; ASHWORTH, L. Going with your 'gut feeling': the importance and functional significance of affective cues in consumer judgment and choice. **INSEAD**

- R & D**, Fontainebleau, France, 2002. Working Paper.
- DIAS, S. E. F. et al. Efeitos das estratégias de marketing de compras coletivas sobre o comportamento impulsivo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, p. 138-151, 2014.
- DOOB, L. Hesitation: impulsivity and reflection. In: MCCOWN, W.; JOHNSON, J.L.; SHURE, M. B. **The Impulsive Client: theory, research and treatment**. Washington: American Psychological Association, 1993.
- DUHACHEK, A.; AGRAWAL, N.; HAN, D. Guilt versus shame: coping, fluency, and framing in the effectiveness of responsible drinking messages. **Journal of Marketing Research**, v. 49, n. 6, p. 928-941, 2012.
- ERTEKIN, Z. O.; OFLAC, B. S.; SERBETCIOGLU, C. Fashion consumption during economic crisis: Emerging practices and feelings of consumers. **Journal of Global Fashion Marketing**, v. 11, n. 3, p. 270-288, 2020.
- ESTRADA, C. A.; ISEN, A. M.; YOUNG, M. J. Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 72, n. 1, p. 117-135, 1997.
- FALAHAT, M. et al. Determinants of Consumer Impulse Buying Behaviour in Context of Footwear Industry. **Advanced Science Letters**, v. 23, n. 4, p. 3068-3070, 2017.
- GARBARINO, E. C.; EDELL, J. A. Cognitive Effort, Affect, and Choice. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 2, p. 147-158, 1997.
- GARG, N.; LERNER, J. S. Sadness and Consumption. **Journal of Consumer Psychology**, v. 23, n. 1, p. 106-113, 2013.
- GARG, N.; WILLIAMS, L. A.; LERNER, J. S. The misery-is-not-miserly effect revisited: Replication despite opportunities for compensatory consumption. **PLoS ONE**, v. 13, n. 6, e0199433, 2018.
- HAIR JR. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAUSMAN, A. A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior. **Journal of Consumer Marketing**, v. 17, n. 5, p. 403-426, 2000.
- HERABADI, A.; VERPLANKEN, B.; VAN KNIPPENBERG, A. Consumption experience of impulse buying in Indonesia: emotional arousal and hedonistic considerations. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 12, n. 1, p. 20-31, 2009.
- HIRSCHMAN, E.; HOLBROOK, M. B. Hedonic Consumption: emerging concepts, methods and propositions. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 3, p. 92-101, 1982.
- HOLBROOK, M. B.; GARDNER, M. P. Illustrating a Dynamic Model of the Mood-updating Process in Consumer Behavior. **Psychology and Marketing**, v. 17, n. 3, p. 165-94, 2000.
- JAUNKY, V. C.; JEETOO, J.; RAMPERSAD, S. Happiness and Consumption in Mauritius: An Exploratory Study of Socio-Economic Dimensions, Basic Needs, Luxuries and Personality Traits. **Journal of Happiness Studies**, v. 21, p. 2377-2403, 2020.
- KIELING, A. P. et al. Sofro, logo, Compro? A Influência da Tristeza no Consumo de Bens Experienciais. In: VII ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 7, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, MG: ANPAD, 2016.
- KUMAR, A.; OLIVER, R. L. Cognitive appraisals, consumer emotions, and consumer response. In: **Advances in Consumer Research**, 24, 1997, Provo. **Anais...** Provo, UT: Association for Consumer Research, p. 17-18, 1997.
- LAROS, F. J. M.; STEENKAMP, J. B. E. M. Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 10, p. 1437-1445, 2005.
- LEE, B. C. Y. Consumer attitude toward virtual stores and its correlates. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 14, n. 3, p. 182-191, 2007.
- LI, S.; HAO, Y.; YOON, J. PurPal: an interactive box that up-regulates positive emotions in consumption behaviors. In: CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS, 1-6, 2020, Honolulu. **Anais...** Honolulu, HI, USA: CHI, Abril 25-30, 2020.
- LINS, S. et al. The effects of having, feeling, and thinking on impulse buying in european adolescents. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 27, n. 5, p. 414-428, 2015.
- LINS, S.; POESCHL, B. O papel do materialismo como mediador entre o prazer nas compras e a compra por impulso. **Psico**, v. 46, n. 1, p. 57-67, 2015.
- LINS, S.; POESCHL, G.; EBERHARDT, A. Identificando os factores de influência da compra por impulso em adolescentes portuguesas. **Análise Psicológica**, v. 34, n. 2, p. 147-163, 2016.
- LUO, X. How does shopping with others influence impulsive purchasing? **Journal of Consumer Psychology**, v. 15, n. 4, p. 288-294, 2005.
- MANO, H.; OLIVER, R. L. Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction. **Journal of**

- Consumer Research**, v. 20, p. 451-466, 1993.
- MAROT, T. A.; LINS, S. Compra por impulso 4-CI: propriedades psicométricas de uma escala refinada. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA, 48, 2018, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2018.
- MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MASOULEH, S.; PAZHANG, M.; MORADI, J. What is Impulse Buying? An analytical network processing framework for prioritizing factors affecting impulse buying. **Management Science Letters**, v. 2, n. 4, p. 1053-1064, 2012.
- MIAO, L. Guilty Pleasure or Pleasurable Guilt? Affective experience of impulse buying in hedonic-driven consumption. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 79-101, 2011.
- MOORE, D. J.; KONRATH, S. "I can almost taste it." Why people with strong positive emotions experience higher levels of food craving, salivation and eating intentions. **Journal of Consumer Psychology**, v. 25, n. 1, p. 42-59, 2015.
- MOWEN, J. C. Beyond consumer decision making. **Journal of Consumer Marketing**, v. 5, n. 1, p. 15-25, 1988.
- MUELLER, A.; MITCHEL, J. E.; ZWAAN, M. Compulsive buying. **The American Journal on Addictions**, v. 24, p. 132-137, 2015.
- NYER, P. U. Modeling the cognitive antecedents of post-consumption emotions. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 10, p. 80-90, 1997a.
- NYER, P. U. A study of the relationships between cognitive appraisals and consumption emotions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, p. 296-304, 1997b.
- OLIVER, R. L. New directions in the study of the consumer satisfaction response: anticipated evaluation, internal cognitive-affective processes, and trust influences on loyalty. **Advances in Consumer Research**, v. 25, p. 14, 1998.
- PEDROSA, J. M. et al. Experiências do Processo de Consumo e o Experienciar da Felicidade. In: VII ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 7, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, MG: ANPAD, 2016.
- PEREIRA, S. R. P. **Compra por impulso: fatores antecedentes e satisfação pós-compra**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Marketing) – Instituto Português de Administração de Marketing, Porto, Portugal, 2021.
- PHAM, M. T. Representativeness, relevance and the use of feelings in decision making. **Journal of Consumer Research**, v. 25, p. 144-159, 1998.
- PINHEIRO, V. S.; FREITAS, A. A. F. DE; GERHARD, F. Felicidade e Consumo em Tempos de Redes Sociais: uma Análise do Compartilhamento de Postagens de Experiências. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 76-87, 2020.
- POTTHOFF, J., SCHIENLE, A. Sadness-associated eating styles and visual food cue reactivity: An eye-tracking investigation. **Eating Behaviors**, v. 45, 101604, 2022.
- ROOK, D. W. The buying impulsive. **Journal of Consumer Behavior**, v. 14, p. 189-199, 1987.
- ROOK, D.; FISHER, R. Normative influences on impulse buying behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 22, n. 3, p. 305-313, 1995.
- RUTH, J. A.; BRUNEL, F. F.; OTNES, C. C. Linking thoughts to feelings: investigating cognitive appraisals and consumption emotions in a mixed-emotions context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 1, p. 44-58, 2002.
- SEGUNPTA, J.; ZHOU, R. Understanding impulsive eaters choice behaviors: the motivational influences of regulatory focus. **Journal of Marketing Research**, v. 44, p. 297-308, 2007.
- ŠEINAUSKIENĖ, B.; MAŠČINSKIENĖ, J.; JUCAITYTĖ, I. The relationship of happiness, impulse buying and brand loyalty. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 687-693, 2015.
- STELZNER, M. Growth, Consumption, and Happiness: Modeling the Easterlin Paradox. **Journal of Happiness Studies**, v. 23, p. 377-389, 2022.
- SUHUD, U.; HERSTANTI, G. Investigating the Impulse Buying of Young Online Shoppers. **Advanced Science Letters**, v. 23, n. 1, p. 660-664, 2017.
- SUN, G. et al. The influence of face loss on impulse buying: an experimental study. **Front. Psychol**, v. 12, 700664, 2021.
- SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- TAN, C. C.; HOLUB, S. C. The effects of happiness and sadness on Children's snack consumption. **Appetite**, v. 123, p. 169-174, 2018.
- TANNER, J. F.; HUNT JR., J. B.; EPPRIGHT, D. R. The protection motivation model: a normative model of fear appeals. **Journal of Marketing**, v. 55, n. 3, p. 36-45, 1991.

- WANG, H.; CHENG, Z.; SMYTH, R. Consumption and Happiness. **The Journal of Development Studies**, v. 55, n. 1, p. 120-136, 2019.
- WATSON, D.; CLARK, A. L.; TELLEGEN, A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, p. 1063-1070, 1988.
- XIAO, S. H.; NICHOLSON, M. A multidisciplinary cognitive behavioural framework of impulse buying: a systematic review of the literature. **Internacional Journal of Management Reviews**, v. 15, p. 333–356, 2012.
- YOUN, S.; FABER, R. J. **The dimensional structure of consumer buying impulsivity**: measurement and validation. **Advances in Consumer Research**, v. 29, p. 280, 2002.
- YU, Y. Effects of Negative Emotions and Cognitive Characteristics on Impulse Buying During COVID-19. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 848256, 2022.
- ZALTMAN, G. **Afinal, o Que os Clientes Querem?** O que os consumidores não contam e os concorrentes não sabem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ZHANG, et al. The effects of feelings of awe on the relationship between consumers' narcissism and impulsive consumption behaviors: A mediated moderation model. **Current Psychology**, 2021.