



UNIVERSIDADE
FUMEC



Belo Horizonte
v.24 • n.1
Jan./Mar. 2023
ISSN 1984-6983

PRETEXTO

Uma publicação
trimestral da
FACE/FUMEC

Universidade FUMEC

REITORIA

Reitor:

Prof. Fernando de Melo Nogueira

Pró-reitor de Graduação:

Prof. João Batista de Mendonça Filho

Pró-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão:

Prof. Henrique Cordeiro Martins

FUNDAÇÃO

Conselho de Curadores:

Prof. Antônio Carlos Diniz Murta – Presidente

Prof. João Carlos de Castro Silva – Vice-Presidente

Conselho Executivo

Prof. Air Rabelo – Presidente

DIRETORIA DA FACE

Diretora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

Pretexto

Editora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino.

Projeto Gráfico

Therus Santana

Editores Eletrônicos

Tecnologia da Informação

Endereço para correspondência

Rua Cobre, 200 . Bairro Cruzeiro .

CEP 30310-190 Belo Horizonte .

Minas Gerais Tel.: 0800 030 0200

Site: www.fumec.br Email: pretexto@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel, UNISINOS

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia, Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado, Centro Universitário UniCesumar Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves, Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Edmilson Lima, Uninove

Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvea, Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Cláudia Rosa Acevedo, Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Simone Vasconcelos Galina, Universidade de São Paulo

AVALIADORES / REVISORES

Alan Bandeira Pinheiro Universidade Federal do Paraná

Alef dos Santos Santana Universidade Federal do Pará - UFPA

Alex Fernando Borges Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Allan Pinheiro Holanda

Ana Maria Magalhães Correa Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Anderson Diego Anderson Diego Farias da Silva Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

André Luiz Maranhão de Sousa Leão Universidade Federal de Pernambuco

Antônio João Hocayen da Silva UNICENTRO

Armando Sérgio de Aguiar Filho FUMEC

Beatriz Godim Matos Universidade Federal do Cariri

Carlos Manoel Lopes Rodrigues Centro Universitário de Brasília

Charles Batista da Silva FUMEC

Daniel Arruda Coronel Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Daniel Jacomelli Hudler Universidade Nove de Julho - UNINOVE - SP

Danilo Oliveira Sampaio Faculdade de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Davi Lemos Reis Linguística, Simiótica Discursiva, Controladoria e Contabilidade Gerencial, Administração, Recursos Humanos	Henrique Leles Universidade FUMEC	Ana Alice Vilas Boas Universidade Federal de Lavras
Diego Rafael Universidade Nove de Julho - Uninove	Iainara Barreto Souza Neves FGV - EAESP	Ruan Carlos dos Santos Centro Universitário UNIAVAN (Avantisy)
Cristine Hermann Nodari Universidade Feevale – Mestrado Acadêmico em Administração	Jéssica Syrio Callefi Universidade de São Paulo	Carlos Eduardo Cavalcante Universidade Federal da Paraíba
Filipy Furtado Sell Universidade Federal do Pará - UFRA	Jonas Universidade Federal do Amazonas	Carlos Ricardo Rossetto UNIVALI
Thiago Soares Nunes Universidade FUMEC	José Ribamar Marques de Carvalho Universidade Federal de Campina Grande	José Marcos Carvalho de Mesquita Universidade FUMEC
Eder Danilo Bezerra Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP	Jurema Nery Ribeiro Universidade FUMEC	Luiz Rodrigo Cunha Moura Centro Universitário UMA
Elis Regina de Oliveira Pontifícia Universidade Católica de Goiás	Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr Universidade Federal de Uberlândia	Moisés Araújo Almeida Universidade Federal do Sergipe
Ezequiel Redin Universidade Federal de Santa Maria	Leila de Fátima Santos Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais	Wesley Antonio Gonçalves Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM Campus Patrocínio
Fábio Corrêa Universidade FUMEC	Lilian Barbosa FUMEC	Elisson Alberto Tavares Araújo Banco do Brasil
Ferreira Rui Fernando Correia Ferreira CEPEAD-UFMG/ Mestrado	Luan Marca Universidade Passo Fundo	Gustavo Henrique Silva de Sousa Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG
Flávio Linhares UFR – Universidade Federal de Rondonópolis	Luana Sodrê da Silva Santos PPGADM/ UFES	Henrique César Melo Ribeiro Ajunto da Universidade Federal do Piauí
Flávio Ribeiro Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO	Luís Eduardo Brandão Paiva Universidade Federal do Ceará/ Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria	Marcelo Espíndola Faculdade de Nova Serrana (FANS)
Frank Nero Pena de Vasconcelos Universidade Federal de São João Del Rei	Luis Otávio Bau Macedo Universidade Federal de Rondonópolis	Vinícius Costa da Silva Zonatto Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM)
Frederico Leocádio Ferreira Dout. Em Administração - UFMG	Manoel Bastos Gomes Pontifícia Universidade Católica – PUC MG	Silvana Chiarretto Universidade FUMEC
Gabriel Gil Universidade Passo Fundo	Márcio Bonini Notari	Ricardo Pereira Universidade Federal de Santa Catarina
Gabriela de Abreu Passos Universidade de Brasília	Michael David Souza Dutra Polytechnique Montreal	Ricardo Limong Universidade Federal de Goiás
Gevair Campos Faculdade CNEC Unai	Michael Robson dos Santos Mestrando em Planejamento e Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Robson Gualberto Dantas Universidade de Itaúna
Guilherme Rodrigues Cavet Universidade Estadual do Oeste do Paraná	Milton Milton Cordeiro Farias Filho Universidade da Amazônia - UNAMA	Victor Henrique Lana Pinto Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba

Sheila Diana Severo Hollveg
UFN

Silvio Paula Ribeiro
UFNS – Universidade Federal
de Mato Gosso do Sul

Igor de Jesus Lobato Pompeu
Gammarano
Universidade da
Amazônia - UNAMA

João Henriques de Sousa Júnior
Universidade Federal
de Santa Catarina

Fabrcio Ziviani
Universidade FUMEC

Ítalo de Paula Casemiro
Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Rafael Mendes Lubeck
Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do
Sul – PPGSD/ PUC -RS

Sheldon Willian Silva
Instituto Federal de Minas Gerais

SÍlvio Luiz de Paula
Universidade Federal
de Pernambuco – UFPE
Departamento de Ciência da
Informação – DCI – Programa
de Pós Graduação em
administração - PROPAD

Andrea Cristina da Paixão
Rodrigues
Universidade Federal do Pará

Daniela Meireles Andrade
Universidade de Lavras

Edicreia Andrade dos Santos
Universidade Federal do Paraná

Magda Vanessa Souza da Silva
Universidade Federal
de Pernambuco

Sofia Batista Ferraz
Universidade do Ceará

Tamires Sousa Araújo
Universidade Federal do
Mato Grosso do Sul

Telma Ferreira Farias Teles Costa
Universidade do Estado do
Rio de Janeiro (UERJ)

Thaís Tháís Helen Sena
FUMEC

Valderí de Castro Alcântara
Universidade Federal de Lavras –
Departamento de Administração
e Economia (DAE/ UFLA)

Vanessa de Campos Junges
UFMS

Vibtor Andrey Peixoto
FUMEC

Vinicius Faria
FUMEC/MG

Marco Batista Sousa
Universidade do Mato
Grosso do Sul

Missão

A *Pretexto*, revista trimestral, é uma iniciativa da FACE/FUMEC com a finalidade de publicar e difundir pesquisas empíricas e ensaios de modo a disseminar conhecimento. Também visa fomentar debates e contribuir para a formação e desenvolvimento de gestores, estudantes e docentes.

Pretexto / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v.
24, n. 1 (jan./mar. 2023)- . - Belo Horizonte : Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Empresariais, 2000- .

v. : il.

Trimestral
ISSN 1984-6983 (Online)

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

CDU: 658

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária-FUMEC

Copyright © 2023 Faculdade de Ciências Empresariais - Universidade FUMEC.
Todos os direitos reservados pela Universidade FUMEC.

As opiniões emitidas e informações contidas em artigos assinados são
de absoluta e exclusiva responsabilidade de seus autores.

É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos desde que citada a fonte.

SUMÁRIO

RELACIONAMENTO PARA A COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA	9
<i>RELATIONSHIP FOR COMPETITIVENESS IN TECHNOLOGY COMPANIES</i>	
Isabella Cristina Giraldele	
Rafael Lucas Alencare	
Sofia Kowalski	
Wellyngton José Rodrigues dos Santos Junior	
Adilson Caldeira	
O QUE É JUSTIÇA ORGANIZACIONAL? A VOZ DO GESTOR.....	26
<i>WHAT'S ORGANIZATIONAL JUSTICE? THE MANAGER'S VOICE</i>	
Gabriela de Abreu Passos	
Henrique Adriano de Sousa	
Luciana Klein	
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR VIRTUAL EM TEMPOS DE PANDEMIA-COVID19.....	44
<i>VIRTUAL CONSUMER BEHAVIOR IN TIMES OF PANDEMIC-COVID19</i>	
Danielle Streb da Silva	
Patrinês Aparecida França Zonatto	
MODELO VRIO: ANÁLISE DE SUA PRODUÇÃO CIENTÍFICA	63
<i>VRIO MODEL: ANALYSIS OF ITS SCIENTIFIC PRODUCTION</i>	
Henrique César Melo Ribeiro	
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO VERSUS TIMELINESS RELATÓRIOS DE GESTÃO	84
<i>INFORMATION TECHNOLOGY VERSUS TIMELINESS MANAGEMENT REPORTS</i>	
Adriana Lins de Gusmão Vila Nova	
Gercione Dionizio Silva	
OSSOS DO OFÍCIO: ESTUDO SOBRE PRAZER E SOFRIMENTO NO MERCADO DA MODA	101
<i>CRAFT BONES: STUDY ON PLEASURE AND SUFFERING IN THE FASHION MARKET</i>	
Luana Alves De Carvalho	
Carolina Machado Saraiva	
Fernanda Maria Felicio Macedo Boava	
Harrison Bachion Ceribeli	
COMPRAS VERDES NA CADEIA DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS.....	119
<i>GREEN PURCHASES IN THE FOOTWEAR MANUFACTURING CHAIN</i>	
Dusan Schreiber	
Silaine Carine Sander	
Marco Antônio Mabilia Martins	

Prezado(a) Leitor(a),

Apresento-lhe o Volume 24, nº 1, de janeiro a março de 2023, da Revista *Pretexto*, um periódico de artigos científicos resultante de diversas pesquisas na área da Administração que contribui para o aprimoramento do conhecimento e desenvolvimento da sociedade. Este volume traz os resultados de pesquisas de desenvolvimento teórico sustentados por ampla pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas: trabalhos teórico-empíricos direcionados para a prática do administrador, os artigos são baseados em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas; os ensaios teóricos compõem as formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes na área de conhecimento e casos de ensino.

O primeiro artigo apresenta o objetivo de conhecer como as empresas de tecnologia utilizam os canais de relacionamento em seus modelos de negócio para criar valor aos clientes, em busca de vantagem competitiva, foi realizada uma pesquisa qualitativa com fim exploratório, mediante entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas do setor focalizado. Os resultados evidenciaram que os participantes adotavam formas inovadoras para se diferenciar, valendo-se de monitoramento do comportamento dos clientes. A visão geral dos entrevistados foi de que os ganhos decorrentes da criação de valor para - e com - os clientes se traduziram em vantagem competitiva.

O segundo artigo teve como objetivo analisar o que é justiça organizacional na visão de gestores brasileiros. A pesquisa qualitativa foi realizada com 162 indivíduos com experiência em cargos de gestão. Foi questionado aos respondentes: o que é justiça dentro das organizações para você? Aplicou-se a estratégia do Discurso do Sujeito Coletivo, reconstruindo o discurso em pensamento único, composto por ideias centrais. Os resultados demonstraram que os discursos emanados pelos gestores se aproximavam das três dimensões tradicionais da Justiça Organizacional. Constatou-se que mesmo os supervisores estando em posição hierárquica superior que seus subordinados, eles expõem pensamentos análogos aos receptores de justiça.

O terceiro artigo objetivou analisar a influência do marketing digital no comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia. A metodologia caracterizava-se como uma pesquisa quantitativa, exploratória, em relação aos procedimentos técnicos, foi considerado um estudo de campo. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário com 53 perguntas enviado para uma amostra de 195 consumidores virtuais. Os resultados encontrados evidenciaram que o marketing digital influencia positivamente o comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia. A relação entre marketing digital e a frequência de compras destes consumidos antes da pandemia não era estatisticamente significativa, o que indicava que as ações de marketing digital não eram suficientes para motivar estes consumidores a adquirirem com maior frequência produtos *online*. Contudo, durante a pandemia, ocorreu o aumento da frequência de compras *online*, o que refletiu na mudança de comportamento de consumo virtual.

O quarto artigo explorou e verificou o desenvolvimento e a estrutura das redes sociais da produção científica do tema "Modelo VRIO" publicada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Para tal, este estudo utilizou as técnicas de Análise de Redes Sociais (ARS) sob as perspectivas *one-mode* e *degree*. Os principais resultados foram: Carlos Alberto Gonçalves e Cláudia Fabiana Gohr foram os pesquisadores mais centrais, e, estão entre os mais profícuos. A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi a mais central e prolífera. Os periódicos científicos: Revista Brasileira de Estratégia e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios estão entre as que ficaram com maior *degree*. Visão Baseada em Recursos e vantagem competitiva foram as palavras-chave mais visualizadas, e, simultaneamente, ostentam a maior centralidade de grau. E, as citações mais referenciadas foram: Barney (1991), Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Peteraf (1993).

O quinto artigo apresentou os relatórios de gestão, enquanto consolidação das informações financeiras e não financeiras de entidades públicas, configurando-se como importantes ferramentas para a execução do controle social. Face a sua importância para uma gestão transparente e para a participação da sociedade na administração pública buscou-se analisar o impacto dos gastos com tecnologia da informação no *timeliness* dos Relatórios de Gestão da Rede Federal de Ensino, no período de 2014 a 2018. Esta relação foi analisada a partir da estimação de um modelo de Efeitos Aleatórios e de um Logit para dados em painel. Os resultados indicaram que os investimentos em tecnologia da informação reduziram o *timeliness* dos relatórios de gestão e, também, a probabilidade de as Instituições da Rede Federal de Ensino ultrapassarem o prazo de divulgação dos relatórios. Por sua vez, destacou-se a importância dos investimentos em tecnologia da informação para a eficiência da gestão das instituições analisadas.

O sexto artigo contou que na sociedade atual, nota-se um estereótipo de beleza feminina que se impõe como um ideal a ser alcançado na busca por aceitação. Nesse cenário, o mercado da moda apresenta um papel de destaque por sustentar esse padrão, principalmente, no tocante a mulheres que trabalham no ramo. Assim, a pesquisa deve como objetivo analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho no mercado da moda por meio das modelos *fashion* brasileiras. No referencial teórico, a pesquisa baseou-se nos estudos sobre a Psicodinâmica do Trabalho. Na metodologia, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e posteriormente uma análise temática sobre os dados coletados. Verificou-se que, mesmo com a melhora dos padrões impostos pela sociedade e pelo mercado, em diversas vivências no mercado de moda o sofrimento era predominante ao prazer para aqueles sujeitos.

O último artigo demonstra que nas últimas décadas os temas como a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável foram cada vez mais pesquisados e, também, abordados e discutidos em diferentes contextos sociais, políticos e empresariais. Considerando o citado cenário, destacou-se a relevância de critérios para orientar processos de decisão de compras, para torná-las mais sustentáveis, ou seja, a prática de compras verdes. Na pesquisa, realizada com a estratégia de estudo de caso único, em uma das maiores indústrias de calçados do país, por meio de abordagem qualitativa, coleta de dados empíricos por meio de entrevistas, levantamento documental e observação sistemática não participante, elegeu-se como objetivo, evidenciar os critérios de compras de insumos, considerando que a empresa possui linhas de calçados sustentáveis. Foi possível evidenciar que os critérios de sustentabilidade já faziam parte do check-list de itens que eram observados no processo de decisão de aquisição de insumos, mas não eram decisivos no processo decisório.

Publicamos este número da revista Pretexto na certeza que seus artigos contribuirão para o desenvolvimento de conhecimentos acerca da gestão estratégica das organizações, da inovação, da gestão de pessoas, do ensino e pesquisa em modelos presenciais remotos mediado por tecnologias, liderança relacional e marketing digital.

Assim, quero registrar nosso agradecimento aos revisores, à equipe editorial da Pretexto e convidar a todos os pesquisadores para que enviem artigos para os próximos volumes.

Prof.^a Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino
Editora da Pretexto
Universidade FUMEC

RELACIONAMENTO PARA A COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA

RELATIONSHIP FOR COMPETITIVENESS IN TECHNOLOGY COMPANIES

ISABELLA CRISTINA GIRALDELLIE
isabellagiraldelli@gmail.com

RAFAEL LUCAS ALENCARE
ra.lencar@hotmail.com

SOFIA KOWALSKI
sofikowalski@me.com

WELLYNGTON JOSÉ RODRIGUES DOS SANTOS JUNIOR
wellyngton.jrsj@gmail.com

ADILSON CALDEIRA
adilson.caldeira@mackenzie.br

RESUMO

Com o objetivo de conhecer como as empresas de tecnologia utilizam os canais de relacionamento em seus modelos de negócio para criar valor aos clientes, em busca de vantagem competitiva, realizou-se pesquisa qualitativa com fim exploratório, mediante entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas do setor focalizado. Os resultados evidenciam que os participantes adotam formas inovadoras para se diferenciar, valendo-se de monitoramento do comportamento dos clientes. A visão geral dos entrevistados é de que os ganhos decorrentes da criação de valor para - e com - os clientes se traduzem em vantagem competitiva. Outro aspecto considerado é a relevância de ser pioneiro em alguma funcionalidade oferecida. Por identificar e apresentar visões decorrentes da experiência das empresas focalizadas, espera-se que o relato dos resultados do presente estudo contribua para a ampliação do conhecimento da tecnologia de gestão, pelos exemplos comuns provavelmente presentes em situações vivenciadas em negócios semelhantes.

Palavras-chave: Criação de Valor, Inovação, Modelos de Negócio, Relacionamento com Clientes, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

In order to understand how technology companies, use relationship channels in their business models to create value for customers to gain and sustain competitive advantage, qualitative research was carried out with an exploratory purpose, through semi-structured interviews with company managers of the focused sector. The results show that the participants adopt innovative ways to differentiate themselves, making use of monitoring the behavior of customers. The general view of respondents is that the gains from creating value for - and with - customers translate into competitive advantage. Another aspect considered is the relevance of being a pioneer in some of the

offered functionality. By identifying and presenting visions arising from the experience of the focused companies, it is expected that the report of the results of this study will contribute to the expansion of knowledge of management technology, through common examples probably present in situations experienced in similar businesses.

Keywords: Value Creation, Innovation, Business Models, Relationship with Customers, Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

Mesmo dispondo de elementos que lhes confirmam suporte para conhecimento e reflexão sobre os efeitos da vantagem competitiva no desempenho organizacional, nem todas as empresas conseguem ser bem-sucedidas em colocar a teoria em prática, muito provavelmente por não compreenderem a estreita relação que o fenômeno mantém com a criação de valor para o cliente para se destacar da concorrência (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007).

Criação de valor e vantagem competitiva, portanto, são consideradas elementos correlacionados segundo diversas visões encontradas na literatura concernente ao tema. Há décadas se encontram discussões acadêmicas sobre estratégia competitiva que consideram essa relação. Dentre elas, Porter (2009) sustenta que vantagem competitiva é o valor que a empresa consegue criar para seus clientes que seja superior ao custo de criação, e valor é aquilo que o consumidor está disposto a pagar por um benefício. Em sintonia com tal concepção, Barney (1991) afirma que a vantagem competitiva é resultado do valor criado pela estratégia implementada por uma única empresa, sem que seus concorrentes sejam capazes de imitar de modo simultâneo ou incapazes de oferecer benefícios superiores.

O desafio se encontra na complexidade e rápida transformação do ambiente externo. Vasconcelos e Cyrino (2000) alertam para o crescente número de variáveis capazes de influenciar diretamente o desempenho das empresas, como a rápida substituição e aperfeiçoamento das tecnologias, o surgimento de novos modelos de negócio e a ação de concorrentes diretos, com as mesmas capacidades e variedades de produtos. Em contrapartida, ocorrem as mudanças culturais que afetam o comportamento do consumidor, não apenas quanto a necessidades, desejos e hábitos de consumo, mas também quanto a exigências relativas à qualidade dos produtos e comportamento das organizações, afetando a percepção de valor pelos agentes do mercado e, por conseguinte, desafiando ainda mais a conquista e sustentação de vantagens competitivas.

Tal condição evidencia o questionamento sobre a eficácia dos modelos de criação de valor com visão centralizada na empresa e seus produtos. Para Prahalad e Ramaswamy (2004), os consumidores, alvo principal da criação de valor, são determinantes nos resultados das estratégias adotadas com esse fim. São, assim, potenciais colaboradores na cocriação de valor, por meio de sugestões e expectativas quanto aos atributos que mais os satisfaçam.

O mercado atual proporciona a oportunidade de novos modelos de negócios caracterizados pelo uso intensivo de tecnologia, com meios de manter interação contínua com os clientes e criar valor para - e com - eles. Negócios com plataformas disponíveis em aplicativos e portais em rede proliferam incorporam frequentemente novos benefícios ao consumidor. Assim como ocorre nos negócios mais tradicionais, empresas que atuam nesse novo setor de tecnologia são desafiadas a escolher estratégias que efetivem a fidelidade dos clientes e propaguem suas marcas. Identificar o que o consumidor procura, atentar para o relacionamento com o cliente, com a finalidade de atrair e retê-los, são demandas relevantes em um setor em que a velocidade de mudança é de grandes proporções.

Observa-se, assim, a atenção dedicada ao Marketing de Relacionamento, em busca da eficácia dos canais de comunicação com o cliente para a criação de valor e vantagem competitiva. Por meio desses canais, as empresas de tecnologia identificam o comportamento do consumidor, reúnem dados de perfil e histórico de compras e dão suporte às áreas de Marketing e vendas para um relacionamento assertivo e duradouro (MISHRA; MISHRA, 2009). Além disso, esta estratégia é capaz de oferecer um ambiente que impulsiona a criação de soluções inovadoras, visto que dá às empresas os recursos para conhecer o comportamento do seu público-alvo (ZENONE, 2017).

Com base no contexto estabelecido, em que se notam os desafios competitivos enfrentados no mercado, a diversidade de abordagens encontradas na literatura e o potencial de contribuição da tecnologia ao aperfeiçoamento do relacionamento com clientes, o presente estudo tem por objetivo geral **conhecer como as empresas de tecnologia utilizam os canais de relacionamento em seus modelos de negócio para criar valor para seu cliente e assim conquistar e sustentar vantagem competitiva.**

Para o alcance deste objetivo, elegem-se como objetivos específicos: **a) estabelecer e verificar como são interpretados os conceitos sobre criação de valor, estratégias competitivas e canais de relacionamento; b) identificar quais estratégias são utilizadas para que o relacionamento promova criação de valor para o cliente; c) compreender a visão dos gestores sobre a relação existente entre relacionamento, valor criado para o cliente e vantagem competitiva.**

O texto está estruturado de modo a apresentar, inicialmente, o aporte conceitual do estudo, apresentado na seção dedicada ao referencial teórico. Logo após, descrevem-se as opções e procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa e suas revelações. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos, sua análise e interpretação. Encerrando o texto, apresentam-se as considerações sobre principais resultados alcançados, limitações e potenciais contribuições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em busca do alcance do primeiro objetivo específico adotado, recorreu-se à pesquisa bibliográfica sobre os temas criação de valor, estratégias para a vantagem competitiva e visões sobre Marketing de Relacionamento e seus canais como referência para o modelo conceitual que fundamenta o estudo, conforme se expõe a seguir.

2.1 Criação de valor

A criação de valor é um fenômeno que engloba todo o sistema de operações de uma organização, desde a entrada de recursos provenientes de agentes externos, passando pelo processamento interno, estendendo-se até as saídas de produtos e serviços e se consolidando mediante os retornos sob a forma de resultados atingidos (MAGRETA; STONE, 2002).

Para Castañeda (2013), existem diversas formas pelas quais se pode criar valor. Os resultados dessa criação podem ser avaliados, por exemplo, sob a ótica econômica, operacional, social e a de eficácia das ações marketing, em busca de obter reconhecimento do cliente quanto ao valor que as soluções que lhe são proporcionadas.

Há também a possibilidade de criar valor para outros agentes, como os colaboradores, acionistas e, em sentido mais amplo, a sociedade como um todo. Cria-se valor para os funcionários oferecendo salários justos de acordo com a capacidade econômica da empresa e com o trabalho desempenhado (CASTAÑEDA, 2013). Para acionistas, criar valor é oferecer retorno superior sobre o capital investido, comparado a outros investimentos, e por meio do fluxo de caixa sobre o investimento e valor econômico agregado (ANTONIK; MULLER, 2017). Para a sociedade, o recolhimento justo dos impostos devidos contribui para o desenvolvimento econômico comunitário (CASTAÑEDA, 2013).

A criação de valor para clientes é inerente às atribuições do Marketing de Relacionamento, por meio da conciliação de agentes internos e externos ao negócio (HONORATO, 2004). Conforme destaca Yanaze (2006), não se cria valor com uma única atividade, mas com um conjunto de tarefas e fluxos de informação entre a empresa e seus *stakeholders*. Destarte, a empresa deve buscar um alto nível de qualidade ao final de todos os processos, quando tem contato direto com o consumidor. Pode ser grande, porém, a dificuldade em atingir esta qualidade e criar valor para o cliente, o que deve ser objeto de busca contínua via melhoria nos processos internos da empresa (KOTLER, 2003).

Outra variável influente no processo de criação de valor superior ao cliente é a diferenciação de sua oferta, com posicionamento claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), essa visão considera que o consumidor e a empresa possuem papéis diferentes e independentes na concepção de um produto e na criação de valor.

O motivo pelo qual o conceito de valor tradicional está em processo de mudança é o consumidor atual, conectado, informado e ativo. O novo consumidor quer ter influência sobre as decisões das empresas e seus produtos. Existe, pois, uma forte demanda por uma maior interação entre consumidor-empresa, em busca da co-criação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Seguindo o mesmo raciocínio, Lusch, Vargo e O'Brien (2007) afirmam que as empresas estão deixando de desconsiderar a reciprocidade e a interdependência entre cliente-organização. Elas estão abrindo espaço para seus clientes e fazendo com que eles tenham um papel ativo na criação de valor.

A co-criação de valor, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), pode ser definida como uma prática de desenvolvimento de sistemas, produtos ou serviços por meio de uma colaboração junto aos clientes, gestores, empregados e outros que se interessarem na organização. Por meio da co-criação de valor, as empresas buscam novas formas de engajamento das pessoas, adotando um modelo mental voltado para experiências personalizadas dos clientes. Essa co-criação de valor, busca dar uma nova amplitude aos tradicionais conceitos de cadeia de valor, do relacionamento com os clientes, da inovação de produtos e serviços e do desenho de processos de negócios. (HERRERO, 2012).

Quando bem realizada, a co-criação de valor produz importantes resultados financeiros, denominados Quatro Poderes da cocriação, por Ramaswamy e Gouillart (2010). Estes poderes podem ser agrupados em dois grupos de benefícios: os organizacionais e os individuais. O grupo que considera a organização engloba um maior capital estratégico junto aos retornos para a organização e menores riscos e custos para organização. Já o grupo de benefícios para o indivíduo trata das novas experiências de valor, além de menores riscos e custos para os indivíduos (HERRERO, 2012).

Com base nas visões consideradas para a elaboração do modelo conceitual atinente à variável em estudo “criação de valor”, elaborou-se o Quadro 1, que sintetiza os princípios básicos adotados sobre o tema.

Quadro 1. Principais referências para o modelo conceitual sobre criação de valor

Fonte	Conceito
Castañeda (2013)	Diferentes formas de criação de valor.
Honorato (2004)	Criação de valor para o cliente por meio do Marketing.
Prahalad; Ramaswamy (2004) Herrero (2012) Ramaswamy; Gouillart (2010)	Co-criação de valor, uma nova amplitude ao conceito tradicional de cadeia de valor, a mudança do processo tradicional para criar valor e os quatro poderes da co-criação.
Kotler (2003) Kotler; Armstrong (2015)	Qualidade nas ofertas e processos.

Fonte: elaborado pelos autores

A importância que se atribui à criação de valor para a conquista e sustentação de vantagem competitiva remete ao estudo sobre estratégias específicas para esse fim, o que se aborda no próximo tópico.

2.2 Estratégias para a vantagem competitiva

O conceito de estratégia está relacionado, em geral, a um meio para conseguir uma performance superior no setor em que uma organização está inserida (BARNEY, 2011). Em outras palavras, é um conjunto de ações para explorar competências e obter vantagem competitiva (IRELAND, 2014).

A administração estratégica é concebida como um processo para a construção de vantagem competitiva, considerando os cenários do ambiente em que os negócios se realizam e identificando quais recursos internos ou externos podem potencializar o desempenho, bem como as capacidades e competências essenciais requeridas descrita por (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Recursos constituem os ativos tangíveis e intangíveis da empresa. Capacidades são a combinação destes recursos para a execução de uma tarefa. Competências essenciais são as capacidades que possuem potencial para ser uma vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2010),

Utilizando um acrônimo com as iniciais de quatro condições para a vantagem competitiva sustentável (Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização), Barney (2011) propõe o modelo VRIO. Uma solução oferecida que é valorizada pelo consumidor, rara e diferenciada das outras, difícil e custosa de imitar e conta com uma capacidade organizacional única, resulta em vantagem competitiva sustentável.

Segundo Barney e Hesterley (2010), vantagem competitiva consiste em gerar maior valor econômico do que os concorrentes, ou seja, oferecer um benefício percebido maior a um custo inferior, ou a um custo superior, em casos excepcionais de recompensa ou incentivo elevado.

Apesar de se contrapor a outras visões, que concebem a vantagem competitiva como resultado de fatores externos à organização e depende da estrutura da indústria e dos concorrentes, a ótica de Porter (2009) destaca que o desempenho superior ao dos concorrentes pode ser alcançado por diferentes estratégias, como as de diferenciação, liderança em custo e cooperação entre empresas, ou de estruturas corporativas de negócio, envolvendo integração, diversificação e alianças.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), os consumidores buscam por conexão, empoderamento e informação. Abrir caminhos que permitam que os consumidores interajam cada vez mais com seus negócios e os influenciem diretamente, na estrutura ou nos produtos oferecidos, benéfico aos negócios.

Como forma de atender novas demandas competitivas, as empresas adotam estratégias de Marketing, capazes de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Mais especificamente, pratica-se o Marketing de Relacionamento, desenvolvendo as relações de longo prazo com os clientes para obter vantagens competitivas sustentáveis (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

O Quadro 2 contém a síntese das visões adotadas para o desenvolvimento do modelo conceitual do estudo no que se refere a estratégias para a vantagem competitiva.

Quadro 2. Principais referências do modelo conceitual sobre estratégias para a vantagem competitiva

Autor	Conceito
Barney (2011)	Estratégia é o meio para se alcançar uma performance superior no mercado.
Ireland (2014)	Estratégias são objetivos e ações para atingir vantagens competitivas.
Hitt; Ireland; Hoskisson (2011) Barney (2011)	A combinação de recursos gera capacidades que, se forem raras, valiosas, difíceis de imitar e insubstituíveis, se tornam vantagens competitivas.
Barney; Hesterley (2010)	Vantagem competitiva é gerar mais valor do que os concorrentes.

Fonte: elaborado pelos autores

Dentre as escolhas estratégias destinadas à criação de valor como fonte de vantagem competitiva estão inseridas as aplicadas ao relacionamento com os clientes. O tema encontra, na literatura, a discussão de conceitos e modelos classificados como elementos que compõem os estudos sobre Marketing de Relacionamento, apresentados no tópico seguinte.

2.3 Marketing de Relacionamento: conceitos, estratégias e instrumentos

Concebido como um processo que deriva do Marketing tradicional, o Marketing de Relacionamento tem por escopo a aproximação da empresa aos seus clientes para identificação e satisfação de suas necessidades. Considerado um elemento estratégico para a administração de Marketing, consiste em um grupo de práticas em busca de estreitar a relação entre empresa e cliente (BARRETO; CRESCITELLI.; FIGUEIREDO, 2015).

Segundo Gordon (2002), o Marketing de Relacionamento é composto por seis dimensões. A primeira implica em criar um valor novo para os clientes. Um exemplo é a realização de uma integração do cliente no processo de planejamento do produto para garantir que a sua satisfação seja alcançada. A segunda dimensão fundamenta-se na definição da oferta de produtos e serviços com base na identificação do valor que os clientes procuram. A terceira e a quarta dimensões destacam os processos de negociação, políticas de comunicação, tecnologia e equipe. As duas últimas dimensões defendem que o valor criado aos clientes é reconhecido pelo tempo de vida de consumo, ou seja, as experiências que o consumidor obteve com dada marca como um todo, e não individualmente. Dessa maneira, é possível construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para a criação de valor desejado, incorporando também os principais fornecedores, acionistas e canais de distribuição.

As seis dimensões em conjunto devem balizar as estratégias de Marketing, a forma com administrar o relacionamento e o uso da tecnologia em prol da empresa e do consumidor. Segundo Barreto, Crescitelli e Figueiredo (2015), os benefícios alcançados com o Marketing de Relacionamento melhorando o valor vitalício do cliente (*Customer lifetime value*).

Zenone (2017) apresenta as diferentes formas de relação com o mercado, do ponto de vista da comunicação. A relação cliente-empresa é a mais importante para o fortalecimento da imagem da marca e desenvolvimento de estratégias que impactam este consumidor. A relação cliente-colaborador é importante para a obtenção de informações para análises de mercado e comportamento. E a relação cliente-cliente, essencial para interpretar a opinião geral dos clientes quanto à empresa e seus produtos.

Quando reúne as seis dimensões para a formulação das estratégias de relacionamento e as formas básicas de relação com o mercado, a empresa consegue ter um relacionamento positivo e duradouro. Desta maneira, o Marketing de Relacionamento age como um subsistema de Marketing para obter valor por meio da criação de intimidade e maior proximidade com o cliente. Constitui, portanto, um meio para aprofundar o conhecimento sobre os clientes, fortalecendo o relacionamento e evitando insatisfação que os faça iniciar relações de negócio com novos parceiros comerciais (ZENONE, 2017).

O Marketing de Relacionamento pode ser considerado uma mudança de paradigma, pela prática de um processo com foco na relação e cooperação de todos os departamentos da empresa e os grupos externos a ela. Desse modo, todos os envolvidos geram uma relação de parceria, lealdade e comprometimento nas estratégias voltadas à satisfação dos clientes (LAS CASAS, 2007).

Dentre os instrumentos de Marketing de Relacionamento mais utilizadas pelas organizações, estão o *Customer Relationship Management* (CRM), o programa de fidelização, o Endomarketing e a Pesquisa de Marketing. O CRM representa um processo de gerenciamento do relaciona-

mento com o cliente com o intuito de criar valor para os grupos interessados, sejam clientes, acionistas, fornecedores, entre outros. Essa abordagem, aliada à tecnologia da informação, tem um resultado ainda mais efetivo na criação de valor (MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015).

O Programa de Fidelização é essencial para o Marketing de Relacionamento, visto que busca conhecer as necessidades dos clientes para, posteriormente, criar uma estratégia adequada para a fidelização, contribuindo para um relacionamento de longo prazo. Fazem parte dessa proposta a construção de vínculos emocionais, o oferecimento de descontos e bônus e o desenvolvimento de confiança entre as partes (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARAN, 2006).

O Endomarketing consiste em uma estratégia interna de Marketing para envolver os colaboradores e mostrar os valores que deverão ser utilizados com os clientes (MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015). E a Pesquisa de Marketing tem o intuito de conhecer os hábitos e motivações dos clientes, bem como sua expectativa quanto à empresa (MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015).

Por meio desses instrumentos, a empresa cria canais de relacionamento, ou seja, meios de aproximação, e melhora as relações com o mercado, construindo fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre os integrantes da cadeia de relacionamento (KOTLER; KELLER, 2015).

O canal é um ativo importante no Marketing e na estratégia de posicionamento de uma empresa, sendo o principal diferencial de oferta no mercado em relação a de seus concorrentes. Segundo Coughlan (2012) um canal de Marketing de Relacionamento não é apenas uma maneira de mostrar que a empresa pode satisfazer as necessidades de seus clientes, com o intuito único de uso ou consumo do produto a venda. Este instrumento tem como objetivo construir um relacionamento de longo prazo satisfatório para todas as partes, incluindo empresa, cliente, fornecedores, distribuidores e outros parceiros da cadeia. Este relacionamento pode ser construído por processos de comunicação, mediante interação nas mídias digitais e os *chatbots*, que permitem realizar a captação e retenção de clientes (ZENONE, 2017).

Bogmann (2000) destaca a importância da retenção de clientes para a sobrevivência da empresa, o que não é tarefa fácil, dado que exige foco contínuo na preocupação em oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores (TORRES e FONSECA, 2012). O Marketing de Relacionamento é um meio de favorecer esse processo, vinculando a tecnologia com as ações envolvidas no conhecimento do cliente. Para a comercialização ocorrer, não é suficiente apenas satisfazer necessidades, mas também fazer com que o cliente se sinta importante (SOUZA, 2009).

O Quadro 3 apresenta uma síntese das ideias encontradas na literatura de referência para a construção do modelo conceitual sobre Marketing de Relacionamento e canais de relacionamento.

Quadro 3. Principais referências do modelo conceitual sobre Marketing de Relacionamento

Autor	Conceito
Gordon (2002)	Definição de Marketing de Relacionamento que proporciona a competitividade e as dimensões de do Marketing de Relacionamento.
Barreto, Crescitelli e Figueiredo (2015)	Benefícios alcançados com o bom planejamento de Marketing e uso da tecnologia em prol da empresa e consumidor

Zenone (2017)	Marketing de Relacionamento como subsistema do Marketing para criar valor por meio de proximidade com o cliente, conforme as novas formas de comunicação com os clientes.
Las Casas (2007)	Considera o Marketing de Relacionamento como um processo focado na relação e cooperação de todos os departamentos da empresa e os grupos exteriores.
Martins, Kniess e Rocha (2015)	Instrumentos de Marketing de Relacionamento mais utilizados (CRM, Programa de Fidelização, Endomarketing e a Pesquisa de Marketing)
Coughlan (2012)	Importância dos canais de Marketing e como afetam a percepção do consumidor sobre a marca e satisfação.
Bogmann (2000)	Constata como o processo de retenção de clientes é fundamental e está diretamente ligado com a sobrevivência da empresa.

Fonte: elaborado pelos autores

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo geral de conhecer como as empresas de tecnologia utilizam os canais de relacionamento para criar valor para seu cliente e assim conquistar vantagem competitiva, recorreu-se à adoção do método de pesquisa qualitativo, com fim exploratório. A escolha se baseou nas recomendações de Gil (2002) e Triviños (1987), acerca de ser este o método adequado para obter os pontos de vista internos à organização, com dados colhidos por meio de instrumentos padronizados, e a conveniência da flexibilidade em investigações dessa natureza, proporcionando ao pesquisador maior envolvimento e familiaridade com o fenômeno estudado.

Optou-se por coletar os dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Para a elaboração do roteiro de entrevistas utilizados como instrumento de coleta de dados, consideraram-se as principais ideias encontradas na literatura que se referem a cada objetivo específico estabelecido para o estudo. O procedimento visou à formulação de questões balizadoras nas entrevistas que possibilitassem aos entrevistados expor livremente suas visões, mas com foco concentrado nos objetivos da pesquisa.

Ao todo, foram realizadas sete entrevistas. Elas ocorreram em contatos pessoais dos pesquisadores, no local de trabalho dos sujeitos da pesquisa, sendo estes gestores de cinco empresas de tecnologia, que atuam em diferentes mercados. Optou-se pela preservação da identidade dos entrevistados, de modo a conferir-lhes mais liberdade para exporem com franqueza suas opiniões. Para esse fim, atribuiu-se a cada entrevista um código composto pela letra "E", de "Entrevista" e o número sequencial relativo à sequência de aplicação. Assim, na apresentação e análise dos resultados as menções referem-se à primeira entrevista como "E1", à segunda como "E2", e assim sucessivamente, até "E7". O mesmo critério se aplica à identificação das cinco empresas participantes, denominadas "P1" a "P5", e dos sete sujeitos de pesquisa, aos quais se refere como "S1" a "S7".

A primeira empresa participante da pesquisa atua no mercado de *FoodTech* – mercado focado no desenvolvimento de soluções tecnológicas com o objetivo de trazer inovação para o segmento alimentar, como define o Portal G1 (2018). Nessa empresa, foram feitas as entrevistas identificadas como E1 e E2.

A segunda empresa produz soluções de *Big Data Analytics* para geração de insights para Marketing, Vendas e Inteligência, atuando no segmento de SaaS (*Software as a Service*), com comercialização de *softwares* baseados na *web*. Nessa empresa, realizou-se a entrevista E3.

A terceira empresa atua no segmento de Tendências de Mercado, em que se refere a novos hábitos de consumo que estão determinando novos nichos de mercado a serem explorados com grande potencial de crescimento, oferecendo uma solução abrangente, por meio de uma plataforma digital para os seus clientes. Nela são apresentadas pesquisas de mercado realizadas pela empresa sobre as tendências de cores, comida, tipos de móveis e até lugares que receberão a atenção de turistas. Oferece serviços de Marketing, tais como eventos *online* e *offline*. A entrevista realizada nessa empresa é identificada como E4.

A entrevista E5 foi realizada em uma empresa de tecnologia voltada para o setor de Varejo. A empresa oferece um aplicativo para soluções nas rupturas da cadeia varejista, como de comunicação com distribuidores e marcas, realização de pedidos, organização de visitas aos pontos de venda e visibilidade para as marcas e produtos nos pontos de venda. Também fornece um *Marketplace B2B* de pedidos e orçamentos entre varejistas, distribuidores e marcas.

As entrevistas E6 e E7 foram realizadas em uma *startup* de tecnologia que desenvolve sistemas de gestão para estabelecimentos de beleza, incluindo gestão financeira, gestão de estoques, de clientes e profissionais, promoções, agenda e outras funções. A empresa também oferece um método de pagamento voltado para o mercado da beleza.

Para Gil (2002) a escolha dos sujeitos é de extrema importância visto que os entrevistados representam a opinião de uma população. Nesta pesquisa, os sujeitos foram definidos pelos critérios de conhecimento do assunto e acessibilidade. No Quadro 4, apresenta-se a relação de entrevistas realizadas, a codificação atribuída e os cargos dos entrevistados.

Quadro 4. Sujeitos da Pesquisa

Entrevista	Empresa	Sujeito	Cargo
E1	P1	S1	Coordenador de Planejamento Comercial
E2	P1	S2	Gerente de Trade Marketing
E3	P2	S3	CMO - Diretor de Marketing e Vendas
E4	P3	S4	Executiva de Marketing
E5	P4	S5	CEO
E6	P5	S6	CMO - Diretor de Marketing e Vendas
E7	P5	S7	Gerente de Marketing

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, e transcritas na íntegra. Para a interpretação dos dados obtidos, recorreu-se à técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2009). Tendo em mãos as transcrições das entrevistas, procedeu-se, preliminarmente, à divisão das respostas em unidades de registros, ou seja, em segmentos de conteúdo considerados como base para futuro agrupamento em categorias de análise.

Em seguida, as unidades de registro foram comparadas entre si, com o intuito de identificar unidades de significado. Ou seja, os temas comuns que existiam em cada uma delas. Por último, as unidades de significado foram classificadas em categorias, ou seja, em classes que reúnem diversos elementos (unidades de registro) com significados semelhantes.

No próximo tópico, apresentam-se os dados obtidos e a análise de seu significado à luz da literatura consultada para a construção do Referencial Teórico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apresentado na descrição dos procedimentos metodológicos, efetuou-se a análise de conteúdo das entrevistas com base na proposta de Bardin (2009), cujos resultados possibilitaram a identificação de quatro categorias relevantes ao estudo, em função dos objetivos propostos. A primeira delas refere-se às **estratégias e competências para atingir a vantagem competitiva**. A segunda, aborda a **cadeia de valor e ações para criação de valor**. A terceira categoria envolve a **co-criação de valor para o desenvolvimento do negócio**. E a quarta, refere-se aos **canais e ações de relacionamento com o cliente**.

No que se refere a primeira categoria (**estratégias e competências para atingir a vantagem competitiva**), os entrevistados apontaram que a vantagem competitiva é quando uma empresa consegue se destacar no mercado, quando comparado aos concorrentes, criando valor e gerando lucros acima da média. Essas afirmações estão em linha com o que Barney e Hesterley (2010) definiram sobre vantagem competitiva. Entretanto, os últimos autores também discutem a questão da origem da vantagem competitiva, o que não foi abordado por nenhum entrevistado.

Ainda sobre vantagem competitiva, os entrevistados citam algumas estratégias que as empresas utilizam para conseguir um desempenho superior. Dentre as mais citadas por eles, estão a diferenciação no produto e no método, o pioneirismo e o atendimento e suporte ao cliente, o que reflete a ideia de Barney (2011) sobre estratégias para o alcance de vantagem competitiva.

Quanto às competências essenciais das empresas dos entrevistados, destaca-se que a tecnologia é considerada um fator importante para a competitividade da empresa. Barney (2011) é quem estuda e define o conceito de competência essencial, sendo ela valiosa, rara, difícil de imitar e que depende da organização para explorá-la. É importante ressaltar também que, por estarem no segmento de tecnologia, estas empresas precisam se manter sempre inovadoras e líderes em desenvolvimento tecnológico. Tais visões são encontrados nas seguintes falas:

[...] Vantagem competitiva é quando você consegue se mostrar melhor, uma opção superior para o cliente, para o prospect, de forma repetida, *over and over again* (E3).

Vantagem competitiva é uma capacidade que uma empresa tem sob as outras no mercado que permite gerar vendas ou lucro acima da média (E5).

Nós temos a vantagem competitiva principal é que nós iniciamos o mercado (E2).

[...] o fato de sermos o primeiro player do mercado no Brasil, ou seja, o pioneirismo é uma das principais vantagens competitivas da nossa empresa (E1).

[A estratégia que diferencia a empresa dos concorrentes é] o foco no atendimento dos clientes, no suporte e nas pesquisas, sem contar na boa comunicação da equipe (E7).

Do ponto de vista de produto, não tem outra ferramenta no mercado que faça o que a gente faz de maneira integrada (E3).

São diversas competências, cada área tem suas competências mais específicas, mas é essencial ter bons desenvolvedores, uma relação técnica muito boa [...] (E6).

A segunda categoria, referente a **cadeia de valor e ações para criação de valor**, revela que as empresas conseguem entregar valor para seus clientes e *stakeholders*, pois alinham as necessidades dos clientes com os produtos ofertados e ajudam seus grupos de interesse a se desenvolverem por meio de parcerias. Alguns entrevistados pontuaram que também entregam valor para seus colaboradores, por meio do desenvolvimento profissional.

Segundo a mesma visão, Magreta e Stone (2002) afirmam que a criação de valor em todas as etapas está diretamente atrelada ao desempenho das empresas. Castañeda (2013) complementa o pensamento ao dizer que existem diversas formas de criação de valor, e uma delas seria a com foco na satisfação das necessidades do cliente. Segundo os entrevistados,

E a forma pela qual a gente entrega valor é ajudar o cliente a tomar melhores decisões [...] o cliente, ao tomar decisões melhores nisso, isso ajuda ele no crescimento, em vender mais, conseguir mais clientes, [...] tudo isso para que ele consiga crescer (E3).

Tentamos ao máximo conseguir personalizar cada vez mais e entender cada vez mais um cliente individual. [...] E aí, para os outros *stakeholders*, eu acho que a gente pensa muito nisso, em como verticalizar a cadeia por inteiro (E1).

O valor é criado exatamente pela boa comunicação com cliente a análise de suas necessidades ao passarem pelos diversos setores da empresa, desde a pré-venda até a pós e suporte (E7).

A terceira categoria, referente à **co-criação de valor para o desenvolvimento do negócio**, envolve a percepção dos entrevistados acerca da importância de desenvolver seus produtos e serviços olhando além da empresa. Segundo eles, é importante trabalhar em conjunto com as necessidades de seus Stakeholders e clientes para que ambos possam agregar e perceber o valor que é criado junto ao progresso das empresas envolvidas nessa colaboração.

Isso está de acordo com a visão de alguns autores, como por exemplo, Prahalad e Ramaswamy (2004) e Herrero (2012), que acreditam nesse resultado por meio do trabalho conjunto e também em outros benefícios, tais como de inovação dos produtos e serviços desenvolvidos, a

melhora no relacionamento com os envolvidos e a alta qualidade do que está sendo oferecido para todos.

Também é possível citar Ramaswamy e Gouillart (2010) que além de afirmar as vantagens da co-criação de valor para o desenvolvimento do negócio, também agregam que é possível obter um maior capital e redução de custos e riscos para a organização.

Observa-se a presença dessas práticas nos seguintes trechos das entrevistas:

[...] hoje a gente tem definido KPIs para entender os nossos clientes. Como eu falei antes, realizamos o *quality assurance*, que é uma pesquisa de satisfação que questionamos o cliente sobre qualidade do serviço [...] como um todo [...] (E3).

[...] semestralmente, a gente faz uma pesquisa que nos avalia e concorrentes, e aí a gente avalia todos os concorrentes players de mercado. Mas essa trimestral é totalmente necessária pra gente entender se as pessoas estão compreendendo as mensagens que a gente quer passar pra eles ou não (E1).

Fazemos pesquisas de satisfação do atendimento no suporte, às pesquisas de co-criação fizemos para o projeto de *marketplace*, e pretendemos fazer para não acumular o hábito de descontar os produtos (E6).

Dentro de nossos parceiros nós trabalhamos muito em criar novos produtos e serviços conjugados ou atrelados em diferentes soluções que se situam no mercado para facilitar a vida dos clientes. Essa co-criação é criando produtos integrados e que resolva a vida e o dia a dia tanto do varejista e do fornecedor (E5).

A última categoria é referente aos **Canais e Ações de Relacionamento com o Cliente**, em que os entrevistados revelam que nas empresas em que trabalham, os canais de relacionamento são uma ferramenta do Marketing que ajudam e melhoram o relacionamento entre empresa e clientes. Por meio desses canais, é possível identificar a satisfação do cliente com os produtos, a taxa de uso e potenciais frustrações. O fato corrobora a visão de Gordon (2002), que afirma que o Marketing de Relacionamento deriva do Marketing tradicional, e possui o objetivo de identificar as necessidades do cliente; E de Barreto, Crescitelli e Figueiredo (2015), que o consideram como uma estratégia de Marketing que consiste em um grupo de práticas que busca estreitar a relação entre empresa e cliente.

A partir dos canais de relacionamento, os entrevistados comentaram que possuem estratégias que geram proximidade com os clientes por meio de uma boa comunicação para conhecer, o máximo possível, as necessidades e desejos dos clientes. Utilizam meios digitais como uma ferramenta do Marketing de Relacionamento, como as redes sociais, para a realização dessas estratégias.

Os canais de relacionamento se inserem nos processos de escolha do público-alvo das empresas entrevistadas. Estas consideram a segmentação das necessidades de cada grupo para identificar as propriedades essenciais dos produtos por eles requeridas, por meio de campanhas pagas em redes sociais, postagem em blogs e sites ou pela criação de parcerias.

Pode-se comparar a visão dos entrevistados com a de Zenone (2017), sobre os benefícios da criação de intimidade e maior proximidade com o cliente. Também há convergência com Martins, Kniess e Rocha (2015), sobre a tecnologia como uma aliada para obter mais efetividade na criação de valor, e Kotler e Keller (2015), de que, por meio de ferramentas, a empresa cria instrumentos de aproximação e melhora o desempenho das relações com o mercado.

Outra ferramenta utilizada pelos entrevistados para gerenciar as estratégias criadas e manter uma boa comunicação é o *Customer Relationship Management* - CRM, uma área específica que cuida dos clientes, elabora pesquisas de satisfação do produto e pesquisas de mercado e de Marketing. Martins, Kniess e Rocha (2015) estudam essas ferramentas e os ganhos que elas trazem a empresa quando bem implementadas.

De acordo com os entrevistados, os canais de relacionamento estão diretamente ligados com as estratégias de retenção de clientes, que é feita por uma área ou equipe específica que cuida do relacionamento com o cliente. Desde a realização de eventos focados nos interesses dos clientes, até a realização da validação da satisfação dos clientes, por meio de pesquisas. Seguindo o mesmo pensamento, Zenone (2017) e Bogmann (2000) falam sobre os processos de retenção de clientes e os benefícios para as empresas. São exemplos:

A área focada em Marketing de Relacionamento é nossa área de CS. [...] O objetivo central dessa área é fazer com que o cliente use cada vez mais nosso produto, que extraia cada vez mais valor para o negócio dele do nosso produto e, conseqüentemente, que ele fique mais feliz e não abandone a gente nunca (E3).

Sim, a gente tem a área de relacionamento com o cliente pra conseguir solucionar casos que o cara precise da gente de alguma maneira. É, a gente tem feito isso cada vez mais (E1).

[...] ouve no mercado os problemas que a clientela que você quer atacar precisa, volta com esse input para a empresa e usa esse input para desenvolver o software (E2).

[...] com a ferramenta digital isso facilita muito. Então a gente sabe quais são os hábitos dos clientes, a gente sabe o que eles fazem [...] (E6).

[...] sobre a necessidade de seus clientes e poder atuar em função disso, como nós ajudamos o cliente a estar perto de seus clientes, varejistas, nós pretendemos estar perto do nosso cliente, os fornecedores do varejo (E5).

[...] plataforma de envio de CRM, e realizamos pesquisas de satisfação do produto (E4).

Hubspot que é uma ferramenta de CRM e de *Inbound Marketing* [...] (E5).

[...] a gente tem uma de pesquisa sim, é o *quality assurance*. [...] gente tem o de CRM na própria plataforma (E3).

[...] programa de fidelidade é uma coisa que a gente ainda tá pensando como a gente vai criar, mas vai criar, e o restante todos na gente tem [...] (E1).

A gente vê segmentos, então baseado no uso, no como usa, ou nas *features* que ele necessita, ou quais são as necessidades do cliente que a gente define grupos e atende de maneira diferente (E6).

[...] criar parcerias como ferramenta de comunicação ou canal de comunicação ou até distribuidores específicos para essas verticais (E5).

[...] (CS) é responsável justamente por reter e expandir os clientes que Growth prospectou e PS implantou (E3).

[...] estratégia de retenção de clientes é nosso calendário de eventos (E4).

[...] forma de retenção validar constantemente a satisfação do cliente com nosso produto [...] (E5).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As descobertas proporcionadas com a articulação entre a pesquisa bibliográfica e a investigação realizada junto a agentes que atuam na prática de gestão contribuem para a ampliação do conhecimento sobre como as empresas de tecnologia definem as estratégias de relacionamento em seus modelos de negócio para criar valor para o cliente e, assim, conquistar vantagem competitiva. Os resultados produzidos indicam que se trata de uma visão compartilhada a extrema importância atribuída à construção de um relacionamento duradouro com os clientes por meio da aproximação e da criação de valor para eles.

Tendo como primeiro objetivo específico estabelecer os conceitos de vantagem competitiva, criação de valor e estratégias e canais de relacionamento, o estudo revela que os gestores entrevistados apresentam a compreensão comum de que a vantagem competitiva se concretiza quando uma empresa se destaca no mercado, frente aos seus concorrentes, criando valor e gerando lucros acima da média.

A busca pelo alcance do segundo objetivo específico, de identificar quais estratégias são utilizadas para que o relacionamento promova criação de valor para o cliente, conduziu à constatação de que na prática, as empresas pesquisadas adotam, em seus modelos de negócio, instrumentos que funcionam como canais de relacionamento para se aproximarem dos clientes. Desde ferramentas voltadas para o atendimento até as redes sociais, que servem para divulgação das marcas e contato com o cliente. As empresas utilizam o CRM como meio para a prática do Marketing de Relacionamento e para conhecer bem o cliente e suas necessidades e para retê-los.

Além dos canais de relacionamento citados, as empresas também possuem algumas estratégias para reter seus clientes. Duas delas, P2 e P5, possuem áreas específicas e voltadas para o sucesso do cliente, que tem o objetivo de reter os clientes e reduzir a perda de clientes. A P1 tem como foco a segmentação dos comportamentos dos clientes, a fim de identificar qual comunicação deve ser feita para cada um desses estágios de comportamento. E a P3, tem como uma das ferramentas para reter os clientes seu calendário de eventos e uma oferta de conteúdo completa.

Parte das empresas realizam pesquisas de satisfação, para identificar se o cliente está utilizando seus produtos da melhor forma, se indicariam os produtos para outras pessoas e se estão satisfeitos com todo o atendimento da empresa.

Em relação à criação de valor, na prática, as empresas possuem estratégias diferentes, pelo fato de oferecerem soluções para diferentes problemas e para diferentes públicos. Entretanto, todas elas conseguem criar valor ao assimilar as necessidades dos clientes e entregar produtos que satisfaçam as expectativas e soluções para seus problemas. Também se cria valor ao mostrar preocupação e flexibilidade para se adaptar às demandas do mercado. Como exemplo, uma das empresas cria valor ao personalizar sua oferta para cada cliente (B2C) e aumentando as vendas de seus parceiros (B2B). Outra empresa cria valor para clientes, pois os ajudam nas decisões de compra, para seus colaboradores, com capacitação e desenvolvimento profissional. Uma terceira empresa participante da pesquisa oferece conteúdos e tendências de mercado para seus clientes formularem suas estratégias, enquanto outra cria valor ao aumentar a eficiência e melhorar o atendimento da equipe de vendas e outra oferece economia de tempo e facilidade.

Todos esses pontos também se conectam com o terceiro objetivo específico, de compreender a visão dos gestores sobre a relação existente entre relacionamento, valor criado para o cliente e vantagem competitiva. As entrevistas realizadas indicam que as empresas P1, P2 e P4 utilizam como estratégia principal o fato de suas tecnologias serem pioneiras no mercado, o que é um forte ponto para a geração e alcance de vantagem competitiva. Enquanto as empresas P3 e P5 consideram o bom relacionamento com os clientes o principal foco nas estratégias.

Porém, todas as empresas possuem uma área específica para cuidar do relacionamento com o cliente. Na prática as empresas P1, P2 e P3 possuem uma área chamada *Customer Success* focada totalmente no cliente, com estratégias diferentes para cada ação criada, como atendimento em casos de problemas ou um serviço de consultoria para certificar-se do melhor uso da ferramenta, como também ações de e-mail Marketing e *push* (notificações) para clientes que estão inativos por algum tempo.

Os entrevistados convergem quanto à importância da proximidade com os clientes, recorrendo a *feedbacks* sinceros e frequentes como subsídio para a tomada de decisão e ação para corrigir o que for necessário. A tecnologia é considerada um elemento estratégico para o alcance de vantagem competitiva, de modo que o desenvolvimento tecnológico pode ser um ponto decisivo para a atração de clientes e a sua retenção.

Nota-se, na visão dos entrevistados, que, para obter vantagem competitiva no setor de tecnologia, é necessário ter ciclos curtos de planejamento, de interação e de inovação. Conforme comenta um dos gestores entrevistados, este setor avança muito rapidamente, com constantes transformações. Para manter um bom posicionamento no mercado, é necessário também avançar neste mesmo ritmo e buscar ser pioneiro em alguma funcionalidade.

Considera-se, portanto, que os objetivos do estudo foram plenamente atingidos, embora se reconheça que as constatações se restringem à visão de gestores que atuam nas empresas participantes, o que, embora revele evidências de tendências aplicáveis a outras que vivenciam situações semelhantes, não pode ser considerado para efeito de generalização de comportamento no mercado. Uma forma de ampliar a abrangência dos resultados seria estender o escopo, com a participação de um número suficientemente representativo da opinião da maioria dos *players* do mercado. Além disso, é possível se aprofundar no tema, adicionando a visão do cliente final das empresas envolvidas na pesquisa e comparando com o que foi constatado no presente estudo.

Ainda que limitadas ao universo pesquisa, contudo, espera-se que as visões decorrentes da experiência das empresas focalizadas contribuam para a ampliação do conhecimento da tecnologia de gestão, pelos exemplos comuns que provavelmente estão presentes em situações vivenciadas por negócios semelhantes aos investigados.

REFERÊNCIAS

- ANTONIK, L. R.; MULLER, A. N. **Avaliação de empresas para leigos**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed., rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 9-120, mar. 1991.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E.; FIGUEIREDO, J. C. B. Resultados de Marketing de Relacionamento: proposição de modelo por meio de mapeamento cognitivo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 58, p. 1371-1389, 2015.
- BOGMANN, I. **Marketing de Relacionamento: Estratégia de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- CASTAÑEDA, L. **As 25 tarefas incontornáveis do gestor de PME**. Lisboa Portugal. Leya, 2013.
- COUGHLAN, A. et al. **Canais de Marketing**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: Um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 73-93, jan. 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre**. São Paulo: Editora Futura, 4a reimpressão, 2002.
- HERRERO, E. **Pessoas focadas na estratégia**. Brasil. Elsevier, 2012.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competição e Globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing: Criação de valor para o cliente**. In: HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2004. cap. 1, p. 14. v. 1. Disponível em: <<https://goo.gl/Gxfopm>>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- IRELAND, R. D. **Administração estratégica**. 3ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- KOTLER, P. **A framework for Marketing management**. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2003.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2015.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.
- MAGRETA, J.; STONE, N. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro. Campus, 2002.
- MARTINS, C. B.; KNISS, C. T.; ROCHA, R. A. **Um estudo sobre o uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente**. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 14, n. 1, p. 59-71, 2015.
- PORTAL G1. **Conheça a importância das 'foodtechs' para o nosso dia a dia**. G1, São Paulo, 08 jul. 2018. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2018/07/conheca-importancia-das-foodtechs-para-o-nosso-dia-dia.html>>. Acesso em: 20 Dez. 2018
- PORTER, M.E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2ª.ed. São Paulo: Gen Atlas, 2009.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/1iaYH4>>. Acesso em: 13 mar. 2019.
- RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. J. **The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits**. New York, NY: Simon and Schuster, 2010.
- TORRES, S. P.; FONSECA, S. C. **Marketing de relacionamento: a satisfação e fidelização do cliente**, 2012. Disponível em: <http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario_prodcientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo_Simone_Sonia.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out. 2000.
- YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e comunicação**. Brasil. Saraiva, 2006.
- ZENONE, L. C. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento: Fidelização de Clientes e pós-venda**. 2.ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

O QUE É JUSTIÇA ORGANIZACIONAL? A VOZ DO GESTOR

WHAT'S ORGANIZATIONAL JUSTICE? THE MANAGER'S VOICE

GABRIELA DE ABREU PASSOS
gabriela.abreu.passos@gmail.com

HENRIQUE ADRIANO DE SOUSA
henriqueadrianodesousa@gmail.com

LUCIANA KLEIN
lucianaklein.ufpr@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o que é justiça organizacional na visão de gestores brasileiros. A pesquisa qualitativa foi realizada com 162 indivíduos com experiência em cargos de gestão. Foi questionado aos respondentes: o que é justiça dentro das organizações para você? Aplicou-se a estratégia do Discurso do Sujeito Coletivo, reconstruindo o discurso em pensamento único, composto por ideias centrais. Os resultados demonstram que os discursos emanados pelos gestores se aproximam das três dimensões tradicionais da Justiça Organizacional. Constatou-se que mesmo os supervisores estando em posição hierárquica superior que seus subordinados, eles expõem pensamentos análogos aos receptores de justiça.

Palavras-chave: Justiça Organizacional. Gestores. Discurso do Sujeito Coletivo.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze what is organizational justice in the view of Brazilian managers. The qualitative research was carried out with 162 individuals with experience in management positions. We asked respondents: what is justice within organizations for you? We apply the Collective Subject Discourse strategy, reconstructing the discourse in a single thought, composed of central ideas. The results demonstrate that the speeches emanated by the managers are close to the three traditional dimensions of Organizational Justice. We constated that even though supervisors are in a higher hierarchical position than their subordinates, they expose similar thoughts to the recipients of justice.

Keywords: Organizational Justice. Managers. Discourse of the Collective Subject.

1 INTRODUÇÃO

O início dos estudos sobre a Justiça Organizacional remete ao trabalho de Homans (1961). Desde daquela época, pesquisadores organizacionais têm se debruçado sobre as percepções acerca da justiça, tendo como preocupação as respostas desenvolvidas a partir das injustiças,

as formas da sua restauração no local de trabalho, a compreensibilidade e previsibilidade do comportamento humano (Goodstein & Aquino, 2010; Swalhi et al., 2017; Graso et al., 2020). Essa busca se origina do entendimento de que a justiça compõe um dos fatores centrais no estabelecimento e manutenção da estabilidade organizacional (Krishnan et al., 2018).

A Justiça Organizacional é definida como a percepção do que seria justo ou injusto dentro das empresas (Cohen-Charash & Spector, 2001; Khaleel et al., 2016; Van den Broeck et al., 2019). Para compreender esse fenômeno, grande parte das investigações recorre à três dimensões da Justiça Organizacional: a distributiva, a processual e a interacional (Langevin & Mendoza, 2013; Cojuharenco et al., 2017; Kurian, 2018). Todavia, também podem ser observados escritos que utilizam outras classificações, uma vez que não há consenso entre os pesquisadores sobre o número de dimensões da justiça nas organizações (Beuren et al. 2017).

A percepção da justiça pode variar de indivíduo para indivíduo, uma vez que essa se caracteriza como um conceito subjetivo (Cropanzano et al., 2007; Kurian, 2018) e socialmente construído (Folger & Konovsky, 1989). Nesse sentido, nem sempre é possível que os seus requisitos sejam definidos previamente e de forma objetiva (Shahzad & Muller, 2016). Do mesmo modo, há uma complexidade intrínseca na teoria por se tratar de um fenômeno social, a qual envolve tanto aspectos cognitivos, quanto relacionais e ambientais (Graso et al., 2020).

A literatura sugere que níveis mais elevados de percepções de justiça estão, em geral, associados com atitudes e comportamentos mais positivos no local de trabalho (Rahim et al., 2000), sendo que cada componente da justiça organizacional afeta resultados organizacionais específicos. A justiça distributiva relaciona-se com as percepções de justiça das decisões individuais e afeta resultados pessoais; as percepções de justiça processual tendem a afetar atitudes e comportamentos relacionados à organização; e as percepções de justiça interacional estão mais relacionadas com os comportamentos e atitudes em relação aos decisores (Folger & Cropanzano, 1998)

No entanto, é possível verificar a existência de divergências de resultados em investigações sobre as relações da justiça organizacional com aspectos organizacionais, que podem ocorrer por dois motivos. O primeiro, se refere a limitação nas escalas de percepção utilizadas, posto que essas podem não abordar todas as particularidades da justiça devido à complexidade existente em torno do fenômeno (Cropanzano et al., 2007; Kurian, 2018; Imamoglu et al., 2019; Graso et al., 2020). Já uma segunda explicação deriva da observação de que, de uma forma geral, as investigações consideram que os indivíduos que promovem ou recebem a justiça organizacional compreendem o que ela significa, mas sem o cuidado de verificar se isso é uma realidade.

A preocupação do entendimento do que é justiça, repousa principalmente sobre os promotores da justiça, ou seja, os gestores das organizações. Isso porque, são esses indivíduos os responsáveis pela adoção de estratégias, definição de metas, estabelecimento de orçamento, configuração de sistemas de avaliação de desempenho e comunicação de *feedback* que conduzem a melhor percepção de justiça nas relações organizacionais (Staley & Magner, 2007; Cojuharenco et al., 2017). No ambiente corporativo, a justiça está relacionada ao aumento do desempenho dos funcionários e a consecução dos objetivos organizacionais (Leventhal, 1980; Karriker & Williams, 2009; Long, 2016). Assim, o desconhecimento do significado e dos elementos que compõem a Justiça Organizacional poderia gerar implicações negativas para as companhias pelo não desenvolvimento de processos, mecanismos e práticas compreendidas como justas pelos colaboradores das firmas (Karriker & Williams, 2009; Krishnan et al., 2018).

Diante do que foi exposto, a presente pesquisa possui o objetivo de analisar o que é justiça organizacional na visão de gestores brasileiros. De forma a atingir o objetivo, utiliza-se a estratégia de pesquisa do Discurso do Sujeito Coletivo. Desta maneira, a reconstrução do discurso dos gestores expressos verbalmente, possibilitará a construção de um pensamento único composto por ideias centrais organizadas pela relevância dada a cada aspecto de justiça pelos gestores.

Com a pesquisa, busca-se contribuir com a literatura no sentido de identificar como gestores, tomadores de decisões, entendem o que é justiça dentro das organizações, além de verificar se a compreensão dos dirigentes é condizente com os estudos sobre a temática. A relevância deste estudo decorre do fato de que os gestores são carregados de pleitos particulares entre objetivos da empresa e anseios dos funcionários, o que leva a entendimentos e consequências únicas. Ainda, o entendimento do gestor sobre princípios de justiça está relacionado ao seu papel pessoal e a consecução dos objetivos organizacionais. Ademais, ao identificar o que é justiça na percepção do gestor, é possível definir qual direcionamento é dado ao discurso e identificar quais aspectos se aproximam das dimensões de justiça organizacional.

2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Os estudos iniciais sobre a Justiça Organizacional são marcados pelos trabalhos desenvolvidos por Homans (1961) e Adams (1965). O primeiro autor lançou luz à temática ao relatar que os indivíduos, no curso normal da vida, avaliam as ações como justas ou injustas com base nas recompensas ou punições resultantes do comportamento social. Já Adams (1965), partindo do trabalho de Homans (1961) e utilizando a perspectiva da desigualdade percebida nas trocas sociais, apresentou a sua teoria de que a justiça deriva da diferença entre o investimento e esforços realizados e a remuneração recebida, em comparação aos trabalhadores em condições de igualdade.

As pesquisas definem a Justiça Organizacional como a percepção dos empregados do que seria justo ou injusto dentro das organizações (Cohen-Charash & Spector, 2001; Hosmer & Kiewitz, 2005; Khaleel et al., 2016; Van den Broeck et al., 2019). No entanto, segundo Cropanzano et al. (2007), a justiça é um conceito subjetivo e descritivo, uma vez que compreende a crença dos indivíduos daquilo que é certo, não havendo uma realidade objetiva ou um código moral que liste os casos de justiça. Por possuir um caráter subjetivo, o julgamento das ações será variável de indivíduo para indivíduo e não necessariamente existirá convergência entre todas as visões (Hosmer & Kiewitz, 2005; Kurian, 2018).

Diante disso, a percepção de justiça pode ser influenciada por diferentes fatores, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos ao ser humano. De acordo com Cohen-Charash e Spector (2001), a compreensão da Justiça Organizacional pode ser influenciada pelos: (i) resultados recebidos da organização; (ii) práticas organizacionais, que envolvem o tratamento dos funcionários, comunicação e a confiança no supervisor; e (iii) características do observador – tais como idade, gênero, nacionalidade, entre outros. Mesmo existindo distintos aspectos que interferem na percepção de justiça, parte delas podem ser controladas pelos gestores (Chan & Lai, 2017). Segundo Kurian (2018), ao realizar isso, aumenta-se a previsibilidade do comportamento dos funcionários, reduzindo as incertezas e ampliando a dedicação dos indivíduos às finalidades da organização.

Com o avanço das pesquisas, a Justiça Organizacional adquiriu distintas percepções que aludem à forma pela qual os indivíduos percebem a justiça nas organizações. Apesar de não existir consenso na literatura sobre o número de dimensões que constituem a justiça (Beuren et al., 2017), a maioria dos escritos distingue a Justiça Organizacional em três tipos: distributiva, processual e interacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Karriker & Williams, 2009; Goodstein & Aquino, 2010; Kurian, 2018; Imamoglu et al. 2019).

A justiça distributiva foi a primeira a ser explorada, introduzida por Adams (1965). Nessa dimensão, o foco recai sobre a relação entre trabalho e distribuição dos resultados e, também, sobre as alterações comportamentais, cognitivas, afetivas e emocionais que essa associação pode ocasionar (Cohen-Charash & Spector, 2001; Chan & Lai, 2017). Na justiça distributiva, considera-se que nem todos os trabalhadores são tratados de forma igualitária e os indivíduos estão preocupados em receber a sua recompensa justa pelas atividades desenvolvidas nas empresas (Cropanzano et al., 2007). Nessa percepção, a justiça apenas seria percebida pelos funcionários se esses forem recompensados ou punidos pelas suas ações e se todos os que trabalham na mesma organização forem tratados igualmente na alocação de resultados (Imamoglu et al., 2019).

Durante o final dos anos 70 e 80, estudiosos constataram que existem outros elementos que influenciam a percepção de justiça além da distribuição equitativa dos resultados da empresa (Cohen-Charash & Spector, 2001; Long, 2016). Os procedimentos utilizados para tomar as decisões sobre a alocação desses resultados também foram considerados importantes. Tidos como precursores, Thibaut e Walker (1975), analisando procedimentos legais empregados na solução de conflitos, constataram que os indivíduos avaliam a remuneração recebida e ainda, os critérios utilizados nessa partilha. Todavia, apenas com o trabalho de Leventhal (1980) que a justiça processual é transportada para o ambiente organizacional. Para o autor, a percepção de justiça está relacionada à equidade presente nos processos utilizados na divisão dos resultados.

Na justiça processual, a imparcialidade percebida nos procedimentos e regras do processo até o resultado é mais importante que os próprios resultados (Cohen-Charash & Spector, 2001; Khaleel et al., 2016). De acordo com Van den Broeck et al. (2019), a justiça distributiva se tornou importante justamente por focalizar o processo pelo qual a distribuição de resultados é realizada. À vista disso, para que os procedimentos sejam percebidos como justos, esses necessitam ser precisos, livres de preconceitos e consistentes entre os indivíduos e ao longo do tempo; listem os mecanismos que corrijam erros na tomada de decisão; e considerem as opiniões morais de todos na organização (Leventhal, 1980).

Por sua vez, a justiça interacional foi exposta a partir do artigo de Bies e Moag em 1986. Ela remete o lado humano das práticas organizacionais onde a justiça é percebida por meio da qualidade do tratamento dos supervisores com os seus subordinados, de forma simplificada, de como uma pessoa trata a outra (Cohen-Charash & Spector, 2001; Karriker & Williams, 2009; Beuren et al., 2017). Conforme sustentam Graso et al. (2020), a justiça interacional promove um maior envolvimento dos funcionários com a empresa quando seus gerentes possuem um histórico de tratá-los com respeito.

A justiça interacional pode ser vista por duas partes, pela justiça informacional e a interpessoal (Cropanzano et al., 2007; Beuren et al., 2017). Sobre a primeira, segundo Cropanzano et al. (2007) é executada por meio das práticas comunicativas ao compartilhar informações verídicas

e apresentar justificativas diante de resultados desfavoráveis. Em relação a segunda, Beuren et al. (2019) expõem que essa faz alusão às atitudes comportamentais dos gestores – tais como honestidade, sensibilidade e respeito – no tratamento dos indivíduos na organização.

Independentemente da perspectiva adotada, os estudos da Justiça Organizacional tradicionalmente aplicam seus esforços para explicar os impactos da percepção de justiça sobre o comportamento dos empregados (Karriker & Williams, 2009; Chan & Lai, 2017). Por exemplo, Colquitt e Rodell (2011) relatam que a percepção de justiça interfere na confiança que o supervisionado possui com o seu supervisor, sendo que cada perspectiva da Justiça Organizacional contribui de maneira diferente para a manutenção e/ou alteração da confiança. Ademais, Beuren et al. (2019) acrescenta que o tratamento equitativo influencia no nível de satisfação e comprometimento do trabalho, o que pode ocasionar demissões nas empresas.

Indo além, conforme relatam Goodstein e Aquino (2010), as diferentes perspectivas de Justiça Organizacional são caracterizadas a partir do ponto de vista da vítima, tendo como preocupação central as respostas desenvolvidas a partir das violações de justiça e a punição dos transgressores. Todavia, o tratamento equitativo gera efeitos não só para os empregados, mas também para outras partes da organização. Karriker e Williams (2009) pontuam que o aperfeiçoamento de procedimentos e a distribuição justa de resultados aprimora o relacionamento supervisor-empregado, o que leva ao desenvolvimento de comportamentos dos funcionários que beneficiam o supervisor. Esses comportamentos acabam beneficiando a organização como um todo devido a produtividade e desempenho resultante dessas relações e por causa disso, os gestores devem promover uma cultura organizacional voltada aos relacionamentos supervisor-empregado de alta qualidade (Karriker & Williams, 2009; Swalhi et al., 2017; Krishnan et al., 2018).

Estudos relacionados à justiça organizacional são discutidos em diferentes campos de pesquisa, buscando explicar a sua relação com: estresse no trabalho (Sert et al., 2014; Pérez-Rodríguez et al., 2019); *burnout* (Silva et al., 2005; Sousa & Mendonça, 2009; Schuster, Dias & Battistella, 2015); desempenho (Beuren & Santos, 2012; Beuren et al., 2016; Singh, 2018); entre outras variáveis. Esses estudos contribuíram significativamente com o conhecimento de justiça voltados à figura do agente em situações que os gerentes promovem a justiça organizacional de acordo com uma série de variáveis motivacionais, relacionais e psicológicas (Cojuharenco et al., 2017). Entretanto, percebe-se uma lacuna de pesquisa sobre a análise do que é justiça organizacional na voz de gestores de empresas, buscando uma abordagem gerencial onde rotineiramente decisões são tomadas. Este estudo se encoraja a alcançar isso verificando a percepção do agente acerca do que é justiça.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o fenômeno e o objetivo proposto, este estudo utiliza a abordagem qualitativa. Posto que, o referido método permite a compreensão dos fenômenos sociais com as suas singularidades. Como estratégia de pesquisa, foi empregado o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). De acordo com Lefevre e Lefevre (2006), o DSC possui as suas raízes na Teoria das Representações Sociais e busca apresentar as ideias socialmente compartilhadas, as quais são materializadas por meio do discurso dos sujeitos. Ainda para os autores, a técnica explícita a

totalidade dos discursos presentes no coletivo, ao mesmo tempo que verifica a intensidade e representatividade de cada ideia perante o todo.

Os sujeitos alvo da pesquisa são gestores brasileiros do setor público e privado que exercem ou exerceram cargos gerenciais, familiarizados com práticas de contratos de incentivos, delegação de poderes e definição de responsabilidades. O contato com esses participantes se deu por conveniência em três momentos. Inicialmente, foi enviado um e-mail convite para os alunos egressos e matriculados de quatro cursos de especialização de uma Instituição de Ensino pública do sul do Brasil, uma vez que eles poderiam deter a experiência profissional requisitada. Conjuntamente, encaminhou-se a carta convite à usuários da rede LinkedIn, que estiveram ou estivessem em cargos de gerência. Por fim, a pesquisa também foi divulgada nas páginas oficiais do Facebook, LinkedIn e no *site* dos conselhos de classe.

Os que aceitaram participar da pesquisa, responderam um questionário eletrônico composto por 41 questões, por meio do *Google Docs* – cujo *link* se encontrava presente na carta convite. O período para as respostas ocorreu do dia 13 de setembro de 2017 a 20 de outubro de 2017. Esse instrumento pertence a um projeto de pesquisa guarda-chuva que tem o objetivo de analisar a percepção de justiça organizacional no sistema de controle gerencial de empresas brasileiras.

A parte inicial do questionário continha a identificação dos pesquisadores, bem como uma breve contextualização da pesquisa. Ademais, ressaltou-se o comprometimento com o anonimato dos respondentes e da possibilidade de interrupção das respostas, caso os participantes se sentissem constrangidos. O questionário foi dividido em sete blocos, cujo primeiro continha questões demográficas e de controle com o intuito de filtrar apenas as respostas dos sujeitos alvos do estudo. Para este artigo, apenas foi analisada a última questão do *survey*, que constituiu na pergunta: o que é justiça dentro das organizações para você? Ao final, obteve-se 162 respostas passíveis de análise.

A aplicação do DSC nas respostas da pergunta citada anteriormente apenas se tornou viável, uma vez que essa seguiu os critérios descritos por Lefevre (2017). Segundo o autor, as perguntas devem responder à um objetivo, ensejar o discurso ao invés de induzi-lo, não devem instigar respostas dicotômicas (sim ou não) e não podem fugir do repertório do conhecimento dos sujeitos. Tendo em vista isso, o método também pode ser aplicado para respostas obtidas por meio de formulários eletrônicos autopreenchíveis, no caso desse ser a melhor maneira de acessar os participantes alvo da pesquisa e de obter suas respostas (Lefevre, 2017).

A análise dos dados, de maneira a criar os DSCs, seguiu as três etapas apresentadas por Lefevre (2017): (i) separação das Expressões-Chave (EC), por meio da análise individual e captando o conteúdo essencial de cada resposta; (ii) formulação das Ideias Centrais (IC) para cada EC, seguindo o sentido atribuídos pelos participante – as quais foram classificadas como IC-A, IC-B, IC-C, até o IC-AM –; e (iii) construção dos DSC a partir da união das ECs das IC, reunindo os conteúdos e argumentos presentes nas respostas com sentido semelhante e ainda, redigindo os discursos em primeira pessoa, pois procura-se expressar diretamente o pensamento coletivo. A técnica do DSC, para o agrupamento das ECs, ainda possibilita a utilização a Ancoragem (AC), que demonstra os conhecimentos pré-existentes e ideologias presentes nos discursos. Todavia devido ao método de coleta de dados entendeu-se que não ser possível verificar as ACs de cada respondente.

As etapas para a formação dos DSCs foram desenvolvidas por dois pesquisadores, com a finalidade de minimizar as subjetividades que poderiam surgir em cada processo. Assim, para cada separação da EC, verificação das ICs e elaboração dos DSCs, houve a discussão entre os pesquisadores até que ambos chegassem a um consenso. De modo a auxiliar as fases do DSC e na elaboração das tabelas dos dados demográficos dos respondentes das ICs, empregou-se o *software* Microsoft Excel®.

Diante do exposto, na próxima sessão serão apresentados e discutidos os resultados da análise e interpretações que podem ser auferidos a partir dos DCS.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os sujeitos da pesquisa em sua maioria são do gênero masculino, com o total de 107 (66,05%) participantes, contra 55 (33,95%) do gênero feminino. Quanto a idade, 25 (15,43%) possuem até 30 anos; 71 (43,83%) se encontram na faixa dos 31 a 40 anos; 47 (29,01%) na faixa dos 41 a 50 anos; e 19 (11,73%) tem 51 anos ou mais. A média das idades é aproximadamente 39,46, com desvio-padrão de 9,00. Em relação a escolaridade, observa-se que 160 gestores (98,77%) afirmaram possuir algum curso superior, sendo que 40 (25,00%) destes são graduados em Administração de Empresas; 60 (37,50%) em Ciências Contábeis; 7 (4,38%) em Ciências Econômicas; 2 (1,23%) são bacharéis em Direito; e 51 (31,88%) em outros cursos, tais como: Engenharia Civil, Engenharia da Produção, Engenharia Química, Educação Física, Matemática, Ciência da Computação, Análise de Sistemas, Comércio Exterior, entre outros.

De maneira complementar, conforme Tabela 1, levantou-se informações a respeito do perfil da gestão e as características empresariais.

Tabela 1: Perfil da Gestão e Características Empresariais

	n	Freq. %
Tempo no Cargo de Gestão	Até 5 anos	83 51,23%
	De 6 a 10 anos	40 24,69%
	De 11 a 15 anos	19 11,73%
	Mais de 15 anos	20 12,35%
	Total	162 100,00%
Quantidade de Funcionários sobre o Comando	Até 10 funcionários	101 62,35%
	De 11 a 20 funcionários	25 15,43%
	21 a 30 funcionários	13 8,02%
	Mais de 30 funcionários	23 14,20%
	Total	162 100,00%
Reporta-se a uma Pessoa de Nível Hierárquico Superior	Sim	147 90,74%
	Não	15 9,26%
	Total	162 100,00%

		n	Freq. %
Recebia Incentivos Financeiros	Sim	99	61,11%
	Não	63	38,89%
	Total	162	100,00%
Características Institucionais da Empresa	Empresa Pública	29	17,90%
	Empresa Privada	78	48,15%
	Empresa Familiar	39	24,07%
	Empresa de Economia Mista	16	9,88%
	Total	162	100,00%
Estrutura Organizacional	Centralizada	97	59,88%
	Descentralizada	65	40,12%
	Total	162	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 1, acrescido dos dados de gênero, idade e formação acadêmica, pode-se conhecer as características dos gestores participantes da pesquisa, bem como ter uma dimensão da organização que fazem parte. Primeiramente, esse conhecimento se torna relevante, visto que a percepção da Justiça Organizacional é influenciada por traços pessoais e questões ambientais das organizações (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cojuharenco et al., 2017). Em um segundo momento, saber sobre as peculiaridades dos dirigentes auxilia na formação dos DSCs e da sua interpretação pelos pesquisadores.

Com base nas principais características apresentadas pelos respondentes, a figura do gestor pode ser representada por alguém do gênero masculino, que possui em torno de 39 anos e é formado em Ciências Contábeis. Sobre o cargo de gestão, está desenvolvendo essa atividade há no máximo 5 anos, comanda diretamente até 10 funcionários, responde hierarquicamente a um superior e recebe incentivos financeiros para a realização do trabalho. Acerca da organização que integram, essa é uma empresa privada e com estrutura organizacional centralizada.

Em seguida, a partir da classificação das expressões-chave (EC) nas ideias centrais (IC), conforme descrito na metodologia desta pesquisa, elaborou-se a Tabela 2 com as frequências de cada uma das 39 IC obtidas. Cabe ressaltar que como cada resposta pode ser classificada em mais de uma IC, o número de EC ultrapassa os de respostas analisadas.

Tabela 2: Frequências das Ideias Centrais

Categoria	Ideias Centrais	Freq. Abs.	Freq. Acum.	Freq. Abs. (%)	Freq. Acum. (%)
IC-A	Ser Transparente na Gestão	38	38	11,41%	11,41%
IC-B	Ter Isonomia no Tratamento das Pessoas	36	74	10,81%	22,22%
IC-C	Possuir Reconhecimento Profissional	36	110	10,81%	33,03%
IC-D	Aplicar a Meritocracia	23	133	6,91%	39,94%

Categoria	Ideias Centrais	Freq. Abs.	Freq. Acum.	Freq. Abs. (%)	Freq. Acum. (%)
IC-E	Ter Imparcialidade	21	154	6,31%	46,25%
IC-F	Receber Remuneração e Gratificação	18	172	5,41%	51,65%
IC-G	Ter Ética na Gestão	17	189	5,11%	56,76%
IC-H	Possuir Empatia	11	200	3,30%	60,06%
IC-I	Possuir Reconhecimento Pessoal	10	210	3,00%	63,06%
IC-J	Ter Responsabilização pelos Atos	10	220	3,00%	66,07%
IC-K	Possibilitar a Participação na Gestão	9	229	2,70%	68,77%
IC-L	Instituir Política de Gestão de Pessoas	9	238	2,70%	71,47%
IC-M	Desenvolver um Ambiente Organizacional Harmônico	8	246	2,40%	73,87%
IC-N	Ter Comprometimento Ético	8	254	2,40%	76,28%
IC-O	Ter Comprometimento Profissional	7	261	2,10%	78,38%
IC-P	Cumprir a legislação	7	268	2,10%	80,48%
IC-Q	Dar Feedbacks	7	275	2,10%	82,58%
IC-R	Oferecer Oportunidade	7	282	2,10%	84,68%
IC-S	Apresentar Objetividade na Avaliação	5	287	1,50%	86,19%
IC-T	São Valores Definidos pela Empresa	5	292	1,50%	87,69%
IC-U	Efetuar o Cumprimento das Obrigações	4	296	1,20%	88,89%
IC-V	Realizar Decisões Livres de Viés	4	300	1,20%	90,09%
IC-W	Apresentar Objetividade na Tomada de Decisão	4	304	1,20%	91,29%
IC-X	Ter Transparência nas Avaliações	4	308	1,20%	92,49%
IC-Y	Mostrar Coerência	3	311	0,90%	93,39%
IC-Z	Possuir Liberdade Profissional	3	314	0,90%	94,29%
IC-AA	Monitorar Constantemente os Processos Organizacionais	3	317	0,90%	95,20%
IC-AB	Realizar Investimento Profissional	2	319	0,60%	95,80%
IC-AC	Aplicar a Isonomia na Avaliação do Colaboradores	2	321	0,60%	96,40%
IC-AD	Exercer Liderança na Gestão	2	323	0,60%	97,00%
IC-AE	Ter Objetividade na Gestão	2	325	0,60%	97,60%
IC-AF	Compreender Diferentes Níveis de Desempenho	1	326	0,30%	97,90%
IC-AG	Compreender o Momento	1	327	0,30%	98,20%
IC-AH	Ter Confiança	1	328	0,30%	98,50%

Categoria	Ideias Centrais	Freq. Abs.	Freq. Acum.	Freq. Abs. (%)	Freq. Acum. (%)
IC-AI	Possuir o Controle da Gestão	1	329	0,30%	98,80%
IC-AJ	Agir com Igualdade de soberania	1	330	0,30%	99,10%
IC-AK	Comportar-se com Mimetismo entre as Organizações	1	331	0,30%	99,40%
IC-AL	Ter Percepção Pessoal sobre as Decisões	1	332	0,30%	99,70%
IC-AM	Ter Razoabilidade	1	333	0,30%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das frequências das ICs apresentadas na Tabela 2, optou-se por discutir os seis principais DSC dos gestores referentes a Justiça Organizacional, formulados com base nas Ideias Centrais. O conjunto desses discursos reúne 51,65% do total das expressões-chaves, demonstrando a representatividade dos DCS escolhidos para a discussão sobre os motivos e implicações dos discursos.

Diante disso, o primeiro DSC refere-se a IC-A **“Ser Transparente na Gestão”**. Para os respondentes, a principal ideia de justiça organizacional é voltada para transparência no processo de gestão. Em um universo de 333 ideias centrais, esta se repetiu 38 vezes, ou seja, 11,41% do total. Para os gestores de empresas, justiça organizacional é ter transparência na gestão, ou seja, comunicar de forma clara e precisa os objetivos da organização e estabelecer regras claras e factíveis. Além disso, é fundamental que a gestão esteja alicerçada nas políticas, missão e visão definidas pela organização. Conforme demonstrado na Figura 1, seguindo a IC-A, a principal definição de justiça organizacional no olhar do agente de justiça é desenvolver práticas coerentes e transparentes que afastem qualquer tipo de ruído na gestão, fazendo com que os receptores de justiça se sintam confortáveis e cumpram com o esperado.

A relação de justiça organizacional e transparência na gestão vai ao encontro do estudo de Chan & Lai, (2017) que afirma ser indispensável contribuir para disseminação da informação entre os funcionários cumprindo requisitos de transparência e comunicação precisa e adequada, desta forma poderá despertar a percepção de justiça. A definição dada pela IC-A no discurso de definições claras de metas, de papéis e responsabilidades, regras claras, plano de metas, políticas bem definidas, isso remete a procedimentos, quanto mais claro em uma organização, tecnicamente maior a percepção de justiça, aproximando-se desta forma da justiça processual conforme apontam Leventhal (1980), Cohen-Charash e Spector (2001) e Khaleel et al. (2016).

Ainda na IC-A, quando o gestor alude a clareza, comunicação direta, transparente e tempestiva, aproxima-se muito da justiça interacional voltada para o lado informacional das práticas organizacionais, a qual justifica as decisões que influenciam as pessoas (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007; Beuren et al., 2017).

Figura 1. IC-A – Ser Transparente na Gestão

Para mim, justiça organizacional é ter clareza, comunicação direta, transparente e tempestiva sobre o planejamento estratégico da empresa, com definição clara de metas e objetivos por área. É ter definição clara de papéis e responsabilidades, é a forma como a empresa retrata as metas de um funcionário. Justiça organizacional contempla a transparência, ser transparente nas decisões, nos procedimentos, quanto ao planejamento, políticas internas e no que diz respeito a promoções. Ainda, penso que para ter justiça organizacional é preciso possuir regras, regras claras, regras factíveis e bem definidas e políticas bem definidas. Justiça organizacional está relacionada ao estabelecimento de metas, metas claras e bem definidas, ter metas e objetivos claros e factíveis. Ter um plano de metas claro, coerente e fácil de controlar, apresentando claramente essas regras. Justiça organizacional abrange o amplo compartilhamento das informações, anunciando as políticas, missão e visão, considerando ação igualitária diante da missão visão valores e metas com KPI's claros e que possam ser acompanhados por todos da empresa. Justiça é possuir um clima organizacional transparente, quando todos podem atuar em condições iguais de recursos disponíveis tendo franqueza, clareza e honestidade nas decisões, possuindo um clima organizacional transparente.

Fonte: Dados da pesquisa.

O DSC referente à IC-B **“Ter Isonomia no Tratamento das Pessoas”**, corresponde à 10,81% de todas as expressões-chave, com 36 repetições. O discurso é exibido na Figura 2 e remete a Justiça Organizacional ao modo pelo qual o gestor porta-se perante as pessoas da organização. De acordo com os dirigentes, o tratamento com os outros deve ocorrer com igualdade, sem qualquer tipo de discriminação, estipulando medidas que mitiguem práticas discriminatórias. Igualmente, as avaliações de desempenho devem seguir o mesmo rumo, sendo realizadas com o mínimo de subjetividade e impessoalidade – de forma a afastar os favorecimentos políticos.

Esse discurso coletivo encontrado nas respostas dos sujeitos da pesquisa associasse com a Justiça Organizacional processual e interacional. Se equipara justiça processual, em específico às regras de representatividade, correção e eticidade propostas por Leventhal (1980), ou seja, para que os procedimentos sejam considerados juntos devem i) refletir os valores e as perspectivas de subgrupos importantes na população de indivíduos; ii) haver oportunidades para modificar e reverter processos e práticas injustas; e, iii) ser compatíveis com valores morais e éticos fundamentais. Remetendo-se à perspectiva interpessoal, na qual o gestor é observado segundo o tratamento com os funcionários (Cropanzano et al., 2007; Beuren et al., 2019).

Percebe-se aqui que os administradores, mesmo que não detenham conhecimento direto advindo dos colaboradores, entendem coletivamente que devem tratar os funcionários da companhia de maneira isonômica. Assim, evidencia-se as variáveis comportamentais dos gestores na aplicação da justiça pelos mesmos, acrescentando a ênfase de que a conduta deve ser mantida na avaliação de desempenho dos funcionários.

Figura 2. IC-B - Ter Isonomia no Tratamento das Pessoas

Justiça nas organizações é tratar e ser tratado com igualdade, sem que ocorra julgamento de forma injusta entre as partes. Todos serem tratados com respeito e como profissional, não sendo julgadas por gênero, classe ou instrução. Tratamento igual para todos, sem discriminação ou distinção de cor, raça, credo, crença, religião ou até mesmo o passado. Desenvolvendo o tratamento justo com respeito às pessoas. Justiça é igualdade, equidade e impessoalidade. É o tratamento imparcial dos colaboradores e ser tratado igualmente por todos. Tratar francamente cada membro da equipe, com imparcialidade no tratamento com as pessoas. Além disso, justiça é tratar todos com equidade e tratar a todos com isonomia. É a mitigação de práticas discriminatórias, devendo praticar o mesmo nível de cobrança e recompensa e ainda, equiparar salários de mesmas atividades realizadas por homens e mulheres. Tendo critérios de avaliação que mitiguem qualquer tipo de discriminação, com mínimo de subjetividade, de maneira a avaliar de forma impessoal e profissional os colaboradores. Justiça organizacional é igualdade de oportunidade, onde o favorecimento é apenas uma palavra no dicionário e não uma prática empresarial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 3, é exposto o Discurso do Sujeito Coletivo da IC-C "**Possuir Reconhecimento Profissional**". Os gestores definiram como reconhecimento profissional a valorização pelo trabalho, pelo esforço empregado nas tarefas. Para tal, é necessário possuir parâmetros definidos e coerentes avaliação de desempenho valorizando os empregados por seus méritos, de forma que seja perceptível refletindo em uma retribuição do funcionário, como uma causa-efeito no sentido positivo. Em síntese, gestores (agentes de justiça) entendem e compartilham do pensamento do receptor da justiça, quando direcionam o discurso de justiça para reconhecimento profissional, sendo uma das vertentes de justiça.

Esse predicado da Justiça Organizacional corrobora com o trabalho de Cojuharenco et al., (2017) quando expõe que em ambientes onde as intenções são definidas com foco na organização, a competência de um agente se torna importante e se concretiza o entendimento de tratamento justo pelos funcionários. O reconhecimento profissional figurando avaliações de desempenho, reconhecimento financeiro pela prestação de serviços e promoções se aproxima da justiça distributiva, que se refere à forma como uma organização distribui as recompensas entre seus membros, com foco nos resultados e nos reflexos obtidos por meio da sua aplicação.

Figura 3. IC-C - Possuir Reconhecimento Profissional

Justiça organizacional é ter reconhecimento profissional, pois todos têm seu valor. Neste sentido, inclui-se avaliação de desempenho, reconhecimento com base no desempenho e consequentemente reconhecimento financeiro. No que tange a avaliação de desempenho acredito que seja algo direto, com boa avaliação pelos gestores e que realmente reflita os resultados apresentados diante de objetivos previamente estabelecidos. Para isso é necessário entender o que o colaborador faz em prol dos resultados. Resumindo o desempenho, é necessário ter uma gestão voltada a desempenho, identificando os méritos pelos resultados apresentados, dando possibilidades reais de crescimento, preservando os bons profissionais, fazendo com que eles percebam a sua importância. A justiça organizacional envolve reconhecimento, principalmente, mas não só, financeiro, ela atua também na promoção e incentivo do crescimento profissionais, proporcionando oportunidade de crescimento, favorecendo os colaboradores pelo seu mérito, dando a cada um aquilo que lhe é devido, respeitando todos por qualquer função desempenhada dentro da organização. A justiça organizacional é reconhecer e valorizar a

competência profissional, sendo o reconhecimento baseado na capacitação e resultados, no trabalho diário realizado, pelo bom trabalho, pelo trabalho eficiente e eficaz, pelo esforço, pela competência, pelos resultados apresentados, pelo desempenho individual, reconhecendo o processo e o mérito das pessoas, afastando o julgamento por alianças políticas. Tendo evidenciado o reconhecimento, para ter justiça organizacional é fundamental valorizar o funcionário profissionalmente conforme os resultados que ele pode oferecer para a empresa financeiramente ou não, por sua conduta e resultados, valorizando todos dentro de suas funções independente do cargo que ocupa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda seguindo a Tabela 2, a quarta ideia principal (IC-D) **“Aplicar a Meritocracia”** é formada por 23 repetições de expressões-chaves que aludem a essa IC, totalizando a frequência de 6,91%. Segundo os administradores, a Justiça Organizacional estaria conectada à meritocracia, a uma gestão meritocrática. Para eles, as promoções, remuneração e reconhecimentos devem ser dados com base nos méritos pessoais e profissionais de cada indivíduo, o que incluiria os próprios gestores. Esse DSC pode ser visualizado na Figura 4.

Falar em meritocracia, em um primeiro momento aparenta não encaixar em qualquer dimensão da Justiça Organizacional. No entanto, essa visão parece envolver duas perspectivas: justiça distributiva e a interacional. Distributiva, pois envolve a distribuição de recompensas diante do mérito obtido pelo trabalho (Cohen-Charash & Spector, 2001), ou o quão justas estão as condições remuneratórias frente a performance de cada um e frente aos resultados do capital da organização (Werner & Ward, 2004). E Interacional, porque circunda o tratamento que os gestores têm com os seus subordinados (Imamoglu et al., 2019), principalmente quanto à demonstração de reconhecimento. É importante ressaltar no discurso que a aplicação da meritocracia não ocorre apenas para os colaboradores, mas também inclui o agente da justiça nas organizações.

Figura 4. IC-D - Aplicar a Meritocracia

Justiça Organizacional resume-se em meritocracia. É a aplicação de política de meritocracia e desenvolvimento de ambiente meritocrático. Promoções por merecimento e conhecimento, aplicando método meritocrático de remuneração, prestigiando o mérito em todas as suas facetas (técnica, relacionamento, trabalho em equipe). Justiça é ter os gestores escolhidos pelas competências, com gestão por competências e ser reconhecido através da meritocracia.

Fonte: Dados da pesquisa.

A quinta ideia central (IC-E) **“Ter Imparcialidade”** está apresentada na Figura 5, referindo-se à característica do gestor de ser imparcial, se abstendo de partido ao julgar qualquer tipo de demanda, seja ela voltada para avaliações, promoções, conflitos ou bonificações. O ponto crítico é a abstenção de vantagens políticas e influências interpessoais do gestor, onde não ocorra por motivo algum o sacrifício da verdade. Logo, esse discurso coloca em evidência o momento das decisões onde as preferências, o favoritismo, os preconceitos são afastados, dando espaço ao julgamento neutro.

O conteúdo desta ideia central se equipara à segunda regra da justiça processual de Leventhal (1980), ou seja, para que um procedimento seja justo deve haver “supressão de Viés”. Nesse sentido, os procedimentos são justos se o tomador de decisão não tem interesse em qualquer decisão específica e se o tomador de decisão não é influenciado por suas crenças, e que todos os pontos de vista recebam a devida consideração. Charash e Spector (2001) e Khaleel et al. (2016) expõem que a imparcialidade percebida pelos receptores de justiça no que se refere a políticas, procedimentos, critérios e regras do processo e todo arcabouço que antecede o resultado é mais importante que os próprios resultados.

Figura 5. IC-E – Ter Imparcialidade

Justiça organizacional é ser imparcial. É realizar uma avaliação imparcial baseada em resultados quantitativos e qualitativos, avaliando diariamente as entregas de um colaborador sem favorecimento, sem influências dos meios externos e com ausência de acordos políticos. Justiça organizacional é ser imparcial nas decisões dos funcionários, ouvindo as partes diante de algum acontecimento, sem interferência de questões interpessoais seja para proteger/enaltecer ou para prejudicar/ignorar. Ainda, deve haver imparcialidade ponderando desvios ocasionados por falhas de outras áreas, de problemas políticos e econômicos e não haver favorecimentos pessoais com bases subjetivas. A justiça organizacional em suma é ser imparcial na mensuração meritocrática dos resultados e objetivos alcançados, é ser imparcial entre os empregados, na gestão e no tratamento dos empregados, livre de influências políticas e de julgamentos tendenciosos, restringindo ao máximo indicações para cargos por motivos de afinidades ou políticos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser visto na Figura 6, a ideia principal **“Receber Remuneração e Gratificação”** (IC-F) se traduz na justiça pelo ponto de vista da retribuição financeira. Seguindo a Tabela 2, essa IC teve 18 repetições, caracterizando 5,41% das expressões-chave. Para os gestores participantes do estudo, a Justiça Organizacional pode ser percebida por meio de recompensas monetária obtidas a partir do desempenho no trabalho, sejam essas advindas pelo salário, gratificações ou participação nos resultados da empresa. Adicionalmente, os dirigentes também enxergam a necessidade de equilíbrio financeiro entre a empresa e os recursos repassados aos funcionários.

Claramente, o conteúdo contido nas expressões da IC-F vai ao encontro da justiça distributiva, introduzida por Adams (1965). Os dirigentes demonstraram possuir a preocupação de um sistema justo de remuneração dos colaboradores, tal resultado também foi encontrado no trabalho de Long (2016). No entanto, o discurso dos gestores também se estende para a própria remuneração. Esse achado por ser explicado visto que, mesmo sendo gerentes, supervisores, diretores ou administradores, os agentes de justiça também fazem parte da estrutura hierárquica das organizações e são remunerados pelas atividades exercidas.

Figura 6. IC-F - Receber Remuneração e Gratificação

Justiça seria a distribuição de recompensas, compatível com o desempenho. É receber remuneração justa com as atividades e responsabilidades desenvolvidas, além de compatível com a entrega realizada, de acordo com a complexidade do cargo e/ou rotina de trabalho. Também é a participação ativa nos lucros, resultados e recompensas auferidos pela empresa, de forma igualitária. Ter reconhecimento financeiro, com pagamento justo e condizente com a função exercida. É remunerar de forma direta ou indireta o colaborador que for comprometido com a empresa, de acordo com suas qualificações e desempenho, dando condições de remuneração e realizando o pagamento mensal sem atraso. Ademais, justiça organizacional é a conciliação do resultado financeiro, entre ambas as partes, lucro para empresa e salário justo proporcional ao desempenho para os funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os seis discursos escolhidos para a discussão neste trabalho demonstram que os gestores percebem a Justiça Organizacional por óticas similares aos dos seus subordinados, os quais constituem a parte passiva da justiça. Ter essa afinidade de visão pode melhorar a relação supervisor-empregado por meio da confiança gerada de que o dirigente irá exercer a justiça dentro da organização (Khaleel et al., 2016; Krishnan et al., 2018) e assim, conforme colocado por Karriker e Williams (2009) e Long (2016), ocasionar retornos para a companhia. Acrescenta-se que os gestores manifestam em seus discursos concepções de que são agentes da justiça nas organizações. Isso pode ser verificado a partir das sentenças que expressam a necessidade de se comportar de uma determinada forma com as diferentes pessoas e de que compete a eles – gestores – instituir processos e mecanismos que possibilitem ações corporativas justas. Além dos DSCs, abordados anteriormente, algumas ideias principais corroboram com esse entendimento, como por exemplo: Possuir Empatia (IC-H); Possibilitar a Participação na Gestão (IC-K); Instituir Política de Gestão de Pessoas (IC-L); Desenvolver um Ambiente Organizacional Harmônico (IC-M).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos a respeito da Justiça Organizacional tiveram origem na década de 1960 e tradicionalmente buscam evidenciar o ponto de vista dos receptores da justiça, bem como o estabelecimento de respostas frente as injustiças. No entanto, poucas foram as pesquisas que focalizaram a percepção dos agentes de justiça, os quais se caracterizam como os gestores das organizações. Especificamente, há uma falta de investigações que verifiquem o discurso emitido por esses agentes. Diante disso, o presente artigo teve por objetivo analisar a percepção da Justiça Organizacional na visão de gestores brasileiros.

Os resultados demonstram que os discursos emanados pelos gestores se aproximam das três dimensões tradicionais da Justiça Organizacional – distributiva, processual e interacional. Isso ratificaria que as perspectivas da justiça se adequam tanto para a ótica dos que sofrem quanto aos que aplicam a justiça. Dentre os discursos, dois chamaram atenção. O primeiro, “Aplicar a Meritocracia”, instigou por englobar duas dimensões da Justiça Organizacional, no entanto sugere pesquisas futuras a respeito dessa sentença para melhor compreensão. O segundo, “Receber Remuneração e Gratificação”, por aparecer apenas no sexto lugar na fala dos gestores, o que

pode indicar uma mudança dos valores priorizados pelos dirigentes, visto que o fator financeiro se mostra depois de condições pessoais e comportamentais.

Além disso, é interessante notar que mesmo os supervisores estando em uma posição hierárquica superior em relação aos seus subordinados, eles expõem pensamentos análogos aos receptores de justiça. Inclusive, preocupações com os seus funcionários também se manifestam com os próprios gestores. Esse ponto deve ser considerado, devido a sua capacidade de influenciar as decisões acerca dos objetivos da empresa e na percepção da justiça dos colaboradores. Acredita-se que em organizações onde essa convergência de concepções é maior, haveria menos atitudes consideradas injustas pelos indivíduos. Contudo, essa interpretação necessita ser verificada em estudos futuros.

Os achados desta pesquisa não podem ser generalizados para todos os indivíduos, posto que a percepção da Justiça Organizacional depende de variáveis pessoais, ambientais e temporais. Desse modo, as expressões encontradas se limitam aos sujeitos que participaram da investigação. Todavia, contribui-se com a academia ao verificar as tendências das percepções da justiça nas organizações pelos gestores e os principais aspectos que merecem atenção por meio da comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L. *Advances in Experimental Social Psychology*. (vol. 2). (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Beuren, I. M., Barros, C. M. E., & Dal Vesco, D. G. (2016). Percepção de Justiça Organizacional dos Gestores no Uso do *Balanced Scorecard* para a Mensuração do Desempenho Estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 31-45. <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v10i27.109014>
- Beuren, I. M., Ribeiro, F., & da Silva, O. L. (2019). Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria. *Revista de Ciências da Administração*, 21(53), 93-111. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p93>
- Beuren, I. M., Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação Entre Percepção de Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. and Bazerman, M. H. (eds.). *Research on Negotiations in Organizations*, (vol. 1). (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the Link Between Communication Satisfaction, Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cojuharenco, I., Marques, T., & Patient, D. (2017). Tell me Who, and I'll Tell You How Fair: A Model of Agent Bias in Justice Reasoning. *Group & Organization Management*, 42(5), 630-656. <https://doi.org/10.1177/1059601117729607>
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.2307/256422>

- Goodstein, J., & Aquino, K. (2010). And Restorative Justice for All: Redemption, Forgiveness, and Reintegration in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 624-628. <https://doi.org/10.1002/job.632>
- Graso, M., Camps, J., Strah, N., & Brebels, L. (2020). Organizational Justice Enactment: An Agent-Focused Review and Path Forward. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103296. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.007>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its Elementary Forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hosmer, L. T., & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67-91. <https://doi.org/10.5840/beq20051513>
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135. <https://doi.org/10.1177/0149206307309265>
- Khaleel, M., Chelliah, S., Islam, M. S., Khalid, J., Jamil, M., & Manzoor, F. (2016). Conceptual Model of Employee Trust in Management and Organizational Justice in International Companies. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 4, 746-450.
- Krishnan, R., Loon, K. W., & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 466-477. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3942>
- Kurian, D. (2018). Organizational Justice: Why Does it Matter for HRD. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2), 11-22. <https://doi.org/10.33423/jop.v18i2.1296>
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can Management Control System Fairness Reduce Managers' Unethical Behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>
- Lefevre, F. (2017). *Discurso do Sujeito Coletivo: Nossos Modos de Pensar, Nosso eu Coletivo*. São Paulo: Andreoli.
- Lefevre, F., & Lefevre, A. M. C. (2006). O sujeito Coletivo que Fala. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 10(20), 517-524. <https://doi.org/10.1590/S1414-32832006000200017>
- Leventhal, G. S. (1980) What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In: Gergen K. J., Greenberg M. S., Willis R. H. (eds). *Social exchange: New advances in theory and research*. New York: Plenum Press.
- Long, C. P. (2016). Mapping the Main Roads to Fairness: Examining the Managerial Context of Fairness Promotion. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 757-783. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2749-3>
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational Justice and Work Stress: The Mediating Role of Negative, but not Positive, Emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047>
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31. <https://doi.org/10.1108/eb022833>
- Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2015). Burnout e Justiça Organizacional: Um Estudo em Servidores Públicos Federais. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 330-342. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p330-342>
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a Dependent Variable: Subordinate Charisma as a Predictor of Interpersonal and Informational Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1597-1609. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1597>
- Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., & Ener, . (2014). The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1187-1198. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.134>
- Shahzad, K., & Muller, A. R. (2016). An Integrative Conceptualization of Organizational Compassion and Organizational Justice: a Sensemaking Perspective. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 144-158. <https://doi.org/10.1111/beer.12112>
- Silva, A. M. M., Almeida, G. O., & Carvalho, D. (2005). O Papel das Dimensões da Justiça Organizacional Distributiva, Processual, Interpessoal e Informacional na Predição do Burnout. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 107-127. <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n1p108-127>

- Singh, A. (2018). Continuous Performance-Based Feedback and Justice Perceptions: Evidence for Mediation by Experienced Participation. *IIMB Management Review*, 30(2), 134-139. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.005>
- Sousa, I. F. D., & Mendonça, H. (2009). Burnout em Professores Universitários: Impacto de Percepções de Justiça e Comprometimento Afetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25(4), 499-508. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722009000400005>
- Staley, A. B., & Magner, N. R. (2007). Budgetary Fairness, Supervisory Trust, and the Propensity to Create Budgetary Slack: Testing a Social Exchange Model in a Government Budgeting Context. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 10(1), 159-182.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The Influence of Organizational Justice on Job Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van den Broeck, A., Carpiní, J. A., & Diefendorff, J. M. (2019). How Much Effort Will I put Into my Work? It Depends on Your Type of Motivation. In: Ryan R. *Oxford Handbook of Human Motivation*. (2nd ed). (pp. 354-372). Hoboken: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch19>

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR VIRTUAL EM TEMPOS DE PANDEMIA-COVID19

VIRTUAL CONSUMER BEHAVIOR IN TIMES OF PANDEMIC-COVID19

DANIELLE STREB DA SILVA
d_streb@hotmail.com

PATRINÊS APARECIDA FRANÇA ZONATTO
patrineszonatto@gmail.com

RESUMO

O objetivo desse estudo, foi analisar a influência do marketing digital no comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia. A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, exploratória, em relação aos procedimentos técnicos, é considerada um estudo de campo. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário com 53 perguntas enviado para uma amostra de 195 consumidores virtuais. Os resultados encontrados evidenciam que o marketing digital influencia positivamente o comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia. A relação entre marketing digital e a frequência de compras destes consumidores antes da pandemia não é estatisticamente significativa, o que indica que as ações de marketing digital não eram suficientes para motivar estes consumidores a adquirirem com maior frequência produtos *online*. Contudo, durante a pandemia, ocorreu o aumento da frequência de compras *online*, o que refletiu na mudança de comportamento de consumo virtual.

Palavras-chave: Marketing digital; comportamento do consumidor *online*; e-commerce; pandemia; plataformas eletrônicas

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the influence of digital marketing on virtual consumer behavior on electronic platforms in times of pandemic. The methodology is characterized as a quantitative, exploratory research, in relation to technical procedures, it is considered a field study. The instrument used for data collection was the questionnaire with 53 questions sent to a sample of 195 virtual consumers. The results found show that digital marketing positively influences the behavior of the virtual consumer on electronic platforms in times of pandemic. The relationship between digital marketing and the frequency of purchases of these consumers before the pandemic is not statistically significant, which indicates that digital marketing actions were not enough to motivate these consumers to purchase products online more frequently. However, during the pandemic, there was an increase in the frequency of online shopping, which reflected in the change in virtual consumption behavior.

Keywords: Digital marketing; online consumer behavior; e-commerce; pandemic; electronic platforms

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da tecnologia, o mercado está cada vez mais acirrado, induzindo as empresas a buscarem um diferencial competitivo através de estratégias de marketing, o qual com o passar dos anos aprimora-se os seus conceitos, bem como suas ferramentas de utilização. Costa e Figueiredo (2020), afirmam que o marketing passou a ser uma função empresarial que cria valor para o cliente e gera vantagem competitiva para a empresa através da gestão estratégica do composto de marketing (4P's).

Contudo, Kotler e Keller (2013), relatam que a nova realidade do marketing, está relacionada à transformação a partir da globalização e dos avanços tecnológicos, onde o consumidor busca por novas experiências de compra, em que os serviços *online* passam a ganhar destaque, facilitando a informação e beneficiando a empresa com maior qualidade dos serviços. Nesse sentido, é preciso entender a diferença entre o marketing tradicional para o marketing digital e as principais ferramentas utilizadas.

Para Giacometti (2020), a principal diferença são os meios de utilização da comunicação e divulgação, onde no marketing digital atua-se via formato *online*, o qual tem demonstrado resultados positivos nas empresas, modificando o comportamento do consumidor e a comunicação, onde há aproximação e interação, através das mídias sociais proporcionando melhores experiências, informações e recursos aos seus usuários. "Marketing digital se aproxima em definição de um conjunto de estratégias de marketing adaptadas para o mundo virtual como geração de conteúdo, marketing de busca e ações em redes sociais" (BRITO; OLIVEIRA 2020, p.4).

Para Machado (2018), dentre as estratégias de marketing digital, as mais relevantes para a movimentação dos usuários pelas páginas *online* são o marketing de busca, publicidade *online*, *e-mail* marketing e marketing viral, os quais atraem consumidores para seu *e-commerce* através da comunicação. Segundo a revista Live Marketing (2021), os canais *online* que são mais utilizadas pelas empresas para estratégias relacionadas a marketing digital são o *Tik Tok*, *Instagram*, *Youtube*, *Linkedin*, *Facebook*, *Twitter* e *Whatsapp*.

Neste sentido, Volkart e Fagundes (2015), destacam que é fundamental que as empresas estejam presentes nas redes sociais para gerar relacionamento, informação e confiança, para então conseguir vender no *e-commerce* e ainda citam que os fatores que influenciam o consumidor a efetuar compras *online* são a confiança na marca, experiência de compras na *internet*, mudanças de comportamento de compras do físico para o virtual e a crescente satisfação em relação aos serviços oferecidos pelas empresas, especialmente no pós-venda e capacidade das empresas em resolverem os problemas rapidamente. Essas mídias sociais de comunicação são fortes influências reconhecidas pelas empresas como forma de fidelizar e engajar o consumidor e se destacar no mercado de atuação principalmente diante da crise econômica, financeira e social que o Brasil vive atualmente em função a pandemia do Covid-19 (REVISTA LIVE MARKETING, 2021).

Uma reportagem do Portal G1 (2020), confirma que o primeiro caso no Brasil de COVID-19, foi em 26 de fevereiro de 2020, um vírus que causa infecções respiratórias de fácil disseminação. Medidas de combate à transmissão foram tomadas, dentre elas o distanciamento social, com o fechamento de escolas e comércio, o qual gerou um grande impacto na economia mundial, afetando diretamente o funcionamento de empresas, trazendo novas maneiras de consumo. Tal situação fez com que empresas tivessem que adotar de forma mais efetiva estratégias

de marketing digital, para conseguir adaptar-se, da mesma forma que o hábito de consumo voltado ao comércio eletrônico ganhou ainda mais destaque com a pandemia, levando muitas empresas, aderiram às vendas através de comércios eletrônicos, a mais reconhecida neste meio é o *e-commerce*.

Galdino (2020), destaca que *e-commerce* é conceituado como “uma forma de transição eletrônica para compra e venda de produtos ou serviços especialmente através da *internet*, sendo mais um canal para aquisição de bens (tangíveis ou intangíveis) disponíveis na rede através de lojas virtuais”. Segundo o portal de notícias Valor Econômico (2021), a pandemia da Covid-19 estimulou as compras *online* em toda América Latina, sendo que no Brasil 7,3 milhões de pessoas compraram pela primeira vez nesse formato. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) divulgou um dado da pesquisa Pulso Empresa que na segunda quinzena de junho, 62,4% das empresas já haviam sido afetadas negativamente pela pandemia.

A Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2021), publicou que só no primeiro semestre de 2020, cerca de sete milhões de novos usuários fizeram sua primeira compra através de *e-commerce*, o que gerou um faturamento de quase 50% maior do que no ano anterior. “Dessa maneira, percebe-se que o mundo digital é uma realidade com extensas possibilidades de exploração evidenciando o mercado eletrônico e sua crescente força principalmente, nesse período de pandemia do COVID-19” (BRITO; OLIVEIRA 2020, p. 3).

Evidencia-se também uma grande mudança no comportamento do consumidor tradicional para o consumidor virtual. De acordo com Pereira (2020), o comportamento do consumidor *online*, é motivado pela velocidade e facilidade na busca pelo produto desejado, pelas informações, variedade e comparação de preços. O consumidor virtual é aquele que utiliza a *internet* para comprar produtos e serviços (BORTOLOZO, *et al.*, 2018). O mesmo autor cita quatro fatores relacionados às características pessoais dos consumidores virtuais, sendo eles, expertise do consumidor, na qual pessoas com experiência na internet são mais propícias a efetuar compras do que as inexperientes; a percepção de risco, em relação à dificuldade em ter confiança no site; necessidade sensorial, de tocar e sentir o produto; e necessidade de um contato social, interação que não acontece no virtual.

Nesse contexto, torna-se relevante analisar o avanço do marketing no ambiente digital, e, sobretudo o comportamento do consumidor digital em plataformas eletrônicas diante da pandemia, buscando entender os novos hábitos do consumidor. Desta forma, a presente pesquisa contará com o objetivo geral de analisar a influência do marketing digital no comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia.

Segundo Pereira (2020), desde a chegada da pandemia, o consumo *online* veio a alavancar com mais velocidade, devido ao confinamento obrigatório, visando tentar combater o vírus e proteger a saúde da família, contudo, a tecnologia passa a ser fundamental para abastecimento de alimentos e produtos de higiene e limpeza, através de ferramentas que auxiliam como canais de vendas e relacionamento com o consumidor. O *e-commerce*, para Galdino (2020), trouxe a facilidade para compra de produtos e serviços, tornando a ação mais flexível, confortável, rápido e de baixo custo. O canal de vendas *online* se tornou imprescindível para a sobrevivência das empresas, em meio a um mercado que está sempre em busca de inovação.

Logo, a pesquisa se justifica por entender como o marketing digital influencia no comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia, um tema pertinente, pois se trata de temáticas muito atuais. Do ponto de vista prático, este estudo visa auxiliar na compreensão do comportamento do consumidor, diante da pandemia, os novos hábitos de consumo e os fatores motivadores que surgem através do marketing digital, através dos dados coletados na pesquisa. Da mesma forma, este estudo se torna relevante para melhor compreensão da transformação digital nas organizações na perspectiva dos consumidores, em meio à pandemia Covid-19, onde se torna ainda mais crucial o uso de ferramentas *online* para que o comércio se mantenha ativo para seguir com suas atividades e que consiga atender o consumidor de maneira segura.

2 MARKETING DIGITAL

Um tema emergente nas organizações e cada vez mais aplicado pelos profissionais da área de comunicação é o marketing digital. Contudo, para analisar o que é marketing digital, primeiramente é preciso entender o marketing tradicional e suas diferenças. De origem inglesa, o termo marketing refere-se a mercado em ação, onde *market* significa mercado e o sufixo-*ing* indica ação (JUNIOR; AZEVEDO, 2015).

De acordo com Araújo *et al.*, (2020), o marketing apresenta pilares básicos para estratégias, chamados de composto ou mix de marketing, ou então 4P's - produto, preço, praça e promoção. Cada elemento do composto de marketing pode refletir no processo de compra em diversas etapas, ou seja, "o produto certo, no local de fácil acesso, comunicado de modo correto e com o preço acessível" (BORTOLAN; LEPRE, 2016, p. 6).

O produto se refere àquilo que a empresa vende, é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade, incluindo também à prestação de serviços; o preço representa o valor de venda, ou seja, o valor monetário atribuído ao produto/serviço ofertado pela empresa; a praça é o lugar onde o produto é oferecido, representa o ponto de distribuição ou ponto de venda, tendo a importante função de possibilitar que o cliente tenha acesso ao produto/serviço ofertado, podendo ser distribuição física ou digital e a promoção tem a tarefa de comunicar, divulgar e transmitir informações pertinentes aos produtos ou serviços ofertados pela organização.

No entanto, com o crescimento da tecnologia e o avanço da *internet*, o marketing tradicional sofreu transformações e se desenvolveu, surgindo o marketing digital, que consiste em fazer marketing através de ações de comunicação e informações proporcionadas por meio de recursos digitais (BORTOLAN; LEPRE, 2016). O marketing tradicional se difere do marketing digital, devido o segundo utilizar a *internet*, com estratégias do mix de marketing em ambientes digitais (CRUZ; SILVA, 2014). Através do surgimento do marketing digital, surgem também os 8p's do marketing digital, que são: pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão (SOUZA *et al.*, 2018).

O marketing digital surgiu transformando a comunicação das empresas para a divulgação de produtos e serviços através da *internet*, visando aumentar o número de clientes, bem como sua rede de relacionamentos (CASTRO *et al.*, 2015). A personalização é considerada um dos

pontos positivos mais importantes do marketing digital, pois através dele é possível direcionar a comunicação correta para o público correto por meio de segmentações específicas (AVIS, 2021). Dentro do *marketing* digital, Cabral (2020), explica que existem muitos canais e ferramentas que podem ser usados para gerar um impacto relevante para as empresas, como pode ser observado no quadro 1:

Quadro 1: Canais e ferramentas do Marketing Digital

Canais e ferramentas do marketing digital	Características
Sites e blogs	Com o crescimento das redes sociais as empresas praticamente aboliram o uso de sites institucionais, porém a empresa que possui essas ferramentas é considerada ter forte presença digital.
Redes sociais	É a estratégia, mas utilizada ultimamente, é um canal de comunicação e interação rápida e direta. Existem diversas redes sociais pelo mundo, porém a que se destaca em número de usuários é o <i>Facebook</i> e o <i>Instagram</i> (conteúdo de áudio, vídeo e imagem), as quais crescem o número de usuários cada dia mais, o <i>Youtube</i> (rede social de vídeos), <i>LinkedIn</i> (rede social empresarial), <i>WhatsApp</i> (aplicativo de conversa de relacionamento direto), <i>Twitter</i> , <i>Pinterest</i> , entre outros.
SEM (<i>Search Engine Marketing</i>)	Mídia paga em mecanismos de busca, como o <i>Google</i> . Hoje é uma das principais estratégias de <i>marketing</i> digital que existe e uma das mais utilizadas, pois ela segmenta o público e analisa os dados.
SEO (<i>Search Engine Optimization</i>)	É focado na otimização de conteúdo para ter um melhor posicionamento nas buscar orgânicas (não pagas), baseia-se no trabalho dos algoritmos dos buscadores, criando um ranking de posicionamento dos melhores resultados até os de menor relevância.
<i>Marketing de conteúdo</i>	Responsabiliza-se por gerar qualidade nas respostas para solucionar os problemas dos clientes através de conteúdos qualificados e relevantes.
<i>Marketing de afiliados</i>	Consiste em criar uma rede digital de influenciadores, micro influenciadores ou qualquer pessoa que tenha uma rede de relacionamentos aquecida.

Fonte: adaptado de Cabral (2020)

Observa-se que no Quadro 1, foram apresentados os canais e ferramentas do marketing digital, sites e blogs, redes sociais, SEM, SEO marketing de conteúdo e marketing de afiliados bem como suas características. Os orçamentos de investimentos das empresas estão cada vez mais direcionados em ações que realmente trazem resultados, como trabalhos de *CEOs* (é uma sigla que veio do inglês e representa o diretor executivo de uma empresa), investimentos em mecanismos de buscas, como o *Google adwords* (plataforma de anúncios que segmenta o anúncio), *adsense* (anúncios nos vídeos que surgem antes e durante um vídeo no *Youtube*), impulsões em plataformas ou redes como *Facebook* e *Instagram*, sendo recursos valiosos para a comunicação da marca, gerando capacidade de otimização dos recursos financeiros, padronização nos processos e customização por segmentação (SANTOS, 2020).

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR VIRTUAL

Para Medeiros e Cruz (2006, p. 168), o comportamento do consumidor caracteriza-se “pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos/ serviços para a satisfação de necessidades e desejos”. A área do comportamento do consumidor estuda de que forma os indivíduos satisfazem essas necessidades e desejos, como selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências (KOTLER; KELLER, 2012).

De acordo com Caro (2005), existem muitos fatores que tendem a influenciar o comportamento de compra do consumidor, conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1: Fatores que influenciam no comportamento do consumidor

Tabela 03 - Marketing Digital	Frequência %					TOT.
	1	2	3	4	5	
Já comprei um produto/serviço online por influência de outra(s) pessoa(s)	9,2	3,59	7,18	44	36,4	100
Já deixei de realizar uma compra de um produto/serviço online devido ao relato negativo de um <i>influencer</i>	10	13,3	12,3	34	30,3	100
Acompanho um determinado influenciador digital e gosto de saber os produtos/serviços que ele indica	21	6,67	15,9	31	26,2	100
Durante a pandemia passei a acompanhar com mais frequência os produtos e serviços indicados pelos influenciadores digitais	18	10,8	20	28	23,6	100
Já utilizei indicações de conhecidos para comprar produtos/serviços online	1	1,54	4,62	30,8	62	100
Já deixei de realizar uma compra de um produto/serviço online devido ao relato negativo de um conhecido	4,1	4,1	6,67	30,8	54	100
Indicações de amigos se tornaram mais relevantes para a minha decisão de compra online, durante a pandemia de Covid-19	7,2	8,72	12,3	42	30,3	100
Só realizo compras de produtos/serviços online de marcas consolidadas no mercado	8,7	16,9	12,3	39	22,6	100
Já deixei de comprar online de uma marca que tinha uma má reputação	2,6	2,05	15,9	18,5	61	100

Fonte: Caro (2005, p.17).

Na Figura 1, pode-se perceber que existem diversos fatores que influenciam no comportamento de compra do consumidor, podendo ser motivados pelos estímulos do composto de marketing, pelo ambiente externo, ou seja, econômico, tecnológico, político e cultural e também por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos (CARO, 2005). Ao longo dos anos, o perfil e o comportamento do consumidor foram mudando, as compras *online* estão cada vez mais em constante crescimento, e as empresas tendo que adaptar-se para se manterem no mercado. “Esse cenário se deve a diversas variáveis, mas principalmente a aceitação dos consumidores a esse modelo de compra, o que denota um novo perfil do consumidor” (FERNANDES; VIEIRA, 2021, p. 2).

É preciso entender que o comportamento de compra *online* é uma tendência mundial e que só tende a crescer, juntamente com a globalização, e através da pandemia mundial da Covid-19, ela veio alavancar significativamente, tornando um novo hábito para os consumidores (CAVALCANTI; DONEUX, 2021). As compras *online* estão crescendo e se tornando cada dia mais comuns e fazendo com que o mercado se torne competitivo, existem fatores que tem contribuído para esse avanço como as promoções, frete grátis e a possibilidade de pesquisa, informações e comparação de preço (BOTOLOZZO *et al.* 2018).

Através do fácil acesso à informação, os consumidores conseguem avaliar, questionar, comparar, expressar suas opiniões, querem ser ouvidos, surpreendidos, e que os produtos adquiridos satisfaçam as necessidades e melhore a qualidade de vida. Os fatores motivacionais de compra sofrem influências sociais (família, amigos, *influencers* e status), culturais (cultura local, sub cultura e classe social), psicológicos (o que o produto pode proporcionar) e pessoais (situação econômica, estilo de vida, personalidade). As estações climáticas também são fatores motivadores pela necessidade (BASTOS, 2021).

Estudos apontam que os consumidores podem comprar por impulso devido às influências, sendo muitas vezes alimentada e estimulada pelo ambiente digital que influenciam diretamente no comportamento do consumidor. Consumidores que interagem em plataformas de mídias sociais são mais propensas à compra por impulso (SANTOS *et al.*, 2020).

A confiança é um elemento chave nas transações *online*, para Augusto *et al.* (2020), através dela o consumidor se sente mais confortável, sendo que a falta dela pode acarretar em desistência da compra. Existem diversos fatores que contribuem na obtenção de confiança, como a informação disponibilizada pela empresa, a cultura dos compradores *online*, a integridade do vendedor *online*, presença das empresas nas redes sociais e blogs, política de segurança e privacidade, certificação por parte de terceiros, elementos de *design* e navegação, comunicação informal.

De maneira geral as motivações/benefícios que impulsionam o uso e a compra virtual classificam-se em dois grandes grupos, os benefícios utilitários e benefícios hedônicos, onde no primeiro estão relacionados à satisfação de um único propósito de localização (ou compra) de produtos e informação específica, como comunicação, busca de informações, conveniência e fatores econômicos; e os benefícios hedônicos, estão relacionados à satisfação da busca do consumidor por experiências multissensoriais e de prazer, como divertimento, passar o tempo, relaxamento, conviver com amigos, participar de comunidades (MORGADO, 2003).

Diante de toda a evolução digital, o comportamento do consumidor e os fatores motivacionais à compra, surgem novas plataformas de comunicação e vendas, e também novas "profissões", como os digitais *influencers*, os quais são pessoas que possuem um grande alcance de seguidores, onde influenciam virtualmente os consumidores através de recomendações e experiências, são "seres que mediante o conteúdo produzido e postado nos seus canais de comunicação têm poder, através da visibilidade, confiança e experiência que têm, de influenciar e impactar o comportamento do público-alvo" (LAHER, 2019, p. 28). Contudo, fica evidente que é preciso entender os estímulos do consumidor *online* na hora da compra, para que haja uma comunicação eficiente através do marketing digital (GERALDO; MAINARDES, 2017).

2.2 E-COMMERCE

Comércio eletrônico (e-commerce), para Barbosa *et al.* (2017), é o processo de compra, venda e troca de produtos ou serviços e informações através da *internet*. O *e-commerce* teve início por volta de 1950, nos Estados Unidos, sendo que somente em 1995 ele ganhou popularidade, com o surgimento da *amazon.com*, com venda de livros, a qual hoje é uma das maiores lojas virtuais do mundo com uma grande diversidade de mix de produtos. No Brasil o *e-commerce* surgiu por volta dos anos 2000, a partir daí o mundo todo começou a utilizar *e-mails*, ler *blogs* e fazer compras *online* (MENDES, 2013).

O *e-commerce* brasileiro cresceu mais de 70% em 2020 em relação a 2019. Diante do cenário da pandemia e a flexibilização da abertura das lojas físicas, esse resultado comprova que as compras *online* se tornaram um hábito para os brasileiros (E-COMMERCE BRASIL, 2020). Existem vantagens e desvantagens tanto na perspectiva do consumidor quanto da empresa ao se utilizar *e-commerce*, conforme ilustrado no quadro 2, segundo Coelho (2013) e Muller (2013):

Observa-se os diversos tipos de *e-commerce*, sendo eles B2B, B2C, B2E, B2G, C2B e C2C, bem como suas características. “Dentre as modalidades do comércio eletrônico, as transações entre organizações e consumidores, conhecidas como transações do tipo *business to consumer*, ou B2C, tem apresentado taxas de crescimento significativas” (MACHADO, 2018, p. 1695).

Existem cinco bases essenciais para quem quer ingressar no ramo do comércio eletrônico, que não pode faltar para haver um crescimento sustentável, que, segundo Rodrigues (2019), são: Saber selecionar o mix de produtos focando no público-alvo; Investir na ferramenta barra de busca para auxiliar o consumidor na pesquisa do produto desejado; Ter um *marketing* digital bem elaborado que permita que o consumidor veja o anúncio e tenha conhecimento sobre a marca e o produto, promovendo a interação e relacionamento com o cliente; Ter um canal de relacionamento com o cliente, como CRM, *e-mail*, *chat*, redes sociais, SAC, que tragam confiança para um cliente que não conhece a empresa, esclarecendo as dúvidas, permitindo que a marca fique sempre presente com os clientes; A logística, onde corresponde ao prazo e a entrega do produto vendido, é uma influência muito grande no poder de compra, a entrega rápida e eficiente, gerando fidelização do cliente quando esse setor é satisfatório.

3 METODOLOGIA

O trabalho se caracteriza como uma pesquisa quantitativa, para Proetti (2018), pode ser definida como facilitadora do entendimento dos fatos estudados cientificamente, através da pesquisa que é realizada no local do objetivo de estudo e tem por objetivo demonstrar os resultados pelo sentido lógico que eles apresentam, pois o pesquisador vai a campo para levantamento e coleta de dados, analisa-os e pode entender a dinâmica dos fatos.

Os dados na abordagem quantitativa têm natureza numérica, ou seja, escolhas que se transformam em números, podendo ser valores de grandezas monetárias, de grandezas físicas ou de escalas de atitude (*Likert*), quanto à análise de dados, podem ser técnicas de estatísticas descritivas, que são aquelas em que os dados são explorados; teste de hipótese que são um conjunto de testes para avaliar se há diferenças entre dois grupos de dados, também chamados de duas amostras ou estatística inferencial; e técnicas multivariadas, que testam ou analisam grupo de múltiplas variáveis ao mesmo tempo (SILVA, *et al.*, 2014).

Quanto aos objetivos, se caracteriza como uma pesquisa exploratória, a qual tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, em busca de torná-lo mais explícito (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Nesse caso em específico, explorar o fenômeno atual da pandemia da COVID-19 no comportamento de consumo *online* em plataformas eletrônicas. Em relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa pode ser considerada como um estudo de campo, pois tem maior profundidade e flexibilidade, tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação. A pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre em grupo (GIL, 2002).

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi através de questionário, elaborado de forma objetiva, composto por perguntas de múltipla escolha, com uma escala *likert* cinco pontos, onde 1 é discordo totalmente; 2 é discordo parcialmente; 3 é nem concordo, nem discordo; 4 é concordo parcialmente e 5 é concordo totalmente, o qual é uma forma rápida e simples para avaliar as opiniões, objetivos, anseios, preferências, crenças etc. É um conjunto de perguntas com respostas predefinidas ou perguntas de respostas fechadas, que são auto aplicadas, respondidas pelos sujeitos da pesquisa, os respondentes (WAINER, 2007).

Foram coletados dados junto a uma amostra de consumidores virtuais por meio de um questionário com 53 perguntas, construído pela autora com base no estudo dos autores Cavalcanti e Doneux (2021), e Morgado (2003), possibilitando uma verificação mais direta a respeito da percepção e do comportamento desses clientes. O questionário foi respondido por uma amostra de 195 pessoas e foi dividido em quatro blocos, sendo que no primeiro foram coletados dados dos respondentes da pesquisa, no segundo bloco são questões sobre marketing digital, no terceiro sobre comportamento do consumidor virtual e no quarto bloco sobre e-commerce.

Os sujeitos da pesquisa foram consumidores virtuais, onde responderam ao questionário enviado pelo *Google Forms* no período compreendido entre os meses de agosto e setembro de 2021. Após os dados coletados, inicialmente procedeu-se à análise de dados, por meio do *software* Excel, para tabulação dos dados e a análise estatística descritiva (de frequência, percentual e média), e o *software* SPSS, para análise estatística da relação entre as variáveis estudadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, buscou-se identificar o perfil dos respondentes, observou-se que a maior parte se concentrou no gênero feminino com percentual de 87%, enquanto o gênero masculino expressa o percentual de 13%. De acordo com a pesquisa 26,9% são jovens de 18 a 28 anos;

40,9% são de 29 a 40 anos; 17,8% são de 41 a 50 anos; 12,5% são de 51 a 60 anos e 1,9% tem 61 anos ou mais, dessa forma, percebe-se que o público da Geração Y, cujos integrantes são chamados de *millennials*, totaliza o maior número de respondentes.

A grande maioria dos respondentes moram no estado do Rio Grande do Sul (98,8%), mais de 50% na cidade de São Pedro do Sul, cerca de 26% em Santa Maria, 5% em Porto Alegre, 2% em Santiago. As cidades de Santa Cruz do Sul, Uruguaiana, Canoas, Jaguari, Charqueadas e Cruz Alta compõe a pesquisa em 1% (2 respondentes por região) e Toropi, Dilermando de Aguiar, Jari, São Vicente do Sul, São Sepé, Júlio de Castilhos, Agudo, Passo Fundo, Teutônia, Bagé, São Leopoldo, São Gabriel, Santa Rosa, Pelotas, Santo Ângelo, Cachoeira do Sul e Guaporé compõe 0,5% (1 respondente por região). Também se obteve respondentes do estado de Santa Catarina, no Balneário Camboriú e Bombinhas, no estado do Paraná na cidade de Londrina e Buenos Aires na Argentina, compondo 0,5% das respostas cada uma delas.

Quanto a renda mensal, 5,3% dos respondentes é abaixo de R\$1.000,00 (mil reais); 24,5% de R\$1.001,00 a R\$2.000,00 (mil e um a dois mil reais); 24,5% de R\$2.001,00 a R\$3.000,00 (dois mil e um a três mil reais); 10,6% de R\$3.001,00 a R\$4.000,00 (três mil e um a quatro mil reais); 8,2% de R\$4.001,00 a R\$5.000,00 (quatro mil e um a cinco mil reais) e 26,9% possui renda mensal maior que R\$5.000,00 (cinco mil reais). Quanto ao nível de escolaridade, 1,9% possui apenas o Ensino Fundamental; 21,2% o Ensino Médio; 39,9% o Ensino Superior; 27,4% Pós Graduação; 6,3% Mestrado e 3,4% Doutorado.

No intuito de responder à problemática levantada para este estudo, inicialmente procurou-se verificar se houve mudança no comportamento de consumo de compras online durante a pandemia COVID-19, comparativamente ao perfil de consumo no período anterior. Na Tabela 1, apresenta-se a frequência de realização de compra on line antes da pandemia.

Tabela 01 - Frequência de realização de compras online antes e durante a pandemia

Realização de compras online antes da Pandemia	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Realização de compras online durante a Pandemia	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Sim	189	96,92%	Sim	191	97,95%
Não	6	3,08%	Não	4	2,05%
Total	195	100,00%	Total	195	100,00%
Frequência de compras online antes da Pandemia	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Frequência de compras durante a Pandemia	Freq. Abs.	Freq. Rel.
1 a 2 vezes	27	13,85%	1 a 2 vezes	18	9,23%
3 a 4 vezes	42	21,54%	3 a 4 vezes	33	16,92%
5 vezes ou mais	120	61,54%	5 vezes ou mais	140	71,79%
Preferiu não informar	6	3,08%	Preferiu não informar	4	2,05%
Total	195	100,00%	Total	195	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como pode-se verificar pelos resultados apresentados na Tabela 01, consumidores que já realizaram compras online antes da pandemia continuaram a utilizar esta forma de compra durante a pandemia Covid-19. Apenas dois novos consumidores participantes da pesquisa aderiram as compras online durante este período. Analisando-se comparativamente a frequência de realização de compras destes consumidores em ambos os períodos analisados, percebe-se

que houve um aumento significativo na frequência de realização de compras online durante a pandemia. Estes resultados mostram que com o advento da pandemia, os consumidores participantes da pesquisa passaram a comprar mais vezes produtos de forma *online*. A Tabela 02 apresenta a relação entre o perfil destes consumidores e a frequência de consumo.

Tabela 02 – Relação entre o perfil destes consumidores e a frequência de consumo

Variáveis	Frequência de compras online antes da Pandemia			Frequência de compras durante a Pandemia		
	Coeficientes	T-values	P-values	Coeficientes	T-values	P-values
Gênero	,098	1,344	,181ns	-,129	-1,801	,073**
Faixa Etária	-,009	-,111	,912ns	-,159	-2,035	,043*
Nível de Escolaridade	,067	,907	,365ns	,178	2,424	,016*
Renda Mensal	,174	2,080	,039*	,122	1,473	,142ns
R ²	,055			,075		
P-values	,030 ^b			,005 ^b		

Legenda: *Relação estatisticamente significativa (*p-value* 0,05*; 0,10**); ns. Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Considerando-se as variáveis pessoais de gênero, faixa etária, nível de escolaridade e renda mensal, observa-se que antes da pandemia apenas a variável de renda mensal apresenta relação estatisticamente significativa com a frequência de consumo. Durante a pandemia, considerando o acréscimo na frequência de realização de compras online neste período, observa-se que a variável de renda mensal não explica este novo comportamento de consumo, visto que não apresenta relação estatisticamente significativa com esta variável. Neste período, o gênero, a faixa etária e o nível de escolaridade são as variáveis que explicam a nova frequência de compras online destes consumidores.

Estes resultados revelam que pessoas que apresentavam maior renda eram aquelas que realizavam com maior frequência compras online antes da pandemia. Posteriormente, durante a pandemia COVID-19, observa-se que mulheres, mais jovens, com maior escolaridade, são os consumidores que compraram *online* com maior frequência neste período. Uma possível explicação para estes resultados, que revelam uma mudança no perfil de consumo durante a pandemia, pode estar relacionada a necessidade de acesso e aquisição de produtos e aos cuidados demandados com a pandemia, o que fez que com pessoas de diferentes faixas de renda passassem a consumir (adquirir) com maior frequência produtos de maneira *online*. A Tabela 03 apresenta a análise dos resultados em relação a importância do marketing digital para os consumidores virtuais.

Tabela 03 - Marketing Digital	Frequência %					TOTAL %	Média
	1	2	3	4	5		
Já comprei um produto/serviço online por influência de outra(s) pessoa(s)	9,2	3,59	7,18	44	36,4	100,00	3,94
Já deixei de realizar uma compra de um produto/serviço online devido ao relato negativo de um <i>influencer</i>	10	13,3	12,3	34	30,3	100,00	3,61
Acompanho um determinado influenciador digital e gosto de saber os produtos/serviços que ele indica	21	6,67	15,9	31	26,2	100,00	3,35
Durante a pandemia passei a acompanhar com mais frequência os produtos e serviços indicados pelos influenciadores digitais	18	10,8	20	28	23,6	100,00	3,28
Já utilizei indicações de conhecidos para comprar produtos/serviços online	1	1,54	4,62	30,8	62	100,00	4,51
Já deixei de realizar uma compra de um produto/serviço online devido ao relato negativo de um conhecido	4,1	4,1	6,67	30,8	54	100,00	4,27
Indicações de amigos se tornaram mais relevantes para a minha decisão de compra online, durante a pandemia de Covid-19	7,2	8,72	12,3	42	30,3	100,00	3,79
Só realizo compras de produtos/serviços online de marcas consolidadas no mercado	8,7	16,9	12,3	39	22,6	100,00	3,50
Já deixei de comprar online de uma marca que tinha uma má reputação	2,6	2,05	15,9	18,5	61	100,00	4,33
Já utilizei ferramentas como 'Reclame Aqui' ou 'PROTESTE' para analisar a reputação de uma marca, e então tomar a decisão de compra <i>online</i>	18	6,15	12,3	24,1	39	10 0,00	3,61

Legenda: 1-Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3-Nem concordo, nem discordo 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme ilustrado na Tabela 03, pode-se perceber a importância do marketing digital para os consumidores virtuais, o quanto são motivados por outros consumidores e influenciadores digitais. Os dados de maior relevância na tabela, são que 62% dos entrevistados já utilizaram indicações de conhecidos para comprar produtos/serviços online, demonstrando que concordam totalmente e 54% já deixou de comprar online devido ao relato negativo de um conhecido. Segundo Rodrigues e Leal (2020), o comportamento do consumidor pode ser influenciado por quatro fatores: culturais (das tradições da sociedade em que está inserida), sociais (grupos de convívio, status social), pessoais (idade, ciclo de vida, personalidade e situação financeira) e psicológicas (envolvem a motivação, a percepção, a aprendizagem, as crenças e as atitudes do indivíduo).

O marketing de influência é um modelo de negócios que surge para aproximar o relacionamento das marcas com os consumidores, através da credibilidade de indivíduos com grande número de seguidores e com alto poder de influência nos hábitos e comportamentos desses consumidores, o qual tem se mostrado lucrativo tanto para as marcas quanto para os influenciadores, através do aumento da visibilidade e das taxas de conversão de vendas, quando comparado à publicidade tradicional (GOMES; GOMES, 2017). As principais estratégias de marketing utilizadas estão relacionadas ao desenvolvimento de aplicativos, elaboração de conteúdo digital e criação de blog. A Tabela 04 apresenta a análise dos resultados em relação ao comportamento do consumidor virtual.

Tabela 04 - Comportamento do Consumidor Virtual

	Frequência %					TOTAL%	Média
	1	2	3	4	5		
Procuo verificar se o site que estou comprando online possui algum indicador de que ele é confiável	0,5	1,03	3,08	11,3	84	100,00	4,77
Já deixei de realizar uma compra online por medo de inserir meus dados pessoais e de cartão de crédito	5,6	10,8	4,1	19,5	60	100,00	4,17
Já realizei uma compra online através de um site que não conhecia	23	6,15	6,15	26,7	38	100,00	3,50
Durante a pandemia, minha desconfiança aumentou ao comprar em alguns sites online	10	11,3	13,8	27,7	37	100,00	3,70
Já me arrependi por uma compra online, após me decepcionar com a qualidade do produto	11	8,72	8,21	25,6	47	100,00	3,89
Não é possível ver a real qualidade dos produtos/serviços através das informações disponíveis nos sites de compra online	2,1	11,8	14,4	47	24,6	100,00	3,81
Já deixei de comprar produtos/serviços online de um site com muitas avaliações negativas de clientes	1,5	1,54	2,56	19,5	75	100,00	4,65
Já comprei produtos/serviços online sem antes consultar a satisfação de quem já havia comprado anteriormente	22	14,4	7,69	34	22,1	100,00	3,21
Acho que minha opinião sobre a satisfação, após uma compra online, pode ajudar outros clientes a tomarem suas decisões	2,1	2,05	5,64	24,1	66	100,00	4,50
Já comprei um produto/serviço online por impulsividade, sem realmente necessitar dele	18	8,72	4,62	26,7	42	100,00	3,64
Minha ansiedade aumentou durante a pandemia, o que me fez comprar mais produtos/serviços em lojas online	30	15,4	11,3	22,6	20,5	100,00	2,88
Eu penso diversas vezes antes de me comprometer com novas compras	3,6	8,21	9,74	42	36,4	100,00	3,99
Não gosto de ter que gastar tempo levantando informações sobre produtos	28	22,1	12,8	25,1	12,3	100,00	2,72
Poder fazer compras rapidamente é fundamental para mim	7,7	11,8	11,8	30,3	38	100,00	3,80
Eu diria que sou uma pessoa que não gosta de correr riscos ao efetuar compras na internet	14	16,9	11,8	25,6	32	100,00	3,45
Correr riscos pode ter suas recompensas	32	18,5	15,4	30,3	3,59	100,00	2,54
O bom da Internet é que me deixa livre dos vendedores	18	20	17,4	30	14,4	100,00	3,02
Quando estou fazendo compras, gosto de ter um vendedor a meu lado para me auxiliar	15	29	17,4	24,1	14,4	100,00	2,93
Tenho dificuldade de comprar o produto apenas por foto, sem vê-lo pessoalmente ou tocá-lo	9,7	28,2	14,9	32	14,9	100,00	3,14
Compro na internet, mas antes gosto de ver e tocar no produto em uma loja física	11	20,5	17,9	36	14,4	100,00	3,23

Legenda: 1-Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3-Nem concordo, nem discordo 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na Tabela 04, apresenta-se questões sobre o comportamento do consumidor virtual diante da pandemia, e pode-se perceber que 84% dos respondentes procuram verificar se o site é confiável, que 60% já deixou de comprar por medo de inserir os dados pessoais e de cartão de crédito e 75% por ter muitas avaliações negativas de outros consumidores. De acordo com a reportagem Extra Globo (2021), sete em cada dez consumidores estão com medo de fazer compras *online* e cair em golpes, esse dado se justifica pois somente nos primeiros seis meses de 2021, a Psafe (empresa de segurança digital) identificou mais de 31 milhões de golpes em sites e páginas falsas. A Tabela 05 apresenta a análise dos resultados em relação ao *e-commerce*.

Tabela 05 – E-commerce

	Frequência %					TOTAL%	Média
	1	2	3	4	5		
De maneira geral, você está satisfeito com relação às compras que já fez pela Internet	0,0	1,5	3,1	57,4	37,9	100,00	4,32
Já deixei de comprar online em um site que tinha uma aparência amadora ou confusa	2,6	4,1	9,2	29,7	54,4	100,00	4,29
Já deixei de comprar online em um site pela demora no carregamento da página	6,2	8,2	13,3	30,3	42,1	100,00	3,94
Acho importante para uma marca ter uma loja virtual, principalmente no cenário atual da pandemia de Covid-19	1,0	1,5	5,1	20,0	72,3	100,00	4,61
Já desisti de realizar uma compra online devido ao valor elevado do frete	0,5	0,0	1,0	12,8	85,6	100,00	4,83
Já optei por comprar produtos online em um determinado site, por oferecer um prazo de entrega menor do que em outros sites	2,6	3,6	5,6	25,1	63,1	100,00	4,43
Prefiro pagar um frete mais caro para receber a compra online com mais rapidez	28,2	25,1	13,8	22,1	10,8	100,00	2,62
Durante a pandemia comecei a prestar mais atenção no preço e no prazo do frete, nas compras online	4,1	9,7	9,7	31,8	44,6	100,00	4,03
Só compro produtos/serviços online que tenham opção de garantia estendida	33,8	23,6	21,5	14,9	6,2	100,00	2,36
Já optei por comprar produtos/serviços online em determinados sites que me ofereciam mais tempo de garantia	25,1	15,9	19,5	25,1	14,4	100,00	2,88
Durante a pandemia, a garantia dos produtos e serviços comprados por sites online deveria ser maior	10,3	10,3	28,2	21,0	30,3	100,00	3,51
Eu me sinto inseguro enviando informações pessoais e financeiras através da Internet	4,1	16,9	8,7	32,3	37,9	100,00	3,83
Eu me sinto inseguro se o produto vai chegar e se ele condiz com a descrição no anúncio	2,6	12,8	9,2	37,9	37,4	100,00	3,95

Legenda: 1-Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3-Nem concordo, nem discordo 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na Tabela 05 apresenta-se a percepção dos consumidores em relação as plataformas eletrônicas no período da pandemia e as estratégias de marketing digital adotadas pelas empresas. 72,3% da amostra acha importante para uma marca ter uma loja virtual, principalmente no cenário atual da pandemia de Covid-19. A reportagem do Terra (2021) conta que, segundo estudo da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), no primeiro ano de pandemia 50 mil lojas passaram a vender por plataformas digitais e 20,2 milhões de consumidores realizaram pela primeira vez uma compra pela internet.

85,6% dos respondentes afirmam já ter desistido de realizar uma compra *online* devido ao valor elevado do frete e 63,1% já optou por comprar produtos online em um determinado site, por oferecer um prazo de entrega menor do que em outros sites. Outra reportagem do Terra (2021), relata que, segundo pesquisas, a falta de processos de logística, como experiência ruim, demora na entrega e preço elevado do frete, faz clientes desistirem da compra e migrarem para a concorrência, e afirma que esses problemas podem ser resolvidos através de uma boa logística integrada, através administração de materiais, movimentação de materiais e distribuição física.

A Tabela 06 apresenta a síntese dos resultados da análise da influência do marketing digital no comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia.

Tabela 06 - Influência do marketing digital no comportamento do consumidor virtual

Variáveis	Freq. Compras (Antes)	Freq. Compras (Durante)	Comportamento de Consumo Virtual	E-commerce
	Coefficientes	Coefficientes	Coefficientes	Coefficientes
Marketing Digital →	0,000ns	0,261*	0,350*	0,390*
R ²	-0,003	0,068	0,122	0,152
<i>P-values</i>	,963 ^b	,000 ^b	,000 ^b	,000 ^b

Legenda: *Relação estatisticamente significativa (*p-value* 0,05*); ns. Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como pode-se verificar nos resultados apresentados na Tabela 6, o marketing digital influencia positivamente o comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia. A relação entre marketing digital e a frequência de compras destes consumidores antes da pandemia não é estatisticamente significativa, o que indica que as ações de marketing digital não eram suficientes para motivar estes consumidores a adquirirem com maior frequência produtos *online*. Contudo, durante a pandemia, ocorreu o aumento da frequência de compras *online*, o que refletiu na mudança de comportamento de consumo virtual. Estes resultados são suportados pela análise estatística realizada, que mostra uma influência positiva e estatisticamente significativa das ações de marketing digital na frequência de compras *online* durante a pandemia, no comportamento de consumo virtual e no *e-commerce*.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral de analisar influência do marketing digital no comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia. Com base nos resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de coleta, conclui-se que as ferramentas do marketing digital interferem no comportamento dos consumidores, nos hábitos e uso da internet, moldando suas opiniões, assim como suas experiências anteriores ou de amigos, influenciando no processo decisório de compra. No período de reclusão social, para grande parte da amostra, as indicações dos colegas, de influenciadores digitais e as trocas de experiência passaram a influenciar mais nas decisões.

Quanto às análises do cenário da pandemia de COVID-19, os resultados apontaram um aumento na realização de compras através da internet, bem como um crescimento na frequência. Portanto, é justificável que o fato de as pessoas terem ficado mais tempo em casa, aumentou a necessidade da utilização de meios eletrônicos para realização das compras, entretanto, houve mudanças no comportamento desses consumidores, visto que pós pandemia vão seguir efetuando compras nesse formato devido sua praticidade.

Segundo a pesquisa, o marketing digital influencia positivamente o comportamento do consumidor virtual em plataformas eletrônicas em tempos de pandemia. A relação entre marketing digital e a frequência de compras destes consumidos antes da pandemia não é estatisticamente significativa, o que indica que as ações de marketing digital não eram suficientes para motivar estes consumidores a adquirirem com maior frequência produtos *online*. Contudo, durante a pandemia, ocorreu o aumento da frequência de compras *online*, o que refletiu na mudança de comportamento de consumo virtual.

Espera-se que o presente trabalho tenha causado reflexões sobre a importância que o *e-commerce* tem para as empresas, visto que um consenso quase que unânime da amostra acha que é fundamental que as empresas estabeleçam uma loja eletrônica principalmente no cenário atual da pandemia. Conforme visto neste estudo, o comportamento do consumidor *online* é um tema muito amplo, e indica-se, para futuras pesquisas, explorar mais a fundo algumas ferramentas específicas do marketing digital para *e-commerce*, principalmente pós pandemia, para se confirmar ou não esse novo perfil. Por fim, a elaboração deste estudo contribui para uma melhor compreensão das ferramentas do marketing digital, em especial do *e-commerce* em relação ao comportamento do consumidor virtual, podendo ajudar as empresas a tomar decisões e desenvolverem ações de marketing mais eficazes, tanto para aqueles que queiram entrar no canal *online*, quanto para empresas já presentes no mundo digital que precisam adequar sua estratégia *online* corretamente ou descartar as que não são bem vistas pelo público consumidor.

REFERÊNCIAS

- MARKETPLACES: crescimento exponencial ao longo da pandemia. **Associação Brasileira de Comércio Eletrônico - ABCOMM**. 23 mar. 2021. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/marketplaces-crescimento-exponencial-ao-longo-da-pandemia/>> Acesso em: 27 mar. 2021.
- ARAÚJO, S. C.; BOUGUINGNON, H. C. E.; MEWS, I. P. C. Como promover o e-commerce através do marketing digital. **Revista Interfaces do Conhecimento**, Mato Grosso, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <<http://periodicos.unicathedral.edu.br/revistainterfaces/article/view/387>>. Acesso em: 22 abr. 2021.
- AUGUSTO, L.; SANTOS, S.; ESPÍRITO SANTO, P. M. E-commerce: O papel principal da confiança. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Lousada, Ed. E34, 2020. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/8c97c289da79d53f0baebc6659e335d9/1.pdf?cbl=1006393&pq-origsite=gscholar>>. Acesso em: 14 abr. 2021.
- AVIS, M. C. **Marketing digital baseado em dados: métricas e performance**. São Paulo: InterSaber, 2021.
- BARBOSA, L. P. I.; FILHO, A. C. D. V.; FERREIRA, A.; LOUREIRO, C. S. I. As redes sociais como ferramenta de comercialização no e-commerce. **Revista Magsul de Administração e Contabilidade**, Ed. 3, v. 1, 2017. Disponível em: <<http://bibmagsul.ghost.net/revista2016/index.php/RevAdmCont/article/viewFile/516/38>>. Acesso em: 18 abr. 2021.
- BASTOS, G. R. S. Comportamento do consumidor online e seus principais fatores motivacionais. **Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso**, 2020. Disponível em: <<http://www.pensaracademico.facig.edu.br/index.php/repositorioctcc/article/view/2501>>. Acesso em: 07 mar. 2021.

- BORTOLAN, J. T.; LEPRE, T. R. F. Marketing tradicional e digital: decisão de compra de consumidores da Classe C. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**, v. 3, n. 4, 2016. Disponível em: <<http://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/49>>. Acesso em: 19 mar. 2021.
- BORTOLOZO, A.; SILVA, N. F.; DURANTE, M. C. J. Intenção de compra do consumidor virtual: a influência das características pessoais e o marketing digital. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2018, Lucas do Rio Verde, **Anais...** Lucas do Rio Verde, Faculdade La Salle, 2018. Disponível em: <<https://www.unilasalle.edu.br/uploads/files/1413b011ceb1d3235fdf910e80ecee7.pdf#page=48>> Acesso em: 11 mai. 2021.
- BRITO, J. C. S.; OLIVEIRA, L. A. B. Evolução do marketing e sua utilização em uma cidade de pequeno porte. **Repositório Ufersa**, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/5950>>. Acesso em: 14 mai. 2021.
- CABRAL H. F. **Estratégias de marketing digital**. Contentus, 2020.
- CARO, A. Fatores críticos no comportamento do consumidor online: um estudo exploratório. 2005. 164f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- CASTRO, N. S.; BITTENCOURT, J. A.; CHAVES, F. A. V.; BARREIRO, J. H., REIS, C. V. S. A influência do marketing digital sobre a escolha dos consumidores. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, Resende, **Anais...** Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/34622403.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- COELHO, L. S.; OLIVEIRA, R. C.; ALMÉRI, T. M. O crescimento do e-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. **Revista de Administração do Unisal**, v. 3, n. 3, 2013. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/235>>. Acesso em: 11 mar. 2021.
- COSTA, M. M. C.; FIGUEIREDO G. L. A. S. Estratégias de marketing em meio à pandemia. **JNT - Facit Business and Technology Journal**, Ed. 21, v. 1, 2020. Disponível em: <<http://revistas.faculdadefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/782>>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- CRUZ, C. A. B.; SILVA, L. L. Marketing Digital: Marketing para o Novo Milênio. **Revista Científica do ITPAC**, v. 7, n. 2, 2014. Disponível em: <<https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/72/1.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2021.
- CAVALCANTI, L. J. E.; DONEUX, N. F. Análise de fatores determinantes na decisão de compra online: reflexões sobre o impacto da pandemia no comportamento do consumidor brasileiro. **Repositório Institucional UFSCar**, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/14042>>. Acesso em: 17 mai. 2021.
- E-COMMERCE brasileiro cresce 73,88% em 2020, revela índice MCC-ENET. **E-Commerce Brasil**, 02 fev. 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-cresce-dezembro/>> Acesso em: 10 mai. 2021.
- E-COMMERCE cresce 68% no primeiro ano de pandemia. **Terra**, 22 out. 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/e-commerce-cresce-68-no-primeiro-ano-de-pandemia,78344658fae114458d9ca727be7239e2wk9dnerw.html>> Acesso em: 14 nov. 2021.
- FALTA de logística integrada faz marcas perderem clientes. **Terra**, 12 nov. 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/falta-de-logistica-integrada-faz-marcas-perderem-clientes,e65659e94c27f5763cdfbaa24187f7a3jtfbr213.html>> Acesso em: 14 nov. 2021.
- FERNANDES, C. R.; VIEIRA, E. T. Análise sobre o perfil do consumidor online na pós-modernidade. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, 2021. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/23809/19119>>. Acesso em: 21 abr. 2021.
- GALDINO, E. S. Compras na Internet: Um entendimento do comportamento de consumo em ambientes virtuais em meio à pandemia da Covid-19. **Repositório Institucional da UFPB**, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19574>>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- GERALDO, G. C.; MAINARDES, E. W. Estudo sobre os fatores que afetam a intenção de compras online. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 2, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227617300620>>. Acesso em: 24 mar. 2021.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

- GIACOMETTI, H. B. **Ferramentas do Marketing: do tradicional ao digital** 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2020.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, E. C.; GOMES, E. F. O papel dos Influenciadores Digitais no relacionamento entre Marcas e Millennials na Era Pós-Digital. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. Disponível em: <<https://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2017/resumos/R57-0751-1.pdf>> Acesso em: 13 nov. 2021.
- PRIMEIRO caso confirmado de Covid-19 no Brasil ocorreu em SP e completa seis meses nesta quarta. **G1**, São Paulo, 26 ago. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/08/26/primeiro-caso-confirmado-de-covid-19-no-brasil-ocorreu-em-sp-e-completa-seis-meses-nesta-quarta.ghtml>> Acesso em: 27 mar. 2021.
- SEIS em cada dez empresas percebem efeito negativo da Covid-19 nos negócios. **Agência IBGE Notícias**, 23 mar. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28403-seis-em-cada-dez-empresas-perceberam-efeito-negativo-da-covid-19-nos-negocios?utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19>. Acesso em: 28 mar. 2021.
- SETE em cada dez consumidores estão com medo de fazer compras on-line e cair em golpes; veja como evitar fraudes. **Editora Globo S/A**, 06 ago. 2021. Disponível em: <<https://extra.globo.com/economia/financas/sete-em-cada-dez-consumidores-estao-com-medo-de-fazer-compras-on-line-cair-em-golpes-veja-como-evitar-fraudes-25143839.html>>. Acesso em: 14 out 2021
- JUNIOR, A. B. F.; AZEVEDO, N. Q. **Marketing digital**. Uma análise do mercado 3.0. 1. ed. São Paulo: Intersaberes, 2015.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012, p. 164.
- _____. **Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2015.
- LAHER, R. S. E. A influência do *Instagram* no comportamento do consumidor *online*. 2019. 110f. **Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação)** - Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2019.
- MACHADO, R. O. Marketing Digital: análise das principais estratégias usadas no comércio eletrônico brasileiro. **Revista eletrônica de administração e turismo**, v. 12, n. 7, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/13477>>. Acesso em: 18 mai. 2021.
- MARQUES, L. L. A importância do e-commerce como ferramenta de marketing. **Biblioteca Digital da Produção Intelectual Discente da UnB**, 2010. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/2646>>. Acesso em: 04 mai. 2021.
- MEDEIROS, J. F.; CRUZ, C. M. L. **Comportamento do Consumidor: Fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores**. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, Ed. Esp. 2006. Disponível em: <<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38708154/artigo-comportamento-do-consumidor.pdf?1441763542=&response-content>>. Acesso em: 11 abr. 2021.
- MENDES, L. Z. R. E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas. **Repositório Digital LUME - UFRGS**, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/78391>>. Acesso em: 28 mai. 2021.
- MORGADO, M. G. Comportamento do consumidor online: perfil, uso da Internet e atitudes. 2003. **Tese (Doutorado em Administração)** - Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.
- MÜLLER, V. N. E-commerce: vendas pela internet. 2013. **Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)** - Instituto de Ensino Superior de Assis, Assis, 2013.
- OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. Catalão: UFG, 2011.
- PEREIRA, A. F. S. Mundo desconectado, mas online: Análise de como o Covid-19 afetou o comportamento do consumidor em compras *online* durante o período de confinamento. 2020. **Dissertação (Mestrado)** - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, Viseu, 2020.
- PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, v. 2, n. 4, 2018. Disponível em: <<http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>>. Acesso em: 29 mar. 2021.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

LIMA, S. A conexão entre o marketing digital e as redes sociais. **Revista Live Marketing**. Disponível em: <<https://revistalivemarketing.com.br/sergio-lima-a-conexao-entre-o-marketing-digita-e-as-redes-sociais/>> Acesso em: 21 abr. 2021.

RODRIGUES, T. M. Os avanços e desafios do *e-commerce* na economia brasileira. **Revista Eletrônica de Debates em Economia**, v. 8, n. 1, 2019. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rede/article/view/1854>>. Acesso em: 17 mar. 2021.

RODRIGUES, B. D.; LEAL, C. R. A influência do marketing digital na realização de compras por impulso em ambiente virtual: percepções dos acadêmicos das faculdades integradas de taquara – FACCAT. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**. Disponível em: <<http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1926>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

SANTOS, A. C. **Marketing**. Curitiba: Contentus, 2020.

SANTOS, W. S.; PETROLL, M. M.; JÚNIOR, J. H. S.; ROCHA, R. A. Marketing digital e o comportamento de compra do consumidor: Um panorama das publicações e proposição da agenda de pesquisa. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774784>>. Acesso em: 14 mai. 2021.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; JUNIOR, S. S. B. Pesquisa quantitativa: Elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 1, 2014. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/297>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

SOUZA, G. M.; OIVEIRA, C. S.; PEREIRA, L. C.; TEIXEIRA, T. F. Aplicação da metodologia dos 8 P's do marketing digital em uma empresa catarinense de construção civil. In: Emillie Michels e Fernanda Kempner Moreira (Orgs.). **Você no comando: coletânea de TCC'S do Curso de Administração da FUCAP**. Capivari de Baixo: FUCAP, 2018. Disponível em: <https://www.fucap.edu.br/dashboard/livros_editora/37648b5e5bfafc623ce3876b5b429d8b.pdf#page=165>. Acesso em: 25 mar. 2021.

MOREIRA, Assis. Brasil sobe 10 posições em índice de e-commerce da Unctad. **Valor Econômico**, Genebra, 17 fev. 2021. Disponível em: <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/02/17/brasil-sobe-10-posies-em-ndice-de-e-commerce-da-unctad.ghtml>>. Acesso em: 27 mar. 2021.

VOLKART, V. K.; FAGUNDES, D. S. Estratégias de marketing como ferramenta para fidelizar clientes do comércio eletrônico: estudo de caso de uma empresa varejista do município de Igrejinha/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/196>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

WAINER, J. Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação. In: Tomasz Kowaltowski; Karin Breitman (Org.). **Atualização em informática**: Sociedade Brasileira de Computação e Editora PUC-Rio, 2007, p. 221-262.

MODELO VRIO: ANÁLISE DE SUA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

VRIO MODEL: ANALYSIS OF ITS SCIENTIFIC PRODUCTION

HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO
hcmribeiro@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo foi explorar e verificar o desenvolvimento e a estrutura das redes sociais da produção científica do tema "Modelo VRIO" publicada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Para tal, este estudo utilizou as técnicas de Análise de Redes Sociais (ARS) sob as perspectivas *one-mode* e *two-mode*. Os principais resultados foram: Carlos Alberto Gonçalves e Cláudia Fabiana Gohr foram os pesquisadores mais centrais, e, estão entre os mais profícuos. A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi a mais central e prolífera. Os periódicos científicos: Revista Brasileira de Estratégia e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios estão entre as que ficaram com maior *degree*. Visão Baseada em Recursos e vantagem competitiva foram as palavras-chave mais visualizadas, e, simultaneamente, ostentam a maior centralidade de grau. E, as citações mais referenciadas foram: Barney (1991), Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Peteraf (1993).

Palavras-chave: Modelo VRIO, Produção científica, Análise de redes sociais, Periódicos nacionais brasileiros, SPELL.

ABSTRACT

The objective of this study was to explore and verify the development and structure of social networks of scientific production on the theme "VRIO Model" published in Brazilian national scientific journals indexed in the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). To this end, this study used the techniques of Social Network Analysis (SNA) from the one-mode and two-mode perspectives. The main results were: Carlos Alberto Gonçalves and Cláudia Fabiana Gohr were the most central researchers, and they are among the most fruitful. The Federal University of Paraíba (FUPB) was the most central and prolific. Scientific journals: Revista Brasileira de Estratégia and Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios are among those with the highest degree. Resource-Based View and competitive advantage were the most viewed keywords, and simultaneously boast the highest degree centrality. And, the most referenced quotes were: Barney (1991), Wernerfelt (1984), Grant (1991) and Peteraf (1993).

Keywords: VRIO Model, Scientific production, Social network analysis, Brazilian national journals, SPELL.

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas realizadas por Edith Penrose desde 1950 já preconizavam que as diferentes aplicações dos recursos da empresa são fontes de seu desenvolvimento (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Com o passar dos anos, outros autores como Wernerfelt (1984)

e Barney (1991) também passaram a estudar a estratégia empresarial à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR) (Pavão, Sehnem & Hoffmann, 2011; Sanches & Machado, 2014). A VBR é vista como uma Teoria que propõe que as firmas são capazes de criar vantagem competitiva se possuem e gerenciarem recursos raros, valiosos e inimitáveis (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Silva, Gohr & Leite, 2018; Fuzinato & Santos Junior, 2020; Ramos & Cardoso, 2021).

De acordo com a *Resource-Based View* (RBV), as empresas que possuem recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN) podem alcançar vantagem competitiva sustentável e, conseqüentemente, desempenho superior (Zhang, Hou, Yang, Yang & Wang, 2021). Tal dinâmica foi aperfeiçoada, por meio da adição da perspectiva “organização”, sendo considerada fator preponderante para o ajuste do potencial estratégico de determinado recurso. Neste contexto, versa-se que duas tipologias relativas à VBR são credenciadas ao estudioso Barney, são elas: VRIN e VRIO. O modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) é visto como uma evolução da proposta inicial VRIN (Barney & Hesterly, 2007; Bulgacov, Arrebola & Gomel, 2012; Bezerra, Añez, Medeiros Júnior & Silva, 2015).

Posto isto, o VRIO é considerado o modelo mais atual da RBV, sendo assim visto como a principal ferramenta que constata que é por meio da organização interna da firma que os recursos são transformados em vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2011; Matoso, Oliveira, Pereira & Oliveira, 2020; Palma & Padilha, 2020; Ribeiro & Forte, 2020). Com isso, é possível considerar que o mencionado modelo é conhecido por seu potencial gerencial de investigação e universalidade de aplicação empresarial, alicerçado pela Teoria da RBV que se faz presente em qualquer curso ou disciplina de estratégia empresarial (Storopoli, Binder & Maccari, 2013; Cunico, Souza & Schiavi, 2020).

Por conseguinte, enfatiza-se que o modelo VRIO tem sido estudado em diversos panoramas e perspectivas científicas, como por exemplo: no setor sucroalcooleiro (Gohr, Santos, Burin, Marques & Arai, 2011); na visão da vantagem competitiva (Gonçalves, Coelho & Souza, 2011); no setor imobiliário (Forte, Matos & Oliveira, 2015); no setor do varejo (Hermes, Cruz & Santini, 2016); no desempenho organizacional (Vargas-Hernández & Garcia, 2019); em empresas de franquia (Medeiros, Dantas, Dantas & Salgado, 2019); na gestão de projetos (Fernandes & Garcez, 2019); enfocando a exportação (Biscola, Malafaia & Biscola, 2021); na gestão pública (Soares & Rosa, 2021).

Diante do exposto, realça-se que na academia, já foram publicados estudos cujo foco estava na produção científica (Wood Jr & Costa, 2015) do tema VBR e ou RBV (Aragão, Forte & Oliveira, 2010; Ribeiro, Costa, Muritiba & Oliveira Neto, 2012; Favoreto, Amâncio-Vieira & Shimada, 2014; Ferreira, Serra, Costa & Almeida, 2016; Trigo, Novais, Furlani, D’Ângelo & João, 2016; Favoreto, Amâncio-Vieira, Shimada & Ferreira, 2017; Piveta, Scherer, Carpes, Trindade, Rizzatti & Santos, 2018; Zhang, Hou, Yang, Yang & Wang, 2021). Aqui se faz um acréscimo ao manifestar que a temática VBR(RBV) se destaca nas pesquisas científicas em gestão estratégica no âmbito nacional (Ribeiro, 2021) e internacional (Andrade-Valbuena; Valenzuela-Fernández & Merigó, 2022).

Por conseguinte, observa-se que, não foram reportadas pesquisas com enfoque no assunto do modelo VRIO sob a óptica de trabalhos científicos alicerçados por técnicas de investigação de métricas (Urbizagástegui-Alvarado & Restrepo-Arango, 2021; Ribeiro, 2021). No que concerne as métricas, destacam-se a: bibliometria, cienciometria, filemetria, infometria, patenteometria, sociometria, tecnometria, webmetria, dentre outras (Pessoa Araújo, Mendes, Gomes, Coelho, Vinícius & Brito, 2017; Urbizagástegui-Alvarado & Restrepo-Arango, 2021). E destas, realçam-se

as técnicas de investigação, bibliometria e a Análise de Redes Sociais (ARS) também conhecida como sociometria (Francisco, 2011; Favaretto & Francisco, 2017; Pessoa Araújo et al., 2017; García-Lillo, Claver-Cortés, Marco-Lajara & Úbeda-García, 2019; Ribeiro, 2021; Oliveira, Carvalho e Reis, 2022).

Neste painel, este estudo manifesta uma das primeiras tentativas de investigar a produção científica do modelo VRIO, mediante a ARS, ou seja, utilizando as redes de colaboração dos atores (pesquisadores, Instituições de Ensino Superior – IES, cocitações) para contribuir no melhor entendimento e compreensão deste fenômeno na área do conhecimento da Estratégia. Destarte, vislumbra-se a questão de pesquisa que alicerçara este estudo: Quais as redes sociais formadas da produção científica do tema “Modelo VRIO” divulgada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica SPELL?

Nessa circunstância, a relevância deste estudo encontra-se em seu ineditismo, pois, como já fora evidenciado, não foi identificado na literatura científica global pesquisas análogas a esta, fazendo surgir o objetivo do estudo que é: explorar e verificar o desenvolvimento e a estrutura das redes sociais da produção científica do tema “Modelo VRIO” publicada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica SPELL. Esta pesquisa contribuirá para a área da Administração e afins, ao proporcionar oportunidades para traçar nortes da produção científica desse conhecimento, colaborando para a criação de parâmetros de avaliação e retroalimentação da produção científica, à luz da formação das redes de colaboração acadêmica, sobre o tema Modelo VRIO.

O argumento para a utilização da SPELL é por este ser mantido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Logo, seu acervo científico brasileiro das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, até a data de 23-06-2022 tem mais de 60 mil documentos publicados por 123 revistas científicas; e desde sua criação, que foi em 2012, e até essa data, já houve mais de 42 milhões de acessos e mais de 15 milhões de *downloads* de textos disponibilizados na mencionada base de dados (Guimarães, Motta, Farias, Kimura, Quintella & Carneiro, 2018; SPELL, 2022).

Sendo assim considerada com uma das mais importantes e relevantes e, em ascensão na academia brasileira na área de Ciências Sociais Aplicadas, em especial em temas no campo da Administração (Rossoni, 2018; Atamanczuk & Siatkowski, 2019; Pinheiro & Almeida, 2020). Assim, a escolha da SPELL justifica-se pela aderência ao objetivo desta pesquisa, e, por contemplar um grande volume de periódicos científicos nacionais brasileiros indexados e, concomitantemente, de pesquisas científicas no Brasil, em especial nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo (Anjo, Brito & Brito, 2022).

Esta pesquisa também contribui para a literatura científica da área de estratégia ao investigar a produção científica da pesquisa sobre Modelo VRIO, sob a óptica da ARS, evidenciando as redes sociais *one-mode* e *two-mode* dos atores responsáveis pela difusão e desenvolvimento do referido tema na academia, contribuindo assim para o seu alargando e robustecendo e para sua maior maturação de suas informações e saberes científicos. Em outras palavras, deseja-se também que esta pesquisa, além de contribuir para o crescimento do mencionado tema na academia, proporcione oportunidades de surgimento de novos caminhos para estudos futuros, no tocante a este assunto, e, com isso, amplie os conhecimentos sobre a Modelo VRIO, buscando assim motivar e mobilizar pesquisadores, seniores ou iniciantes, que desejam contribuir para o desenvolvimento teórico desta temática na literatura científica nacional brasileira e, quiçá internacional.

2 MODELO VRIO

Diversos estudiosos têm apresentado a RBV como uma Teoria que enfatiza a *performance* superior das empresas, tendo originado da diferenciação do modelo de 1991, denominado VRIN, no que concerne a ajustes teóricos, para o modelo de 2007, o qual altera o último recurso para Organização, formando o modelo VRIO. O modelo VRIO está contido na abordagem proposta pelo RBV, sendo visto como uma ferramenta que atua na identificação das forças e fraquezas empresariais internas, levando em consideração o potencial que cada recurso tem para gerar e lograr vantagem competitiva para a organização (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007; Gonçalves, Coelho & Souza, 2011; Bazanini, Santos, Ribeiro & Bazanini, 2014; Sanches & Machado, 2014).

Em suma, o referenciado modelo foi estruturado com base em quatro questões: de valor; de raridade; de imitação; e organizacional, sendo que a resposta para cada questionamento é fator preponderante para verificar se um determinado recurso é uma força ou uma fraqueza (Bulgacov, Arrebola & Gomel, 2012). As perguntas são: Valor (os recursos possibilitam que a firma responda a ameaças externas ou oportunidades?); Raridade (o recurso é controlado por apenas um pequeno número de firmas concorrentes?); Imitabilidade (as firmas sem o recurso enfrentam uma desvantagem em obter ou desenvolver o recurso?); e Organização (a empresa possui outras políticas e processos organizados para possibilitar a exploração dos seus recursos valiosos, raros e de difícil imitação?) (Gonçalves, Coelho & Souza, 2011; Zen & Fracasso, 2012).

De maneira geral, estas questões reverberam que os recursos valiosos são aqueles capazes de gerar valor e criar vantagem competitiva para a empresa, ao aproveitar oportunidades ou neutralizar ameaças do ambiente externo à firma. Uma forma de identificar o impacto dos recursos de uma organização em suas oportunidades e ameaças é investigando a influência que eles geram nas receitas e custos da firma. Destarte, o valor dos recursos pode indicar, para a empresa, algum crescimento nas suas receitas ou redução nos seus custos. Por sua vez, os recursos observados como raros são aqueles controlados por nenhum ou por um pequeno número de concorrentes (Ferreira & Augusto, 2020). A Figura 1 demonstra de maneira sintetizada o Modelo VRIO.

Figura 1: Matriz VRIO

Recurso				Categoria
Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organização explora?	
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva desperdiçada
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007) e Faria e Oliveira Junior (2019)

A Figura 1 traz à tona a perspectiva “Valor” que se conecta aos recursos considerados valiosos à firma e que possibilitam a adoção de estratégias que possam vir a melhorar sua eficácia e eficiência na exploração de oportunidades e neutralização de ameaças (Barney & Hesterly, 2007; Bulgacov, Arrebola & Gomel, 2012), resultando em aumento de receita e minimização de custos (Bezerra, Tavares & Gohr, 2021). Com isso, é possível constatar que, mesmo um recurso

que destina valor à uma empresa, não será fonte de vantagem competitiva se outras organizações também o possuírem (Fuzinato & Santos Junior, 2020).

No que concerne ao critério da Raridade, este é vinculado à perspectiva “Valor”, visto que, se um determinado recurso de valor é representativo aos concorrentes, eles também podem desenvolver a capacidade de atribuição em suas estratégias (Barney & Hesterly, 2007). Logo, um recurso ao ser controlado por vários concorrentes, muito dificilmente criará valor e gerará vantagem competitiva, pois são comuns; e nesse sentido, compreende-se que um recurso valioso será fonte de vantagem competitiva se também for raro e for inimitável pelos concorrentes (Gonçalves, Coelho & Souza, 2011; Soares & Rosa, 2021).

O critério da Inimitabilidade relaciona-se aos recursos que não podem ser imitados (Pavão, Sehnem & Hoffmann, 2011). Dessarte, um recurso valioso e raro será também fonte de vantagem competitiva sustentável se os concorrentes enfrentarem desvantagens de custos para desenvolvê-los (Barney & Hesterly, 2007). Assim, um recurso é fonte geradora de vantagem competitiva sustentável se as demais empresas tiverem dificuldades para copiá-lo ou se tal procedimento for muito dispendioso (Bazanini, Santos, Ribeiro & Bazanini, 2014).

Agora, no que concerne a dinâmica “Organização”, ressalta-se que uma vantagem competitiva sustentável é resultado de um recurso valioso, raro e de difícil imitação, se, e, somente se, a organização estiver devidamente estruturada gerencialmente para explorá-lo. Isto é, os elementos voltados à maximizar a exploração dos recursos se conectam à estrutura organizacional da empresa, considerando assim que tais elementos facilitam a exploração dos recursos que possam gerar vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007; Soares & Rosa, 2021).

Diante do exposto, constata-se que as pesquisas que enfocam o tema VBR, enfatizam a importância dos recursos internos e suas respectivas importâncias para o desempenho organizacional, contudo, o modelo VRIO emerge as dinâmicas e perspectivas de como estes recursos são encontrados, agrupados, explorados e, concomitantemente, como eles interagem entre si, contribuindo com isso para a criação de valor e vantagem competitiva sustentável nas empresas, sendo que, para cada organização, tais recursos podem se conectar e se relacionar de formas diferentes (Barney, 1991; Grant, 1991; Barney & Hesterly, 2007; Salgado & Colombo, 2015; Soares & Rosa, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi explorar e verificar o desenvolvimento e a estrutura das redes sociais da produção científica do tema “Modelo VRIO” publicada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica SPELL. Para tal, este estudo utilizou as técnicas de ARS sob as perspectivas *one-mode* e *two-mode*.

Ressalta-se que, para se conseguir adentrar na ARS, e, simultaneamente criar suas matrizes de redes sociais *one-mode* e *two-mode*, foi necessário utilizar a bibliometria na primeira etapa desta pesquisa, e, tal escolha se fez em decorrência deste método ser popular e rigoroso para explorar e investigar dados científicos, permitindo assim desvendar as nuances evolutivas (Urbizagástegui-Alvarado & Restrepo-Arango, 2021; Hassanein & Mostafa, 2022) do tema Modelo VRIO na base da produção científica do mencionado tema.

Na ARS, existem elementos prioritários para melhor entendê-la (Severiano Junior, Cunha, Zouain & Gonçalves, 2021), ou seja, maneiras de observar a estrutura e as relações de uma rede social, entre as quais realçam as seguintes: os nós, ou seja, os atores; os laços que são estabelecidos pelos atores em um determinado contexto, definindo assim padrões de conexão e dinâmica de interação (Allegretti, Moysés, Werneck, Quandt & Moysés, 2018); o grau de densidade ou de difusão da rede que é compreendida como o conjunto de ligações dos atores (Williams dos Santos & Farias Filho, 2016); e as centralidades, que são propriedades de redes mais utilizadas, as quais provocam as características relacionadas à relevância ou visibilidade de um ator em uma rede social (Rossoni & Guarido Filho, 2007; Farias & Carmo, 2021).

Dentre as centralidades, se faz distinção a centralidade de grau ou *degree* ou local que é a propriedade que evidencia a atividade relacional de um ator (Balestrin, Verschoore & Reyes Junior, 2010), ao inferir o número de conexões de cada um destes em um grafo (Alves, Pavanelli & Oliveira, 2014). Em outras palavras, o número de parcerias na criação e publicação do estudo científico (Pessoa Araújo *et al.*, 2017). E a centralidade de intermediação ou *betweenness* ou global que é a propriedade que desponta o potencial de intermediação dos atores, ao avaliar quanto um determinado ator atua como norte cooperando para alargar as ligações dos diversos atores da rede de colaboração (Bataglin, Semprebon, Carvalho & Porsse, 2021). Aqui cabe vislumbrar que neste estudo, optou-se por focar a centralidade de grau e a de intermediação, e, tal escolha, justifica-se por estas conexões estruturais serem as mais comuns e mais diretas medidas de centralidade (Cunha & Piccoli, 2017).

Em suma, a análise de redes sociais pode ser: *one-mode* (1 modo) e ou *two-mode* (2 modos). A rede de um modo se caracteriza quando membros de uma rede social têm conexões com outros membros da mesma divisão, como, por exemplo: uma rede social composta apenas por pesquisadores. E a rede de dois modos se caracteriza quando seus atores possuem interações com membros de outras categorias, como, por exemplo: pesquisadores e suas respectivas instituições de origem. Dito isto, no Brasil, é infrequente descobrir trabalhos que investigam redes de dois modos. Ou seja, os estudos de redes sociais de um modo suplantam muito, em quantidade, os estudos de redes sociais de dois modos em âmbito internacional. Em suma, na literatura científica, o número de estudos científicos divulgados sobre redes sociais de dois modos é cerca de 80% menor do que de um modo (Tomaél & Marteleto, 2013).

O universo de investigação colocou em realce todos os artigos dos periódicos científicos disponibilizados na biblioteca eletrônica SPELL, nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Economia e Turismo. O processo de seleção da amostra dos estudos ocorreu da seguinte forma: a) escolha das palavras-chave aplicadas no filtro de procura da base de dado SPELL; b) coleta dos dados na base SPELL; c) busca pelas palavras-chave nos títulos, resumos e palavras-chave dos estudos; d) definição da amostra, mediante a leitura dos títulos e/ou resumos de cada artigo. Na plataforma de dados SPELL, colocou-se um filtro com as palavras-chave "Modelo VRIO", "VRIO model" e "VRIO". Essas palavras-chave foram procuradas no título, resumo e palavras-chave de cada artigo, de forma não simultânea, consentindo, assim, que todos os artigos sobre o tema objeto de investigação desta pesquisa fossem identificados e relacionados.

Com isso, a amostra ficou composta por 25 estudos, em um recorte temporal dos anos de 2009 a 2021. As análises destes 25 artigos foram realizadas por meio dos indicadores de ARS: (i) redes de coautoria; (ii) redes de colaboração das IES; (iii) rede social *two-mode* dos periódicos e dos autores; (iv) rede social das palavras-chave; e (v) redes de cocitação. Os referidos dados e informações foram retirados dos respectivos estudos, e, em seguida, iniciado os procedimentos de aferição das matrizes simétricas e assimétricas, e, visualização gráfica das redes colaboração *one-mode* e *two-mode* respectivas dos atores. A Figura 2 vislumbra as datas de início e término de cada iniciativa. Os dados bibliométricos (primeira etapa deste estudo) foram aferidos por meio dos softwares *Bibexcel* e *Microsoft Excel 2007*; e os indicadores de ARS foram mensurados mediante os softwares *UCINET* e *NetDraw*.

Figura 2: Datas

Ação	Data de início	Data de término
Busca dos artigos na biblioteca eletrônica SPELL	16-06-2022	
Tabulação dos artigos (dados bibliométricos)		
Construção da matriz e visualização gráfica das redes de coautoria		
Construção da matriz e visualização gráfica das redes de colaboração das IES		
Construção da matriz e visualização gráfica da rede social <i>two-mode</i> dos periódicos e dos autores		
Construção da matriz e visualização gráfica da rede social das palavras-chave	17-06-2022	
Construção da matriz e visualização gráfica da rede social de cocitação	17-06-2022	22-06-2022

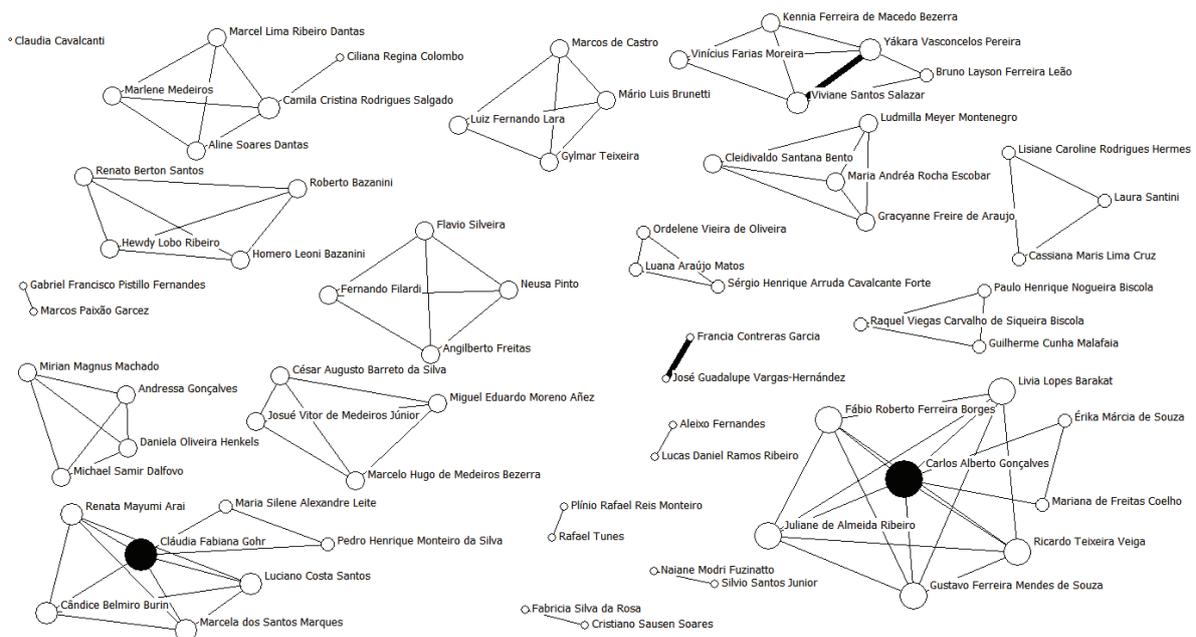
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção enfoca a análise dos 25 estudos identificados nesta pesquisa, e, a posteriori, a discussão destes mediante os indicadores de ARS evidenciados no último parágrafo da seção dos procedimentos metodológicos.

A Figura 3 visualiza as redes de coautoria desta pesquisa, as quais são compostas por 71 nós e 194 laços. A citada rede realça a centralidade de grau, e, neste caso, os autores que ficaram em destaque nesta medida foram respectivamente: Carlos Alberto Gonçalves e Cláudia Fabiana Gohr. Tal fato pode ser explicado pelo realce de ambos nas parcerias com outros autores, ou seja, Carlos Alberto Gonçalves se conectou com sete outros pesquisadores e, Cláudia Fabiana Gohr interagiu com seis outros estudiosos.

Tal achado constata um relevo na atividade de relacionamento destes pesquisadores centrais com outros acadêmicos, impactando em suas concomitantes conexões, influenciando diretamente no advento das publicações sobre o tema Modelo VRIO na literatura científica nacional brasileira, e, com isso, tornando-os (autores) mais proeminentes e centrais neste estudo sobre o citado tema (Balestrin, Verschoore & Reyes Junior, 2010; Alves, Pavanelli & Oliveira, 2014; Pessoa Araújo *et al.*, 2017; Ribeiro, 2021).

Figura 3: Redes de coautoria (*degree*)

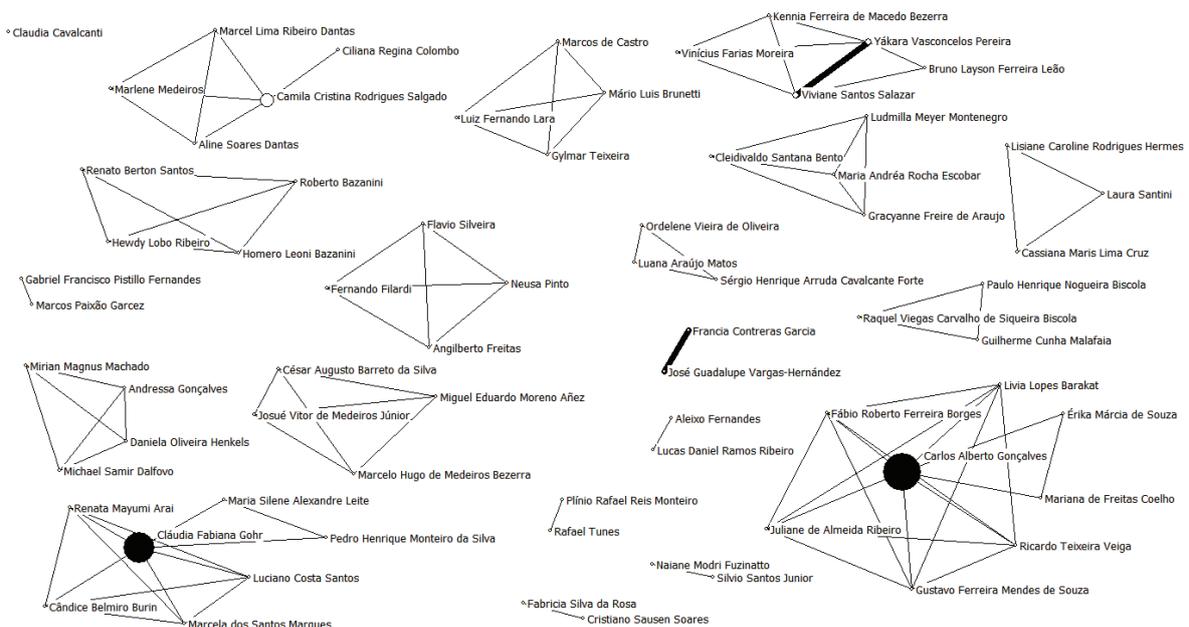
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As redes de coautoria fazem emergir uma densidade de 0.0398, equivalendo que 3,98% das interações entre os pesquisadores estão sendo efetivamente realizadas, significando que a referenciada rede possui uma baixa densidade, propiciando laços fracos (Williams dos Santos & Farias Filho, 2016). E, com isso, a criação e a geração de informação e conhecimento acerca do tema Modelo VRIO na literatura acadêmica nacional brasileira, sob a óptica dos periódicos científicos indexados na base SPELL fica impactada. De certa forma, a Figura 3, traz à baila várias redes de coautoria, colocando em ênfase, sobretudo, as redes sociais dos pesquisadores que ficaram em enfoque como os mais centrais no que concerne ao *degree*, mostrando que, em especial, estas redes de colaboração, estão mais dinâmicas no que se refere a produção científica de pesquisas sobre a temática VRIO na academia brasileira.

E, de certa maneira, mesmo que o assunto modelo VRIO tenha uma interseção forte, ou seja, seja intrínseco ao tema RBV (Storopoli, Binder & Maccari, 2013; Barney & Hesterly, 2011; Matoso, Oliveira, Pereira & Oliveira, 2020; Palma & Padilha, 2020; Soares & Rosa, 2021), que já é legitimado no âmbito global (Ribeiro, 2021; Andrade-Valbuena; Valenzuela-Fernández & Merigó, 2022), este, para esta pesquisa, ainda é uma temática embrionária no panorama literário nacional, requerendo assim uma maior maturação, e, isso, só será possível com uma conexão mais alargada e robusta entre os acadêmicos, em particular os que obtiveram maior *degree*, e, também, os que ficaram em relevo na centralidade de intermediação (Figura 4), que se propõem a estudar, publicar e disseminar resultados de pesquisas sobre a temática em investigação.

A Figura 4 é análoga a Figura 3, contudo, está enfatiza a centralidade de intermediação, que coloca em realce novamente os pesquisadores: Carlos Alberto Gonçalves e Cláudia Fabiana Gohr. Com isso, para os resultados deste estudo, os destacados acadêmicos são os mais centrais tanto no que concerne ao *degree*, como também ao *betweenness*, levando a entender que estes autores são os mais relevantes para o tema Modelo VRIO no painel literário nacional brasileiro, pois também tem o “poder” de intermediar as informações e os saberes acerca da temática Modelo VRIO com outros pesquisadores, em especial, os que estão em seus respectivos grupos de estudos, ou seja, os *clusters* de autores maiores nas redes de coautoria desta pesquisa.

Figura 4: Redes de coautoria (*betweenness*)



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Fazendo um adendo, as parcerias mais evidenciadas nesta pesquisa foram entre os estudiosos: Viviane Santos Salazar e Yákara Vasconcelos Pereira; e José Guadalupe Vargas-Hernández e Francia Contreras Garcia, os pares de acadêmicos publicaram duas vezes em conjunto cada, e, isso é notado por meio da intensidade da linha entre os estudiosos, visualizada na Figura 3, como também na Figura 4.

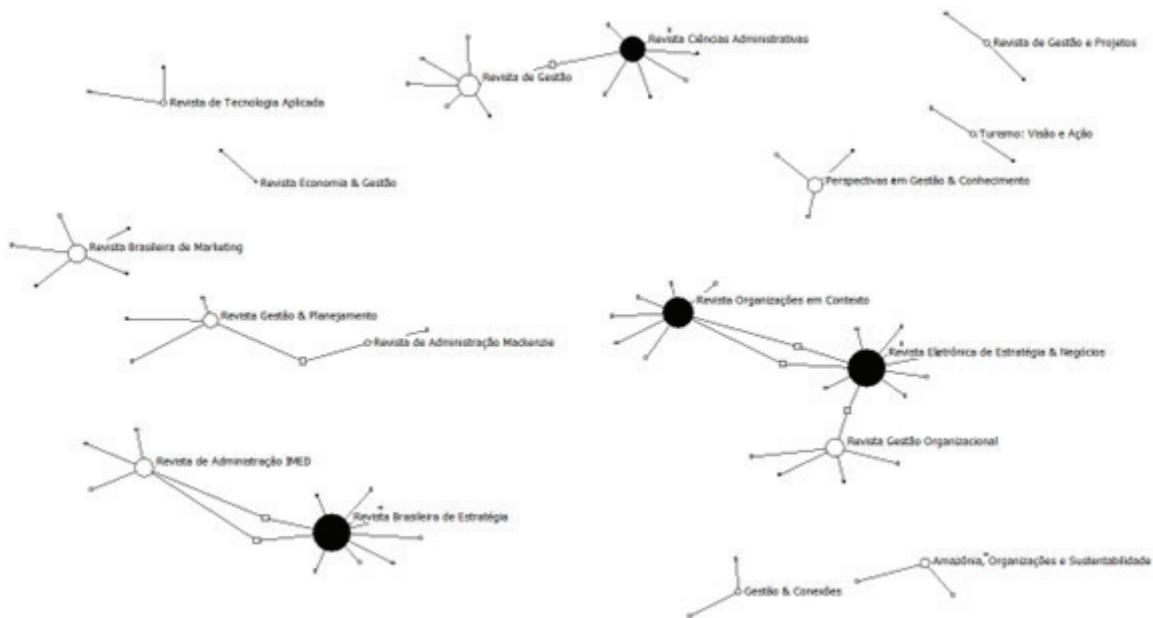
E, no que tange a proficuidade dos autores, em relação as pesquisas publicadas acerca do tema Modelo VRIO, os pesquisadores que ficaram em saliência foram os que obtiveram relevo como os mais centrais, e, os estudiosos que conseguiram realce na publicação de pesquisas em parceria fixa (com mesmo autor), ou seja, foram: Carlos Alberto Gonçalves, Cláudia Fabiana Gohr, Viviane Santos Salazar, Yákara Vasconcelos Pereira, José Guadalupe Vargas-Hernández e Francia Contreras Garcia.

Outro laço forte que surge na Figura 5, é entre as IES: Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), pois ambas publicaram dois estudos cada (por meio de seus acadêmicos nativos). É interessante notar que, todas as IES em relevo neste estudo são oriundas da região Nordeste, e, que, estas instituições destacadas estão formando um *cluster* maior das redes de colaboração das 28 IES identificadas nesta pesquisa. E, neste grupo de instituições enfatizadas, a UFPB encontra-se ao centro, reiterando seu forte apelo no que concerne as parcerias e, conseqüentemente a centralidade local, e, sua interação e intermediação com outras instituições parcerias, reforçando seu relevo na centralidade global desta pesquisa no que concerne ao tema Modelo VRIO.

É importante salientar também, ainda no tocante a Figura 5, a densidade das redes de colaboração das instituições, a qual foi aferida em 0,0582. Número bem aproximado da densidade das redes de coautoria desta pesquisa, mostrando com isso, e, certamente corroborando que, o tema ora em investigação, ainda requer ser mais bem divulgado, disseminado e socializado, entre os atores (pesquisadores e suas respectivas IES nativas) no contexto acadêmico nacional brasileiro, por meio de seus periódicos científicos que estão indexados na biblioteca eletrônica SPELL, proporcionando assim sua maturação e, conseqüentemente seu crescimento em futuras pesquisas científicas que alicerçam e reverberam o tema RBV.

A Figura 6 deste trabalho emerge a centralidade de grau da rede social *two-mode* que é constituída pelos 17 periódicos identificados neste estudo, juntamente com os 71 pesquisadores detectados nesta pesquisa, estabelecendo uma rede com 78 laços e 88 nós.

Figura 6: Rede social *two-mode* dos periódicos e dos autores



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Nesta rede social *two-mode* vislumbram-se os autores e, quais os periódicos científicos que estes costumam divulgar mais suas investigações acerca do assunto Modelo VRIO na literatura científica nacional brasileira, e, assim, algumas revistas científicas nacionais ficaram em realce, como: Revista Brasileira de Estratégia e a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, ambas

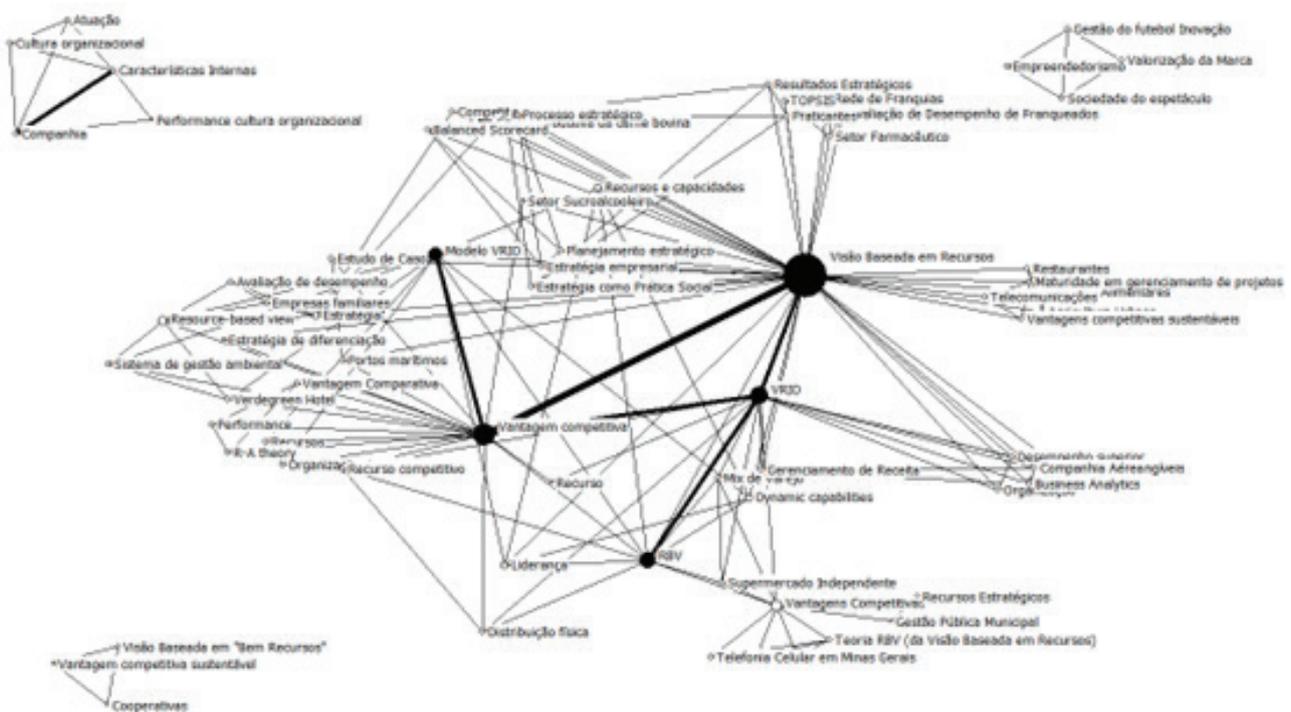
com 10 autores publicando nelas; a Revista Organizações em Contexto (com oito pesquisadores vinculados) e a Revista Ciências Administrativas (com sete estudiosos). Sendo as duas primeiras com uma forte conexão para estudos com foco na área de Estratégia, como é o caso do tema Modelo VRIO.

Além das revistas científicas que ficaram em relevo na Figura 6, visualizam-se também os periódicos científicos (por ordem alfabética): Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, Gestão & Conexões, Perspectivas em Gestão & Conhecimento, Revista Brasileira de Marketing, Revista de Administração IMED, Revista de Administração Mackenzie, Revista de Gestão, Revista de Gestão e Projetos, Revista de Tecnologia Aplicada, Revista Economia & Gestão, Revista Gestão & Planejamento, Revista Gestão Organizacional e Turismo: Visão e Ação.

De maneira geral, o que se pode perceber é que o Modelo VRIO, mesmo sendo ainda um tema embrionário no âmbito acadêmico brasileiro, é também uma temática horizontal, e, de certa forma, multidisciplinar, visto que é observado sua publicação, por meio de seus autores, em diversos periódicos científicos de focos e escopos heterogêneos, mesmo que estas revistas em sua grande maioria sejam nativas da área do conhecimento Administração. E, neste caso, pode assim fortalecer a propensão destes periódicos científicos (Figura 6) em divulgar temáticas relacionadas a área de Estratégia, em especial, com foco na RBV, que se destaca no campo do saber da Administração (Storopoli, Binder & Maccari, 2013; Ribeiro, 2021; Andrade-Valbuena; Valenzuela-Fernández & Merigó, 2022), influenciando em publicações que evidenciam o Modelo VRIO.

A Figura 7 faz perceber a rede social das palavras-chave à luz da centralidade de grau. A mencionada rede é combina com 73 nós e 340 laços.

Figura 7: Rede social das palavras-chave (degree)



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Salienta-se que os nós representam as palavras-chave e seus tamanhos são proporcionais à sua recorrência no conjunto de dados analisados e os laços simulam as conexões entre as palavras-chave (Guimarães *et al.*, 2018). Ressalta-se também que as 73 ocorrências de palavras-chave são únicas, pois, foi “mantido apenas o critério de não diferenciar letras maiúsculas e minúsculas – palavras no singular e no plural foram mantidas diferentes” (Favaretto & Francisco, 2017, p. 376). Então, as palavras-chave que ficaram em destaque nesta pesquisa foram: Visão Baseada em Recursos (com parceria com 38 outras palavras-chave), Vantagem competitiva (atingindo parceria com outras 19 palavras), VRIO (com 15 outras palavras com parceria), RBV (parceria com 12) e Modelo VRIO (parceria com outras 11 palavras).

Tal resultado vai ao encontro do que prega a centralidade de grau, ou seja, a quantidade de parceria influencia diretamente na relevância do ator em uma determinada rede social (Rossoni & Guarido Filho, 2007; Balestrin, Verschoore & Reyes Junior, 2010; Alves, Pavanelli & Oliveira, 2014; Farias & Carmo, 2021), que neste caso, é formada pelas 73 palavras-chave identificadas nesta pesquisa. Com isso, as palavras-chave em relevo, ou seja, com maior *degree*, são as mais proeminentes e importantes no contexto da produção científica das pesquisas sobre Modelo VRIO no panorama científico nacional brasileiro.

Ainda averiguando a Figura 7, constata-se laços mais densos entre as palavras-chave em destaque, especialmente entre: Visão Baseada em Recursos e Vantagem competitiva, ratificando assim a forte interseção entre ambos os temas na literatura científica global (Zhang *et al.*, 2021), e, de maneira macro, o ponto de conexão entre estes dois assuntos proeminentes na área de Estratégia (Ribeiro, 2021; Andrade-Valbuena; Valenzuela-Fernández & Merigó, 2022), e, concomitantemente, nesta seção deste estudo é justamente o Modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007; Faria & Oliveira Junior, 2019), que interage de forma bem robusta por meio das palavras-chave mais acentuadas e com maior *degree* nesta pesquisa, ou seja, a Visão Baseada em Recursos e a Vantagem competitiva.

Aqui se faz uma complementação, pois, ao observar as palavras-chave que ficaram em realce neste tópico, ressalta-se que as palavras-chave: “VRIO” e “Modelo VRIO” ficaram com um relevo mais acentuado, em virtude de estas estarem entre as palavras-chave usadas para a busca dos estudos com foco no tema Modelo VRIO, com isso, as referidas palavras-chave ficaram tão salientes. Além das palavras-chave que ficaram enfatizadas na Figura 7, ressaltam-se outras, tais como: Vantagens competitivas, *Resource-Based View*, Estratégia, Recursos e capacidades, *Dynamic capabilities*, Organização, Desempenho superior, Resultados estratégicos, Estratégia empresarial, Planejamento estratégico, Processo estratégico, *Balanced Scorecard*, Competências essenciais, Hipercompetição, Teoria da visão baseada em recursos e Recurso competitivo. O estudo dos autores Aragão, Forte e Oliveira (2010) corroboram de maneira similar com os achados desta pesquisa, em especial, nesta seção.

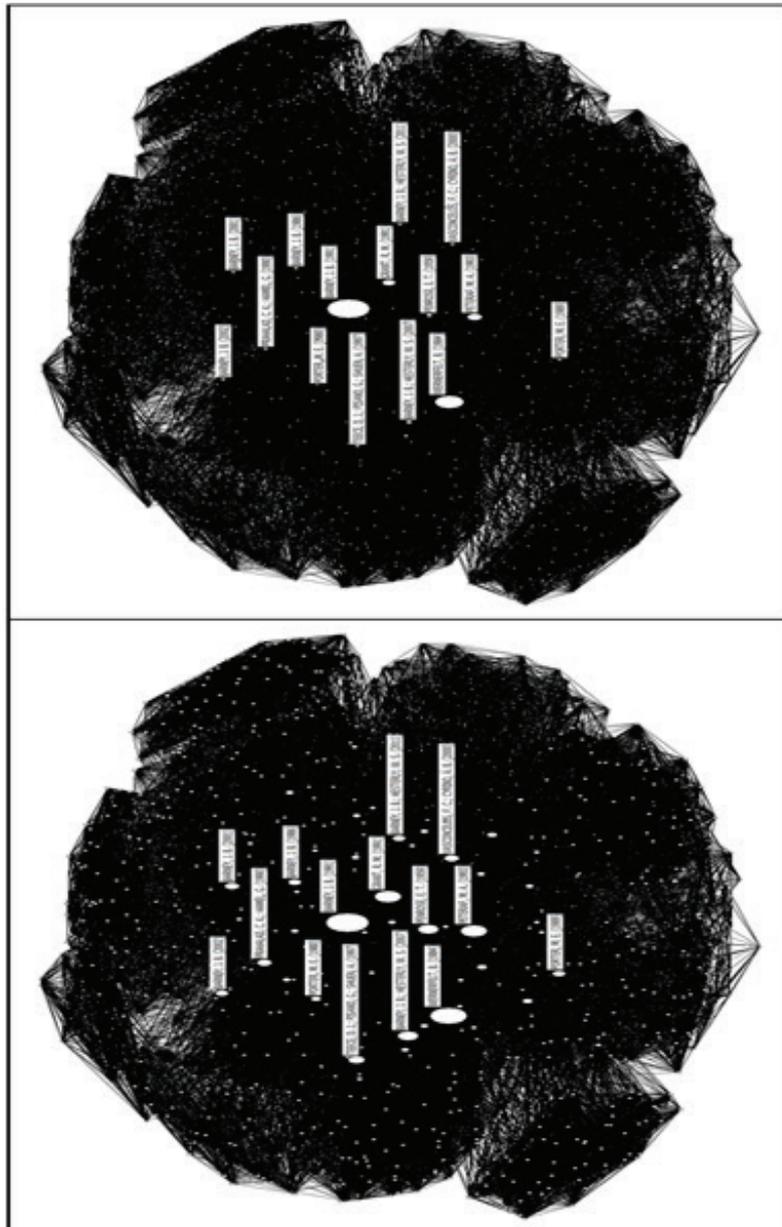
Logo, as realçadas palavras-chave ocupam posições de relevância e influências centrais no fluxo informacional temático e teórico (Francisco, 2011; Favaretto & Francisco, 2017) do assunto Modelo VRIO neste estudo. E, de maneira geral, tanto as palavras-chave que ficaram em relevo na Figura 7, como também aquelas evidenciadas no parágrafo anterior, no que concerne a medida de centralidade de grau, evidenciam uma tendência dos pesquisadores deste campo do saber para estudos voltados acerca de temas que explorem ou se conectem com estas palavras-chave em destaque, mostrando com isso que as palavras-chave esboçadas nesta pesquisa, e, simultaneamente as suas respectivas ocorrências, podem vir a ratificar as principais linhas de

pesquisa e ou estudos publicados (Francisco, 2011; Favaretto & Francisco, 2017), sobre o tema Modelo VRIO no âmbito nacional brasileiro.

Em 1981, White e Griffith propuseram a Análise de Cocitação de Autores (ACA) como uma nova técnica que contribui para conhecer a estrutura intelectual das pesquisas científicas, entendendo como “autor” o conjunto de textos acadêmicos escritos por uma única pessoa. Nesse contexto, a cocitação ocorre quando um autor cita entre suas referências o par de documentos de quaisquer outros dois pesquisadores (García-Lillo et al., 2019), expondo assim, o reconhecimento do citado autor pelo seu trabalho científico publicado (Oliveira, Carvalho e Reis, 2022).

Assim sendo, a Figura 8 desta investigação, contempla as redes de cocitação, as quais foram estruturadas com 771 nós e 41.270 laços. A supracitada rede surge com a medida de centralidade de grau, visível da esquerda para a direita. E uma rede de cocitação análoga, que representa a centralidade de intermediação vista da direita para a esquerda.

Figura 8: Redes de cocitação (*degree* e *betweenness*)



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Assim, as citações que se destacaram de maneira mais proeminente tanto na centralidade de grau, como também na centralidade de intermediação foram: Barney (1991), Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Peteraf (1993). Com suas respectivas obras: Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage* (com 88.039 citações até a data de 25-06-2022); Wernerfelt, B (1984). *A resource-based view of the firm* (com 40.422 citações); Grant, R. M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation* (citado por 18.253); e Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view* (com 17.897 citações). Aqui se faz uma explicação em relação as citações. Foi utilizado o *Google Scholar* (Google Acadêmico) que é uma plataforma alternativa atraente de dados de citação (Wood Jr & Costa, 2015), para se buscar as citações das destacadas obras.

Posto isto, as referidas e realçadas citações visualizadas na Figura 8 são as mais proeminentes, relevantes, consolidadas e legitimadas pela literatura científica mundial acerca do tema Modelo VRIO, tanto no que concerne na mensuração da medida de centralidade, no que tange a importância destas obras no âmbito da produção científica da tema Modelo VRIO, como também na interferência e intermediação destas citações para se dá um norte e alicerce teórico das proposições da RBV, e, concomitantemente, para os conceitos do Modelo VRIO para os pesquisadores nacionais brasileiros.

A Figura 9 sintetiza e complementa a Figura 8 desta investigação ao contemplar o número das centralidades de grau e de intermediação das 15 citações mais enfatizadas nas 25 pesquisas identificadas neste estudo. Como também, o número de parcerias destas citações em relevo, e, as parcerias que mais ocorreram de cada citação em evidência na Figura 9.

Figura 9: Citações mais referenciadas

Citação	Degree	Betweenness	Parcerias	Parceria mais ocorrida / Número de vezes
Barney (1991)	919.000	178.345.250	713	Wernerfelt (1984) / 19
Wernerfelt (1984)	762.000	113.162.336	613	Barney (1991) / 19
Grant (1991)	547.000	46.503.004	447	Barney (1991) / 14
Peteraf (1993)	531.000	54.906.891	439	Barney (1991) / 12
Penrose (1959)	432.000	18.170.707	346	Barney (1991) e Wernerfelt (1984) / 11
Barney e Hesterly (2007)	404.000	18.379.369	330	Barney (1991) / 10
Teece, Pisano e Shuen (1997)	323.000	10.607.473	268	Barney (1991) / 8
Vasconcelos e Cyrino (2000)	276.000	11.670.517	242	Barney (1991) / 6
Prahalad e Hamel (1990)	276.000	6.560.678	228	Barney (1991) e Wernerfelt (1984) / 7
Barney (1986)	240.000	8.992.634	189	Barney (1991) / 5
Barney e Hesterly (2011)	236.000	8.542.246	204	Barney (1991) / 6
Barney (2001)	233.000	10.645.981	219	Barney (1991) / 5
Porter (1989)	220.000	8.424.982	200	Wernerfelt (1984) / 5
Barney (2002)	202.000	4.944.536	178	Barney (1991) / 5
Porter (1980)	186.000	1.991.887	153	Barney (1991) e Wernerfelt (1984) / 5

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De maneira macro pesquisas nacionais e internacionais (Aragão, Forte & Oliveira, 2010; Ribeiro et al., 2012; Favoreto, Amâncio-Vieira & Shimada, 2014; Ferreira et al., 2016; Trigo et al., 2016; Favoreto et al., 2017; Zhang et al., 2021) corroboram de maneira análoga com os achados desta seção, em particular no que concerne as obras, e, conseqüentemente as citações dos estudiosos Barney (1991), Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Peteraf (1993).

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi explorar e verificar o desenvolvimento e a estrutura das redes sociais da produção científica do tema “Modelo VRIO” publicada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica SPELL. Logo, este estudo traz duas contribuições centrais para o campo do saber da Estratégia: a primeira relacionada ao tema Modelo VRIO; e a segunda referente aos indicadores métricos da ARS.

Os autores Carlos Alberto Gonçalves e Cláudia Fabiana Gohr se destacaram como sendo os mais centrais, e, aparecendo também como os mais prolíferos; a UFPB ficou em relevo, no que concerne a centralidade, como também, sua proficiência nos estudos ora em investigação. Revista Brasileira de Estratégia e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios estão entre as revistas científicas com mais relevo no que concerne a centralidade de grau. No que tange as palavras-chave, Visão Baseada em Recursos e vantagem competitiva foram as mais visualizadas, e, simultaneamente, ficaram em ênfase com maior *degree*. E, as citações mais referenciadas foram os estudos de Barney (1991), Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Peteraf (1993).

Assim sendo, esta pesquisa otimiza e contribui para a ampliação do entendimento e da compreensão atual sobre o tema Modelo VRIO para os docentes, pesquisadores e profissionais da área de Estratégia enfocando, especialmente sua produção científica à luz da formação das redes sociais *one-mode* e *two-mode* dos atores responsáveis pela criação do conhecimento, divulgação, disseminação e socialização do citado tema na academia nacional brasileira, proporcionando assim uma agenda de pesquisa para estudos futuros.

A limitação que pode ser verificada para a citada pesquisa se relaciona ao levantamento ter sido realizado em somente na base de dados específica SPELL. Com isso, sugere-se para estudos futuros, a ampliação deste estudo, utilizando para isso outras plataformas nacionais e, sobretudo, internacionais de dados, como a SciELO, EBSCO, *Web of Science* e a *Scopus*. Como também utilizar eventos científicos nacionais e internacionais, e, revistas científicas nacionais e internacionais legitimadas e consolidadas na academia na área do conhecimento do tema Modelo VRIO.

REFERÊNCIAS

- Allegretti, A. C. V., Moysés, S. T., Werneck, R. I., Quandt, C. O., & Moysés, S. J. (2018). Redes sociais na produção científica em administração pública da saúde no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 52(4), 571-592. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612162930>
- Alves, B; H., Pavanelli, M. A., & Oliveira, E. F. T. (2014). Rede de coautoria institucional em Ciência da Informação: uma comparação entre indicadores de rede e os conceitos CAPES. *Em Questão*, 20(3), 1-15.
- Andrade-Valbuena, N. A.; Valenzuela-Fernández, L., & Merigó, J. M. (2022). Thirty-five years of strategic management research. A country analysis using bibliometric techniques for the 1987-2021 period. *Management Letters*, 22(2), 7-22. <https://doi.org/10.5295/cdg.211441na>
- Anjo, J. E. da S., Brito, V. da G. P., & Brito, M. J. de. (2022). Estética organizacional nos estudos organizacionais brasileiros: Revisão sistemática na base Spell. *Teoria e Prática em Administração*, 12(2), 1-13. <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.60889>

- Aragão, L. A., Forte, S. H. A. C., & Oliveira, O. V. de. (2010). Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. *Revista Eletrônica de Administração*, 16(2), 376-396.
- Atamanczuk, M. J., & Siatkowski, A. (2019). Indústria 4.0: O panorama da publicação sobre a quarta revolução industrial no Scientific Periodicals Electronic Library – Spell. *FUTURE*, 11(3), 281-304. <http://dx.doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i3.459>
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bataglin, J. C., Semprebon, E., Carvalho, A. C. V., & Porsse, M. Inovação social: um estudo da publicação científica internacional por meio da análise de redes. *Brazilian Business Review*, 18(4), 450-466, 2021. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.4.6>
- Bazanini, R., Santos, R. B., Ribeiro, H. L., & Bazanini, H. L. (2014). Empreendedorismo na sociedade do espetáculo: gestão do futebol no universo globalizado. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 135-160.
- Bezerra, M. C. C., Tavares, M. S. de A., & Gohr, C. F. (2021). Visão baseada em recursos no contexto de clusters industriais: um estudo em empresas de desenvolvimento de software. *Revista de Administração IMED*, 11(1), 180-207.
- Bezerra, M. H. de M., Añez, M. E. M., Medeiros Júnior, J. V. de, & Silva, C. A. B. da. (2015). Contribuições da visão baseada em recursos com o processo estratégico tradicional em uma empresa de consultoria ambiental. *Revista Ciências Administrativas*, 21(2), 410-438.
- Biscola, P. H. N., Malafaia, G. C., & Biscola, R. V. C. de S. (2021). Recursos estratégicos da cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação e vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração IMED*, 11(2), 114-131. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4428>
- Bulgacov, S., Arrebola, M. C., & Gomel, M. M. (2012). Recursos compartilhados: uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 92-106.
- Cunha, P. R. da, & Piccoli, M. R. (2017). Influência do board interlocking no gerenciamento de resultados. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(74), 179-196. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201701980>
- Cunico, E., Souza, J. P. de, & Schiavi, S. M. de. (2020). Contratos de sustentação de valor: uma estrutura de governança para ativos específicos, estratégicos e difíceis de mensurar. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 11-40. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.17673>
- Faria, A. M. de, & Oliveira Junior, M. de M. (2019). Visão baseada em recursos: um estudo do potencial competitivo do cluster de eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí. *Gestão & Regionalidade*, 35(106), 216-237. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n106.5119>
- Farias, R. de S., & Carmo, G. F. do. (2021). Atores, eventos e redes da política externa brasileira (1930-1985). *DADOS*, 64(1), 1-40. <https://doi.org/10.1590/dados.2021.64.1.230>
- Favaretto, J. E. R., & Francisco, E. R. de. (2017). Exploração do acervo da RAE-Revista de Administração de Empresas (1961 a 2016) à luz da bibliometria, text mining, rede social e geoanálise. *Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 365-390. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170407>
- Favoreto, R., Amâncio-Vieira, S. F., & Shimada, A. T. (2014). A produção intelectual em RBV: uma incursão bibliométrica nos principais periódicos nacionais. *Revista Brasileira de Estratégia*, 7(1), 37-55. <https://doi.org/10.7213/rebrae.07.001.AO03>
- Favoreto, R. L., Amâncio-Vieira, S. F., Shimada, A. T., & Ferreira, T. S. (2017). A convergência entre resource-based view e stakeholder theory: análise bibliográfica dos acervos dos principais periódicos internacionais. *Revista de Administração da UNIMEP*, 15(2), 181-213.
- Fernandes, G. F. P., & Garcez, M. P. (2019). Contribuição da maturidade da gestão de projetos para a geração de vantagem competitiva em empresas de telecomunicações. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2), 25-39. <https://doi.org/10.5585/GeP.v10i2.10574>

- Ferreira, B., & Augusto, C. A. (2020). Um olhar para a integração vertical a partir de recursos e capacidades organizacionais um estudo em fábricas do setor de confecção de roupas. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 45, 307-329. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.53.307-329>
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., Costa, B. K., & Almeida, M. (2016). A bibliometric study of the Resource-based View (RBV) in international business research using Barney (1991) as a key marker. *Innovar*, 26(61), 131-144. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57173>
- Forte, S. H. A. C., Matos, L. A., & Oliveira, O. V. de. (2015). Recursos, estratégia e vantagem competitiva no setor imobiliário: o caso da incorporadora Penta. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 4(1), 15-34. <http://dx.doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v4n1p15-34>
- Francisco, E. de R. (2011). RAE-eletrônica: exploração do acervo à luz da bibliometria, geoanálise e redes sociais. *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 280-306. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300008>
- Fuzinato, N. M., & Santos Junior, S. (2020). Agricultura urbana como recurso competitivo em serviços alimentares: uma avaliação por meio da teoria da visão baseada em recursos. *Turismo: Visão e Ação*, 22(1), 02-23. <https://doi.org/10.14210/rtva.v22n1.p02-23>
- García-Lillo, F., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Úbeda-García, M. (2019). Identifying the 'knowledge base' or 'intellectual structure' of research on international business, 2000–2015: A citation/co-citation analysis of JIBS. *International Business Review*, 28(4), 713-726. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.02.001>
- Gohr, C. F., Santos, L. C., Burin, C. B., Marques, M. dos S., & Arai, R. M. (2011). Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, 4(1), 115-139.
- Gonçalves, C. A., Coelho, M. de F., & Souza, É. M. de. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 819-855.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Guimarães, T. A., Motta, G. da S., Farias, S. A. de, Kimura, H., Quintella, R. H., & Carneiro, J. M. T. (2018). A ANPAD e o processo de institucionalização da comunidade científica brasileira de administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 16, 523-537. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395173273>
- Hassanein, A., & Mostafa, M. M. (2022). Bibliometric network analysis of thirty years of islamic banking and finance scholarly research. *Quality & Quantity*, 1-29. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01453-2>
- Hermes, L. C. R., Cruz, C. M. L., & Santini, L. (2016). Vantagens competitivas do mix de varejo sob a ótica da VRIO: um estudo de caso em um supermercado independente. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(3), 373-389. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i3.3165>
- Matoso, L. M. L., Oliveira, A. M. B. de, Pereira, Y. V., & Oliveira, R. M. A. D. (2020). O Papel dos Fenômenos Imperfeitamente Imitáveis no Alcance da Vantagem Competitiva Sustentável: Contexto Histórico, Ambiguidade Causal e Complexidade Social. *Revista de Administração Unimep*, 18(2), 1-16.
- Medeiros, M., Dantas, M. L. R., Dantas, A. S., & Salgado, C. C. R. (2019). Avaliação de desempenho de franqueados à luz da resource based view (RBV): o caso de uma rede de franquias do setor farmacêutico. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 475-494. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5764>
- Oliveira, A., Carvalho, F., & Reis, N. R. (2022). Institutions and firms 'performance: a bibliometric analysis and future research avenues. *Publications*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.3390/publications10010008>
- Palma, A., & Padilha, A. C. M. (2020). Visão baseada em recursos (VBR) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS). *Revista Alcance*, 27(1), 63-81. [https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1\(Jan/Abr\).p63-81](https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p63-81)
- Pavão, Y. M. P., Sehnem, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. *Revista de Administração*, 46(3), 228-242. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072011000300003>
- Pessoa Araújo, U., Mendes, M. de L., Gomes, P. A., Coelho, S. de C. P., Vinícius, W., & Brito, M. J. de. (2017). Trajetória e estado corrente da sociometria brasileira. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 28(2), 97-128. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/redes.706>

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pinheiro, R. G., & Almeida, B. E. de. (2020). As estratégias de internacionalização: um estudo bibliométrico aplicando as leis de lotka, bradford e zipf na base Spell no período de 2008 a 2018. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 11(1), 60-79. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v.11i1.656>
- Piveta, M. N., Scherer, F. L., Carpes, A. de M., Trindade, N. R., Rizzatti, A. B., & Santos, M. B. dos. (2018). A contribuição da visão baseada em recursos para o estudo da internacionalização: uma análise bibliométrica da produção científica entre os anos de 2007 e 2016. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 13(2), 43-58. <http://dx.doi.org/10.18568/10.18568/1980-4865.13243-58>
- Ramos, G. G., & Cardoso, A. L. J. (2021). Capacidades dinâmicas no complexo Walt Disney World Resort. *Pretexto*, 22(1), 71-93.
- Ribeiro, H. C. M., Costa, B. K., Muritiba, S. N., & Oliveira Neto, G. C. de. (2012). Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. *Revista de Ciência da Administração*, 14(34), 39-59. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n34p39>
- Ribeiro, H. C. M. (2021). Estratégia em destaque: duas décadas de produção científica do evento 3Es à luz da análise de redes sociais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26(4), 113-150. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/25199>
- Ribeiro, H. C. M. & Forte, S. H. A. C. (2020). Frequência no uso das estratégias dos programas de stricto sensu das IESs do Brasil da área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo frente aos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030. *Revista de Administração Unimep*, 18(3), 59-91.
- Rossoni, L. (2018). Editorial: O Spell reduziu o efeito Mateus na citação de periódicos. *RECADM*, 17(1), 1-8. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2018ed1>
- Rossoni, L., & Guarido Filho, E. R. (2007). Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 74-88. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400007>
- Salgado, C. C. R., & Colombo, C. R. (2015). Sistema de gestão ambiental no Verdegreen hotel - João Pessoa/PB: um estudo de caso sob a perspectiva da resource-based view. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 195-225. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p195-225>
- Sanches, P. L. B., & Machado, A. G. C. (2014). Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. *Gestão & Produção*, 21(1), 125-141. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2014005000005>
- Scientific Periodicals Electronic Library – SPELL. (2022). Home. Recuperado em: < <http://www.spell.org.br/>>.
- Severiano Junior, E. S., Cunha, D. de O. da, Zouain, D. M., & Gonçalves, C. P. (2021). Produtivismo acadêmico e suas consequências para a produção científica na área de administração. *Revista Eletrônica de Administração*, 27(2), 343-374. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.317.103796>
- Silva, P. H. M. da, Gohr, C. F., & Leite, M. S. A. (2018). Vantagens competitivas de um porto marítimo no Nordeste: uma análise segundo a visão baseada em recursos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11, 108-130. <https://doi.org/10.19177/reen.v11e0l2018108-130>
- Soares, C. S., & Rosa, F. S. da. (2021). Recursos estratégicos e vantagens competitivas na gestão pública municipal: um estudo a partir da percepção de agentes públicos com base na resource based-view. *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 71-92. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.34592.71-102>
- Storopoli, J. E., Binder, M. P., & Maccari, E. A. (2013). Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 36-51. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p36>
- Tomaél, M. I., & Marteleto, R. M. (2013). Redes sociais de dois modos: aspectos conceituais. *TransInformação*, 25(3), 245-253.
- Trigo, I. L., Novais, A. L. M., Furlani, R. M., D'Ángelo, M., & João, B. N. (2016). Análise bibliométrica da produção científica em "Resource-Based View" (RBV) e desempenho da firma: de 1994 a 2016. *Revista Espacios*, 37(37), 1-17.
- Urbizagástegui-Alvarado, R., & Restrepo-Arango, C. (2021). La teoría epidémica en la bibliometría brasilera. *Ciência da Informação*, 50(1), 24-36.

- Vargas-Hernández, J. G., & Garcia, F. C. (2019). The link between a firm's internal characteristics and performance: GPTW & VRIO dimension analysis. *Revista Brasileira de Estratégia*, 12(1), 19-30. <https://doi.org/10.7213/rebrae.12.001.AO02>
- Wernerfelt, B (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williams dos Santos, C., & Farias Filho, M. C. (2016). Agentes Comunitários de Saúde: uma perspectiva do capital social. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21(5), 1659-1667. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015215.23332015>
- Wood Jr. T., & Costa, C. C. de M. (2015). Avaliação do impacto da produção científica de programas selecionados de pós-graduação em Administração por meio do índice H. *Revista de Administração*, 50(3), 325-337. <https://doi.org/10.5700/rausp1203>
- Zen, A. C., & Fracasso, E. M. (2012). Recursos, competências e capacidade de inovação: um estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. *Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 177-201.
- Zhang, Y., Hou, Z., Yang, F., Yang, M. M., & Wang, Z. (2021). Discovering the evolution of resource-based theory: Science mapping based on bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 137, 500-516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.055>

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO VERSUS TIMELINESS RELATÓRIOS DE GESTÃO

INFORMATION TECHNOLOGY VERSUS
TIMELINESS MANAGEMENT REPORTS

ADRIANA LINS DE GUSMÃO VILA NOVA
adriana.lins@ifal.edu.br

GERCIONE DIONIZIO SILVA
gercione@fucape.br

RESUMO

Os relatórios de gestão, enquanto consolidação das informações financeiras e não financeiras de entidades públicas, configuram-se como importantes ferramentas para a execução do controle social. Face a sua importância para uma gestão transparente e para a participação da sociedade na administração pública buscou-se, no presente estudo, analisar o impacto dos gastos com tecnologia da informação no *timeliness* dos Relatórios de Gestão da Rede Federal de Ensino, no período de 2014 a 2018. Esta relação foi analisada a partir da estimação de um modelo de Efeitos Aleatórios e de um Logit para dados em painel. Os resultados indicaram que os investimentos em tecnologia da informação reduzem o *timeliness* dos relatórios de gestão e, também, a probabilidade de as Instituições da Rede Federal de Ensino ultrapassarem o prazo de divulgação dos relatórios. Por sua vez, destacou-se a importância dos investimentos em tecnologia da informação para a eficiência da gestão das instituições analisadas.

Palavras-chave: *Timeliness*. Relatório de Gestão. Tecnologia da informação. Gastos públicos. Rede Federal de Ensino.

ABSTRACT

Management reports as a consolidation of financial and non-financial information of public entities, are configured as important tools for the execution of social control. Given its importance for transparent management and for the participation of society in public administration, this study sought to analyze the impact of information technology expenditures on the timeliness of the Management Reports of the Federal Education Network, in the period of 2014 to 2018. This relationship was analyzed from the estimation of a Random Effects model and a Logit, for panel data. The results indicated that investments in information technology reduce the timeliness of management reports and, also, the probability that the Institutions of the Federal Education Network exceed the reporting deadline. In turn, the importance of investments in information technology for the efficiency of the management of the analyzed institutions was highlighted.

Keywords: *Timeliness. Management report. Information Technology. Public spending. Federal Education Network.*

1 INTRODUÇÃO

O Relatório de Gestão (RG) é uma importante fonte de informação sobre os resultados alcançados pelas organizações públicas brasileiras, ou seja, é um instrumento efetivo de *accountability* do administrador público diante dos órgãos de controle e da sociedade (Zorzal & Rodrigues, 2015). Segundo Bairral, Silva e Alves (2015), o Relatório de Gestão (RG) constitui uma das partes principais do processo de prestação de contas determinado pelos órgãos de controle.

Face à importância da divulgação tempestiva desses relatórios para o controle e verificação da situação financeira dos órgãos públicos, o *timeliness* (tempestividade das informações financeiras) torna-se uma importante ferramenta para a execução do controle social (Dwyer & Wilson, 1989; McLelland & Giroux, 2000). Segundo Silva, Souza e Klann (2016), o *timeliness* dos relatórios financeiros é considerado uma característica fundamental da informação financeira, pois serve como base para a tomada de decisões e prestação de contas dos usuários.

Conforme Decisão Normativa nº 187/2020 e Instrução Normativa nº 63/2010 do Tribunal de Contas da União (TCU) (2022), as organizações e entidades que compõem o setor público brasileiro devem elaborar o Relatório de Gestão e apresentá-lo tempestivamente ao TCU.

Nesse contexto, segundo Gomes e Dumont (2015) e Johnston e Zhang (2018), a tecnologia da informação (TI) pode se configurar como um instrumento de aperfeiçoamento dos fluxos informacionais dentro de uma instituição, tal como a elaboração tempestiva de relatórios financeiros. Dentre os possíveis resultados, Johnston e Zhang (2018), Du e Wu (2018) e Salles e Boente (2020) destacam que os investimentos em TI podem reduzir o tempo de elaboração desses relatórios.

Desse modo, destaca-se o *timeliness* das demonstrações financeiras como uma característica qualitativa da informação financeira, de modo que os usuários conheçam os resultados financeiros a tempo de influenciar em suas decisões (Beiruth, Brugni, Fávero & Goes, 2014; Cunha, Pletsch & Silva, 2015; Souza, Silva & Macedo, 2018). Salles e Boente (2020) acrescentam que a relação entre TI e o *timeliness* dos relatórios financeiros deve ser analisada por gestores e investidores, considerando que a TI pode afetar o *timeliness*.

Tal relação foi analisada por estudos internacionais como os desenvolvidos por Kim, Nicolaou e Vasarhelyi (2013), Chen, Smith, Cao e Xia (2014), Du e Wu (2018) e Johnston e Zhang (2018). Por outro lado, de acordo com Salles e Boente (2020), há uma escassez de estudos na literatura brasileira que verificam essa relação. Especificamente, os estudos observados não abordaram a relação entre a tecnologia da informação e o *timeliness* do Relatório de Gestão nos órgãos públicos.

Ao examinar o gasto efetivo brasileiro com TI, Rodrigues e Gomes (2004) ressaltaram a necessidade de um melhor entendimento dessa relação, bem como de uma melhor gestão de tais gastos. Posto isso, pode-se levantar a seguinte questão: de que modo os gastos em tecnologia da informação estão relacionados ao *timeliness* dos Relatórios de Gestão (RGs)?

Logo, esta pesquisa tem como objetivo estudar a relação entre os gastos com TI e o *timeliness* dos RGs nas instituições públicas federais no período de 2014 a 2018. Buscou-se, desta forma, verificar se os gastos em TI melhoram o processamento das informações, de modo a gerar maior tempestividade na elaboração e apresentação do RG ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Este estudo abordou as instituições públicas federais, com ênfase nas Universidades Federais (UFs) e nos Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologia (IFs), por serem entidades prestadoras de serviços públicos voltados para o atendimento às demandas sociais e educacio-

nais (Macedo, 2017). Além disso, elas proporcionam um impacto socioeconômico nas regiões onde estão inseridas (Barbosa, Petterini, & Ferreira, 2019) e podem ser consideradas como um dos principais locais de produção de conhecimento (Chiarini & Vieira, 2012).

Para averiguar a relação entre os gastos com TI e o *timeliness* do RG, foram estimados três modelos (pooled, efeitos aleatórios e logit) com dados em painel. Com os modelos pooled e de efeitos aleatórios, buscou-se destacar a relação entre os gastos com TI e o *timeliness* do RG. Já com o modelo logit, objetivou-se destacar se os gastos com TI reduzem a probabilidade de as instituições ultrapassarem o limite do prazo estabelecido.

Esta pesquisa justifica-se pela importância da apresentação oportuna do RG como realização da obrigação de prestar contas (Zorzal e Rodrigues, 2015), da divulgação para conhecimento e tomada de decisão por diferentes usuários (Cunha et al., 2015; Souza et al., 2018), além da relevância da informação do gasto em TI para melhorar os fluxos de informações, diminuindo o tempo de entrega desse relatório (Kim et al., 2013; Johnston & Zhang, 2018; Salles & Boente, 2020).

Buscou-se contribuir para a literatura no acréscimo de estudo sobre a relevância do gasto em TI na redução do tempo para elaboração do RG. Especificamente, no que tange às organizações públicas, ressalta-se a necessidade de que os gestores compreendam a importância dos gastos em TI como um mecanismo que auxilia a elaboração célere do RG, bem como para os órgãos de controle na apreciação tempestiva do uso dos recursos públicos, a tempo de tornar o RG disponível e útil à sociedade para o exercício do controle social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REDE FEDERAL DE ENSINO

As instituições educacionais têm um papel importante para o desenvolvimento social e econômico, pois são fundamentais para o desenvolvimento do capital humano, crescimento profissional e para a geração de ideias (Batista, Aleixo-Santos, Alves, Oliveira & Souza, 2015; Kaveski, Martins & Scarpin, 2015). A Rede Federal de Ensino (RFE), com destaque para as Universidades Federais e Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologia, é uma prestadora de serviços públicos voltada para o atendimento às demandas sociais e educacionais (Pacheco, 2018; Faveri, Petterini & Barbosa, 2018).

Para garantir a prestação desses serviços, as entidades integrantes da RFE devem empregar com eficiência os recursos públicos, no mesmo momento em que possam elevar a qualidade dos gastos públicos, e esses gastos são vistos como o principal meio que o gestor tem para oferecer serviços à população (Batista et al., 2015). As informações sobre esses serviços devem estar pautadas na transparência, clareza, confiabilidade e, sobretudo, na pontualidade para que os usuários da informação possam exercer o controle social (Macêdo, Reis, Silveira & Salla, 2019).

As informações dos serviços prestados são consolidadas em relatórios financeiros e são peças importantes para uma prestação de contas eficiente (Macêdo et al., 2019). A elaboração e publicação tempestiva da prestação de contas desses serviços são, portanto, essenciais para a fiscalização do desempenho da gestão pública pelos órgãos de controle, conforme as normas

constitucionais vigentes; e para a sociedade apreciar se os serviços públicos estão sendo exercidos com eficiência e se correspondem aos interesses do cidadão (Bairral et al., 2015).

Para que o *timeliness* dessas informações possa ser facultado aos diversos usuários, os gastos com TI podem desempenhar uma função relevante na elaboração célere de relatórios financeiros (Johnston & Zhang, 2018), assim, os gastos com TI podem ser um dos determinantes dessa tempestividade.

2.2 PRESTAÇÃO DE CONTA E *TIMELINESS*

A Prestação de Contas pelos entes públicos configura-se como um dever estabelecido no Art. 70, Parágrafo único, da Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Esta, além de apresentar informações sobre a gestão, consiste em um processo de avaliação e responsabilização (*accountability*) dos agentes públicos pelo uso do poder que lhes foi concedido para gerir recursos públicos (TCU, 2019). Segundo Pinho e Sacramento (2009), pode-se entender *accountability* como a responsabilização de quem exerce um cargo pelos atos praticados e a incontestável obrigação da prestação de contas de acordo com os preceitos da lei, existindo a possibilidade de penalidade para o não cumprimento dessa conduta.

A prestação de contas tem como peça principal o Relatório de Gestão (RG), que deve ser elaborado pelos gestores públicos e apresentados ao TCU (TCU, 2010). A apresentação tempestiva (*timeliness*) do RG com as informações e formas determinadas em decisão normativa representa o cumprimento da obrigação de prestar contas. Logo, o descumprimento dos prazos, consideradas as prorrogações, poderá acarretar aos responsáveis o julgamento irregular das contas pela omissão do dever de prestar contas (TCU, 2010).

Na literatura, compreende-se o *timeliness* como uma característica qualitativa da informação, significando ter informações disponíveis para os tomadores de decisão antes que eles percam sua capacidade de influenciar decisões (Dwyer & Wilson, 1989; McLelland & Giroux, 2000). O *timeliness* dos relatórios governamentais pode ser considerado importante para os órgãos de controle na constatação e correção de desvios orçamentários, e para os grupos de cidadãos e gestores na avaliação do desempenho governamental e da prestação dos serviços públicos (Dwyer & Wilson, 1989; McLelland & Giroux, 2000).

Na área pública, Dwyer e Wilson (1989) desenvolveram e testaram hipóteses relacionadas ao *timeliness* dos relatórios municipais em 142 cidades norte-americanas. Para esses autores, os resultados demonstraram que a pontualidade dos relatórios municipais está associada à natureza da mensagem do relatório (boas ou más notícias), aos indicadores da competência profissional dos funcionários municipais e à presença de um auditor independente. Além disso, as restrições tecnológicas e regulatórias parecem afetar os determinantes da pontualidade dos relatórios (Dwyer & Wilson, 1989).

Pereira e Costa (2011) investigaram os determinantes do atraso em auditoria externa (*audit delay*). Os resultados indicaram uma relação positiva do atraso da auditoria externa com a ocorrência de ressalvas, divulgação de prejuízos (más notícias) e modificação de regulação contábil. No entanto, a variável denominada tamanho da empresa mostrou-se relacionada com a diminuição dos atrasos da auditoria externa (Pereira & Costa, 2011).

Cunha, Pletsch e Silva (2015) verificaram a relação entre as características da empresa com o prazo de publicação das demonstrações financeiras. Para esses autores, os resultados demonstraram que a variável endividamento possui atuação positiva e significativa sobre o prazo de publicação das demonstrações financeiras. De forma contrária, as empresas dos setores de bens industriais, construção, transporte e tecnologia da informação, respectivamente, possuem ação negativa e significativa sobre o prazo de publicação das demonstrações (Cunha et al., 2015).

Suadiye (2019) investigou os fatores que determinam o *timeliness* dos relatórios financeiros de empresas listadas na Bolsa de Valores de Istambul. Seus resultados mostraram que o *timeliness* dos relatórios foi negativamente associado ao lucro, tamanho da empresa e ao Índice de Governança Corporativa (Suadiye, 2019).

Diante disso, verificou-se que o RG é uma peça importante na prestação de contas das instituições que se utilizam de recursos públicos, e sua elaboração com tempestividade configura o cumprimento da obrigação de prestar contas. Desse modo, as pesquisas de Dwyer e Wilson (1989), Pereira e Costa (2011), Cunha et al. (2015), Arowoshegbe, Uniamikogbo e Adeusi (2017) e Suadiye (2019) demonstraram que a tempestividade dos relatórios financeiros consiste em uma característica fundamental para a qualidade das informações financeiras. Constata-se, portanto, que as principais variáveis associadas ao *timeliness* dos relatórios são: o tamanho da empresa; o tipo de notícia divulgada; a normatização dos relatórios; a situação financeira; e o nível de tecnologia da informação.

2.3 TIMELINESS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Conforme exposto, o *timeliness* tornou-se importante aos usuários da informação para fins de prestação de contas, tomadas de decisões, conhecimento e avaliação do desempenho da organização na prestação de serviços públicos de interesse da sociedade. Dentre os fatores que podem influenciar o *timeliness* dos relatórios, Johnston e Zhang (2018) destacam os gastos com TI. Segundo os autores, estes podem melhorar a eficiência da produção de relatórios financeiros, tornando célere a prestação de contas.

Os gastos com TI na administração pública podem, conforme sua destinação, ser segregados em dois grupos distintos. O primeiro é visto como outras despesas correntes e busca manter o funcionamento dos serviços; já o segundo está relacionado aos investimentos que têm como objetivo contribuir diretamente para formação de bens de capital, os quais integrarão o patrimônio público (Rodrigues, 2018). Para Orair e Siqueira (2018), existe um reconhecimento sobre a função estratégica que os investimentos do setor público exercem na economia, diferenciando-se das outras despesas públicas por incrementar o patrimônio e a produtividade das instituições.

Notadamente, salienta-se que na literatura existem dois segmentos de estudos opostos, no qual um argumenta que o alto volume de investimento em TI não impacta no desempenho das organizações (Brynjolfsson, 1993; Canuto & Cherobim, 2010; Albertin & Albertin, 2008; Fernandes & Machado, 2019; Weill & Ross, 2020), enquanto o outro grupo fornece evidências de que a TI melhora o desempenho das organizações, especificamente na elaboração tempestiva de seus relatórios financeiros ou de auditoria (Kim et al., 2013; Chen et al., 2014; Du & Wu, 2018; Johnston & Zhang, 2018; Moreno, Coelho & Pitassi, 2020; Salles & Boente, 2020).

Dentre as possíveis destinações dos investimentos em TI, Chen et al. (2014) examinaram como a TI afetou o controle interno e seus componentes, sendo eles: ambiente de controle; avaliação de riscos; atividades de controle; informação, comunicação e monitoramento; e a relação desses componentes com taxas de auditoria e atrasos de auditoria. Segundo os autores, o impacto dos recursos de TI no controle interno desempenha um papel importante na diminuição dos atrasos dos relatórios de auditoria, resultando em uma associação direta entre os recursos de TI e a tempestividade dos relatórios (Chen et al., 2014).

Du e Wu (2018) examinaram o impacto da tecnologia XBRL (nova linguagem para divulgação de informações financeiras) no *timeliness* dos relatórios financeiros em empresas que usaram essa tecnologia, em comparação com aquelas que não a usaram e, para isso, utilizaram variáveis como tamanho da empresa, resultado financeiro e se a empresa foi auditada, dentre outras. Esses autores sugeriram que grandes empresas que atualizaram seus sistemas de TI e usaram a tecnologia XBRL melhoraram a pontualidade dos relatórios financeiros.

O estudo de Johnston e Zhang (2018) examinou a relação entre a intensidade de TI e os atrasos nos relatórios de auditoria. Para tal, foram utilizados dados referentes aos componentes de TI (computadores pessoais, servidores e pontos de rede divididos pelo total de ativos do ano), e apresentou que a intensidade de TI está negativamente relacionada ao atraso do relatório de auditoria. Para esses mesmos autores, o resultado do seu trabalho foi consistente com o argumento de que o investimento em TI reduz o atraso nos relatórios.

Salles e Boente (2020) estudaram a relação entre os gastos com TI e o *timeliness* da homologação dos Relatórios Resumidos de Execução Orçamentária (RREOs) das entidades governamentais brasileiras municipais e estaduais, e seus resultados evidenciaram que os investimentos em TI estão relacionados negativamente com o atraso dos relatórios, ou seja, quanto maior o investimento em TI, menor o atraso dos RREOs.

Diante do exposto, pôde-se observar que os estudos empíricos de Chen et al. (2014), Du e Wu (2018), Johnston e Zhang (2018) e Salles e Boente (2020) evidenciaram que a TI tem uma relação negativa com o *timeliness* dos relatórios financeiros e de auditoria, ou seja, o uso da TI diminui o tempo de elaboração desses relatórios. Assim, levantam-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1a – os investimentos em tecnologia da informação reduzem o *timeliness* dos Relatórios de Gestão da Rede Federal de Ensino;
- Hipótese 1b – as despesas com tecnologia da informação reduzem o *timeliness* dos Relatórios de Gestão da Rede Federal de Ensino.

Conforme observado, espera-se que os gastos com TI, despesas e investimentos reduzam o *timeliness* dos relatórios de gestão do setor público, em especial dos órgãos públicos componentes da RFE. Face a este efeito, espera-se que a necessidade de se solicitar prorrogação de prazo para apresentar o RG, previsto na Instrução Normativa-TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010, também seja reduzido. Nesse sentido, têm-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese 2a – os investimentos em tecnologia da informação reduzem a probabilidade de as instituições da rede de federal de ensino ultrapassarem o prazo determinado;
- Hipótese 2b – as despesas com tecnologia da informação reduzem a probabilidade de as instituições da rede de federal de ensino ultrapassarem o prazo determinado.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No presente estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa e descritiva, tendo em vista que para analisar a relação entre os gastos com TI e o *timeliness* dos Registros de Gestão da Rede Federal de ensino foi estimado um modelo econométrico com dados secundários (Marconi & Lakatos, 2017). Complementarmente, foram realizados testes de média para caracterizar e diferenciar os institutos federais face ao *timeliness* e gastos com TI.

3.1 BASE DE DADOS E TRATAMENTO DA AMOSTRA

Em virtude da disponibilidade foram utilizados dados da Rede Federal de Ensino, especificamente das UFs e dos IFs, do período de 2014 a 2018. No que tange à coleta de dados, as informações sobre os gastos com TI foram obtidas por meio do site do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP), no Painel do Orçamento em Despesa com Tecnologia da Informação. Para tanto, utilizou-se, separadamente, dois itens do grupo de despesas: Outras Despesas Correntes (Elementos de Despesas como material de consumo e serviços com TI) e Investimentos (Despesas com serviços, equipamentos e materiais permanente de TI).

Por fim, a variável *timeliness* foi definida a partir do número de dias transcorridos desde a data determinada para o envio do RG, por Decisão Normativa do TCU, até a data de envio do RG ao TCU pelas instituições. A data de envio foi obtida a partir da solicitação de informações no Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) por meio da Ouvidoria do TCU.

Após o levantamento dos dados, por ausência de informações, foram excluídas da amostra 125 observações das 505 iniciais. Essa relação foi apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Seleção da Amostra

Descrição	Quantidade de observações	
	UFs	IFs
Quantidade inicial de observações, no período de 2014 a 2018.	315	190
(-) Perdas por ausência de informações	125	0
(=) Amostra após perdas	190	190

Fonte: Elaborada pela autora.

Os valores econômicos da base de dados foram deflacionados com base no Índice de Preços ao Consumidor (IPCA), disponíveis no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os dados foram organizados em uma planilha eletrônica Microsoft Excel, e a análise estatística foi realizada através do software *Statistics Data Analysis* (STATA). Ademais, utilizou-se a técnica de winsorização para tratamento de *outliers* em 1%.

3.2 MODELO E MÉTODO DE ESTIMAÇÃO

3.2.1 Análise descritiva e Teste de Média

Visando uma maior compreensão do comportamento dos dados e dos institutos integrantes da RFE, foram realizadas inicialmente análises descritivas dos dados. Deste conjunto, destacam-se a análise da Matriz de Correlação de Pearson e o Teste de Diferença de Médias entre grupos. O teste de média foi realizado para comparar as médias das despesas que compõem a variável gastos com TI. No grupo 1, foram inseridas as entidades que não enviaram o RG no prazo determinado, e o grupo 2 as entidades que enviaram o RG no prazo determinado.

3.2.2 Regressão Linear

Para analisar as hipóteses 1a e 1b foram utilizados dois modelos com dados em painel. No primeiro, Modelo Pooled, que ignora a estrutura de dados em painel (heterogeneidade entre as instituições), os parâmetros foram estimados pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). O segundo modelo, Modelo de Efeitos Aleatórios, foi escolhido com base no teste de Hausman cujo resultado indicou que o modelo apresenta estimadores mais consistentes. Na estimação deste modelo, usou-se o método dos Mínimos Quadrados Generalizados (MQG). Ressalta-se, ainda, que o uso dos dados em painel permite dados mais informativos, aumento dos graus de liberdade e controle da heterogeneidade dos dados (Gujarati & Porter, 2011).

O modelo utilizado na pesquisa foi adaptado do trabalho de Johnston e Zhang (2018) e, na primeira especificação, tem-se:

$$timeliness_{it} = \beta_0 + \beta_1 invest_ti_{it} + \beta_2 desp_ti_{it} + \beta_3 rec_prop_{it} + \beta_4 transf_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Em que: *timeliness* representa o número de dias que a instituição levou para enviar o RG; *invest_ti*, o volume de gastos com investimentos em TI por aluno; *desp_ti*, os gastos de despesas com TI por aluno; *rec_prop*, o valor das receitas próprias recebidas por aluno; *transf*, o valor de transferências recebidas por aluno; ε , corresponde ao erro amostral. Ademais, os subscritos *i* e *t* representam, respectivamente, a entidade e o período.

A variável *timeliness* foi determinada de acordo com o trabalho de Johnston e Zhang (2018). Esses autores calcularam o *timeliness* a partir do número de dias desde o final do ano fiscal até a data do relatório de auditoria. Conforme destacado, neste estudo, a variável dependente *timeliness* foi medida pela contagem de dias entre a data em que o RG deveria ter sido enviado TCU e a data efetiva do envio. Caso o RG tenha sido enviado ao TCU antes do prazo determinado, a variável irá apresentar valores negativos.

Para medir os gastos com TI, foram utilizadas duas métricas, a primeira denominada *invest_ti*, construída do valor dos investimentos em TI dividida pelo total de alunos matriculados; a segunda denominada *desp_ti*, formada pelo valor de outras despesas com TI dividida pelo total de alunos matriculados. Espera-se com essas variáveis uma relação negativa com o *timeliness* do RG, indicando que as instituições com mais gastos em TI reduzem o tempo de envio dos relatórios financeiros (Kim, Nicolaou & Vasarhelyi, 2013; Chen et al., 2014; Du & Wu, 2018; Johnston & Zhang, 2018; Salles & Boente, 2020).

Kim, Nicolaou e Vasarhelyi (2013), Chen et al. (2014) Du e Wu (2018), Johnston e Zhang (2018) e Salles e Boente (2020) utilizaram em seus estudos variáveis referentes à situação financeira das organizações. No presente estudo, as variáveis utilizadas foram valor da receita própria recebida dividida pelo total de alunos e valor de transferência recebida dividida pelo total de alunos. Intenta-se com essas variáveis uma relação negativa com o *timeliness* do RG. Para Costa, Oliveira e Lima (2020) as receitas são as principais formas de financiamento dos gastos governamentais. Logo, espera-se que instituições com mais recursos possam investir mais em TI, melhorando a elaboração de seus relatórios financeiros.

3.2.3 Logit

Por fim, para verificar as hipóteses 2a e 2b, usou-se um modelo logit estimado através do método de máxima verossimilhança. Nesse modelo, utilizou-se o estimador ajustado com os erros-padrão robustos de White para corrigir possíveis problemas de heterocedasticidade. Tal modelo busca verificar a probabilidade de ocorrência de um evento, definido por uma variável dependente dicotômica (Fávero, 2015).

Portanto, para mensurar o impacto das despesas com TI na probabilidade dos institutos da RFE entregar ou não o RG fora do prazo, foi criada uma variável *dummy* denominada *d_timeliness*. A esta *dummy* foi atribuído valor 1 para as entidades que não enviaram o RG no prazo determinado e 0 nos demais casos. Desta forma, formulou-se o seguinte modelo:

$$d_timeliness_{it} = \beta_0 + \beta_1 invest_ti_{it} + \beta_2 desp_ti_{it} + \beta_3 rec_prop_{it} + \beta_4 transf_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A estatística descritiva da variável dependente, bem como das variáveis independentes e de controle utilizadas neste estudo, encontra-se demonstrada na Tabela 2.

Tabela 2. Estatística Descritiva

Variável	Nº Obs.	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Mediana	Máximo
<i>timeliness</i>	380	25,17	37,18	-30	4	249
<i>d_timeliness</i>	380	0,58	0,4939503	0	1	1
<i>invest_ti</i>	377	912303,70	1052262,00	94,68	552809,00	8060597,00
<i>desp_ti</i>	379	862049,50	928020,00	4949,48	573055,10	7147729,00
<i>vl_rec_prop</i>	370	133660897,20	1572082602,00	0,01	2065684,18	29468253096,00
<i>vl_transf</i>	323	612979748,70	766850206,90	0,01	319507946,10	7078089851,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: *timeliness* representa o tempo que a instituição leva para enviar o RG; *d_timeliness* representa 1 para as entidades que não enviaram o RG no prazo determinado; 0 nos demais casos; *invest_ti* representa o volume de gastos com investimentos em TI; *desp_ti* os gastos de despesas com TI; e *vl_rec_prop* o valor das receitas próprias recebidas; e *vl_transf* o valor de transferências recebidas.

Conforme a Tabela 2, verificou-se que a variável dependente *timeliness* indicou que as UFs e IFs demoraram em média 25 dias para o enviar o RG de modo que as instituições que demoraram mais tempo levaram 249 dias, e a que levou menos tempo apresentou o RG 30 dias antes do prazo estabelecido. A variável *d_timeliness* evidenciou que 58,15% das instituições entregaram o RG após o prazo determinado pelo TCU.

Em média, as instituições investiram em TI o equivalente a R\$ 912.303,70, apresentando o mínimo de R\$ 94,67 e o máximo de R\$ 8.060.597,00 com gastos em TI. No que se refere a outras despesas com TI, gastaram em média R\$ 862.049,50, com mínimo de R\$ 4.949,48 e o máximo de R\$ 7.147.729,00. As variáveis que medem as receitas demonstraram que as Instituições receberam em média R\$ 133.660.897,16 de receita própria; em referência ao valor de transferência, receberam em média R\$ 612.979.748,71.

4.2 TESTE DE MÉDIA

Para iniciar os testes econométricos, foi realizado o teste de diferença de média com o objetivo de verificar se há diferenças significativas entre as médias dos investimentos em TI (*invest_ti*) e das médias das despesas em TI com os grupos 0 (para entidade que enviou o RG no prazo determinado) e 1 (para as entidades que não enviaram o RG no prazo determinado) da *dummy d_timeliness*.

Tabela 3. Teste de Diferença de Médias

Grupo	invest_ti e d_timeliness			desp_ti e d_timeliness		
	Nº Obs.	Média	Std.Dev.	Nº Obs.	Média	Std.Dev.
0	153	1067749	1200747	158	837627	884819
1	209	798509.2	915054	221	879510	959318
Combinação	362	912304	1052262	379	862050	928020
teste	diff<0	diff! =0	diff>0	diff<0	diff! = 0	diff>0
p-valor	0.9920	0.0160	0.0080	0.3327	0.6655	0.6673

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 3, com relação ao teste de média entre a variável *invest_ti* e a variável *d_timeliness*, observou-se a existência de evidências estatísticas de que a média da variável *invest_ti* é diferente e maior para o grupo das entidades que enviaram o RG no prazo determinado. Desse modo, verificou-se a primeira evidência para validação da hipótese 1a, de que as instituições com mais investimento em TI apresentaram o RG no prazo determinado, ou seja, quem investe mais em TI diminui o tempo de envio do RG.

No que se refere ao teste de média entre a variável *desp_ti* e *d_timeliness*, constatou-se que as médias são iguais, não validando a hipótese 1b. Desse modo, as Instituições que entregam o RG depois da data determinada e as que entregam até a data determinada ao TCU não apresentam diferenças significativas com relação às outras despesas com TI.

4.3 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO

A Tabela 4 demonstra os coeficientes da correlação Pearson entre as variáveis da pesquisa.

Tabela 4. Matriz de Correlação

Variáveis	<i>timeliness</i>	<i>invest_ti</i>	<i>desp_ti</i>	<i>vl_rec_prop</i>	<i>vl_transf</i>
<i>invest_ti</i>	-0.0604	1			
<i>desp_ti</i>	0.0951	0.2745*	1		
<i>vl_rec_prop</i>	-0.0404	-0.0190	-0.0481	1	
<i>vl_transf</i>	0.1959*	0.2748*	0.4102*	-0.0260	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: *timeliness* representa o tempo que a instituição leva para enviar o RG; *invest_ti* o volume de gastos com investimentos em TI; *desp_ti* os gastos de despesas com TI; e *vl_rec_prop* o valor das receitas próprias recebidas; *vl_transf* o valor de transferências recebidas.

Os resultados demonstram que não são todas as variáveis que apresentam associação significativa com as variáveis explicadas *timeliness*. Além disso, tendo em vista que nenhuma das correlações apresentou coeficiente elevado, não foram constatados, *a priori*, indícios de multicolinearidade entre as variáveis.

Observou-se que a correlação entre a variável dependente *timeliness* com a variável de interesse *invest_ti* foi negativa, demonstrando uma correlação negativa entre as variáveis. Dessa forma, essas variáveis caminham em direção oposta ao longo do tempo, ou seja, à medida que a variável *invest_ti* aumenta o *timeliness* tende a diminuir, corroborando com os estudos de Salles e Boente (2020) que apresentaram em suas correlações coeficientes negativos entre o *timeliness* e gastos com TI.

4.4 RESULTADOS DO MODELO DE REGRESSÃO

Na Tabela 5 foram apresentados os resultados da estimação da Equação 1, cujo objetivo consiste em mensurar o impacto das despesas com TI no *timeliness* do RG.

Tabela 5. Resultado das Regressões

Regressões	Pooled ¹	Efeito Aleatório ²
Variável dependente	<i>timeliness</i>	<i>timeliness</i>
Variáveis explicativas	Coefic.	Coefic.
<i>invest_ti</i>	-0,066*	-0,066***
<i>desp_ti</i>	0,031	0,031
<i>vl_rec_prop</i>	0,000	0,000
<i>vl_transf</i>	0,000	0,000
Dummy Norte	5,549	5,549
Dummy Nordeste	7,602	7,602
Dummy Centro-Oeste	1,927	1,927
Dummy Sul	-10,209	-10,209
Constante	16,366**	16,366***
Observações	304	304
Número de Grupos	71	71
R ² -overall	0,08	0,08

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: Os símbolos ***, ** e * indicam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Nota: *timeliness* representa o tempo que a instituição leva para enviar o RG; *invest_ti* o volume de gastos com investimentos em TI dividido pelo total de alunos matriculados; *desp_ti* os gastos de despesas com TI V; *vl_rec_prop* o valor das receitas próprias recebidas dividido pelo total de alunos matriculados; e *vl_transf* o valor de transferência recebida dividido pelo total de alunos matriculados.

Com base na Tabela 5, pelo R², verificou-se que o modelo utilizado consegue explicar aproximadamente 8% da variação da variável explicada (*timeliness*). Ademais, observou-se também que a variável *invest_ti* foi estatisticamente significativa a 1% de significância e com coeficiente negativo. Este resultado indica que o aumento dos gastos com investimento em TI reduzem o *timeliness* (o tempo de atraso dos envios) dos RGs. Por outro lado, a variável *desp_ti* não foi estatisticamente significativa. Por sua vez, pode-se inferir que a parcela dos gastos com TI direcionadas para materiais de consumo e com serviço em TI (Outras Despesas Correntes) não exerceram impacto no *timeliness*. Assim, constatou-se que há evidências estatísticas de que apenas os investimentos em TI (despesas com serviços, equipamentos e materiais permanentes de TI) influenciam negativamente o *timeliness* do Relatório de Gestão, de modo que se confirma a hipótese 1a.

Notadamente, ressalta-se que os resultados estão alinhados com os trabalhos de Chen et al. (2014), Du e Wu (2018), Johnston e Zhang (2018) e Salles e Boente (2020), que destacaram os investimentos em TI como um fator importante para reduzir o tempo (*timeliness*) de elaboração dos relatórios financeiros. Tem em vista que o *timeliness* é uma relevante ferramenta para prestação de contas e para a execução do controle social (Dwyer & Wilson, 1989; McLelland & Giroux, 2000), os investimentos com TI se mostraram um mecanismo importante para a elaboração rápida dos relatórios financeiros. Os resultados sugerem, portanto, que os gestores que investirem mais em TI conseguirão enviar os RGs de modo mais célere.

Por fim, na Tabela 6 foram apresentados os resultados da estimação do modelo logit (equação 2), utilizado para mensurar o efeito dos gastos com TI sobre a probabilidade dos institutos da RFE atrasarem o envio dos relatórios.

Tabela 6 - Resultado da Regressão Logit e Logit com Efeito Marginal

	Logit	Efeito marginal
Variável dependente	<i>d_timeliness</i>	<i>d_timeliness</i>
Variáveis explicativas	Coefic.	Coefic.
<i>invest_ti</i>	-0,006***	-0,0014***
<i>desp_ti</i>	0,000	0,000
<i>vl_rec_prop</i>	0,000	2,960
<i>vl_transf</i>	0,000	4,37
<i>Dummy Norte</i>	0,521	0,118
<i>Dummy Nordeste</i>	0,03	0,006
<i>Dummy Centro-Oeste</i>	0,264	0,060
<i>Dummy Sul</i>	-0,515	-0,117
Constante	0,053	
Observações	304	304
Número de Grupos	71	
<i>Wald-Chi²</i>	27,73	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: Os símbolos ***, ** e * indicam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Nota: *d_timeliness* 1 para as entidades que não enviaram o RG no prazo determinado; 0 nos demais casos; onde *invest_ti* representa o volume de gastos com investimentos em TI dividido pelo total de alunos matriculados; *desp_ti* os gastos de despesas com TI V; *vl_rec_prop* o valor das receitas próprias recebidas dividido pelo total de alunos matriculados; e *vl_transf* o valor de transferência recebida dividido pelo total de alunos matriculados.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 6, verificou-se que a variável *invest_ti* foi estatisticamente significativa a 1% de significância e com coeficiente negativo, indicando que o aumento dos gastos com investimentos em TI (*invest_ti*) reduzem a probabilidade de as entidades ultrapassarem o prazo determinado pelo TCU para o envio tempestivo do RG. Quanto às demais variáveis, elas não apresentaram efeitos significativos para explicar a variável *d_timeliness*.

Ademais, com base nos efeitos marginais do modelo, verificou-se que a variável o aumento de 1% nos gastos com investimento em TI reduz a probabilidade esperada de as entidades ultrapassarem o prazo determinado pelo TCU para o envio do RG em aproximadamente 0,14%.

Logo, pode-se inferir que há evidências estatísticas de que os gastos com investimentos em tecnologia da informação reduzem a probabilidade de as Instituições solicitarem um aumento do prazo para apresentação do RG. Destes modo foi possível confirmar a hipótese 2a.

Por fim, conforme o exposto, observou-se que o nível de gastos destinados aos investimentos em TI diminui o tempo (*timeliness*) de envio dos RGs, assim como reduz a sua probabilidade de ultrapassarem o prazo determinado. Esses resultados corroboraram a literatura que ressaltou uma relação negativa entre investimento em TI e a elaboração tempestiva de relatórios financeiro (Kim et al., 2013; Chen et al., 2014; Du & Wu, 2018; Johnston & Zhang, 2018; Salles & Boente, 2020). Já os gastos com material de consumo e serviços com TI não apresentaram efeito sobre o *timeliness*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo estudar a relação entre os gastos com TI e o *timeliness* dos RGs da Rede Federal de Ensino no período de 2014 a 2018. A elaboração e o envio tempestivo do RG são de grande relevância para os usuários da informação para fins de prestação de contas, tomadas de decisões, conhecimento e avaliação do desempenho da organização na prestação de serviços públicos de interesse da sociedade.

Salientou-se que o volume de recursos destinados aos investimentos em TI são um importante determinante do *timeliness* no envio do RG. Pode-se inferir que os investimentos em TI estão negativamente relacionados com o *timeliness* do RG, possibilitando melhor eficiência na produção dos relatórios financeiros, tornando célere a prestação de contas. De modo similar, os investimentos em TI reduzem a probabilidade de as entidades ultrapassarem o prazo determinado, de modo que confirmamos as hipóteses 1a e 2a em relação às parcelas dos gastos em TI destinados aos investimentos.

Por fim, pelo exposto, foi possível destacar a importância dos investimentos em TI para a elaboração tempestiva do RG. Notadamente, pôde-se ressaltar que quanto mais se investe em TI, menor é o tempo de envio do RG aos órgãos de controle, os quais apreciam o uso dos recursos públicos a tempo de tornar o RG disponível e útil à sociedade para o exercício do controle social. Ademais, para melhorar o *accountability* das Instituições de ensino, em termos do *timeliness* dos RG, é importante a realização de políticas públicas voltadas para o investimento em TI.

A realização da pesquisa apresentou limitações quanto à ausência de outras variáveis de controle como dados econômicos e de região, assim como a análise apenas dos anos de 2014 a 2018. Para futuras pesquisas, sugere-se a inclusão de variáveis que captam a relação entre os investimentos em TI e a formação dos servidores responsáveis pela elaboração dos relatórios, de modo que seja possível verificar se essa proxy da qualidade da mão de obra amplia ou mitiga os efeitos dos investimentos em TI. Também sugere-se reproduzir este presente trabalho para o setor privado, o que possibilitará a comparação e confirmação dos resultados aqui alcançados.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L., & Albertin, R. M. D. M. (2008). Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 275-302.
- Arowoshegbe, A. O., Uniamikogbo, E., & Adeusi, A. S. (2017). Factors affecting timeliness of an audit report in Nigeria. *Funai Journal of Accounting, Business and Finance*, 1(1), 26-38.
- Bairral, M. A. D. C., Silva, A. H. C., & Alves, F. J. D. S. (2015). Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. *Revista de Administração Pública*, 49, 643-675.
- Barbosa, M. P., Petterini, F. C., & Ferreira, R. T. (2019). Política de Expansão das Universidades Federais: É Possível Potencializar os Impactos Econômicos?. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 3-24.
- Batista, T. M., Aleixo-Santos, L. B., Alves, A. T., Oliveira, J. S., & Souza, O. M. (2015). Análise dos gastos públicos em educação no município de Manaus nos anos de 2011 a 2013. *Veredas Favip-Revista Eletrônica de Ciências*, 8(1), 31-46.
- Beiruth, A. X., Brugni, T. V., Fávero, L. P., & Goes, A. O. S. (2014). Níveis diferenciados de governança corporativa e disclosure timeliness: um estudo exploratório no mercado brasileiro. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 4 (1), 77-89.
- Brasil. (1988). *Constituição da república federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico.
- Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 66-77.
- Canuto, K., & Cherobim, A. P. M. S. (2010). Análise da relação entre investimentos em tecnologia da informação e desempenho organizacional. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 7(4), 21-42. 10.5585/RAI.2010326.
- Chen, Y., Smith, A. L., Cao, J., & Xia, W. (2014). Information technology capability, internal control effectiveness, and audit fees and delays. *Journal of Information Systems*, 28(2), 149-180. 10.2308/isy-50778
- Chiarini, T., & Vieira, K. P. (2012). Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistema superior de ensino e as políticas de CT&I. *Revista Brasileira de Economia*, 66(1), 117-132. 10.1590/S0034-7140 2012000100006.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. Recuperado em 07 dez. 2022. Acesso em 07 dez. de 2022 de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Cunha, P. R., Pletsch, C. S., & da Silva, A. (2015). Relação entre as Características da Empresa, do Comitê de Auditoria e do Auditor Independente com o Prazo de Publicação das Demonstrações Financeiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 9(4). 10.17524/repec.v9i4.1232
- Costa, R. P. B., Oliveira, N. M., & Lima, F. S. (2020). Análise da Situação Financeira do Estado do Tocantins por Categoria Econômica. *DESAFIOS-Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins*, 7(Especial-4), 29-41.
- Du, H., & Wu, K. (2018). XBRL mandate and timeliness of financial reporting: do XBRL filings take longer?. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 57-75. 10.2308/jeta-52094
- Dwyer, P. D., & Wilson, E. R. (1989). An empirical investigation of factors affecting the timeliness of reporting by municipalities. *Journal of Accounting and Public Policy*, 8(1), 29-55. 10.1016/0278-4254(89)90010-0.

- Faveri, D. B., Petterini, F. C., & Barbosa, M. P. (2018). Uma avaliação do impacto da política de expansão dos Institutos Federais nas economias dos municípios brasileiros. *Planejamento e políticas públicas*, (50).
- Fávero, L.P. *Análise de dados*. (2015). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fernandes, C. R., & Machado, A. G. C. (2019). Technology Transfer Capability: development dynamics in higher education institutions. *BBR. Brazilian Business Review*, 16, 1-15. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.11>
- Gomes, M. A., & Dumont, L. M. M. (2015). Possible relationship between use of information sources and information literacy. *Transinformação*, v. 27, n. 2, 2015., 24(2), 143-133. 10.1590/0103-37862015000200003
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*. São Paulo: AMGH.
- Johnston, J. A., & Zhang, J. H. (2018). Information technology investment and the timeliness of financial reports. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 77-101. 10.2308/jeta-52066
- Kaveski, I. D. S., Martins, J. A. S., & Scarpin, J. E. (2015). A eficiência dos gastos públicos com o ensino médio regular nas instituições estaduais brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(1), 29-43. 10.4025/enfoque.V34i1.22019.
- Kim, J., Nicolaou, A. I., & Vasarhelyi, M. A. (2013). The impact of enterprise resource planning (ERP) systems on the audit report lag. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 10(1), 63-88. 10.2308/jeta-50712.
- Macêdo, F. F. R. R., Reis, M. R. G., Silveira, M. A., & Salla, N. M. G. (2019). Transparência fiscal e eficiência dos gastos públicos em educação e saúde: Estudo nos municípios cearenses. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Macedo, P. C. S. (2017). Educação profissional e desenvolvimento territorial: a expansão dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 2(13), 94-106. 10.15628/rbept.2017.5821
- Marconi, M. A. &, Lakatos, E. M. (2017). *Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- McLelland, A. J., & Giroux, G. (2000). An empirical analysis of auditor report timing by large municipalities. *Journal of Accounting and Public Policy*, 19(3), 263-281. 10.1016/S0278-4254(00)00011-9
- Moreno, V., Coelho, M. A., & Pitassi, C. (2020). Terceirização de TI e Capacidade Absortiva: Um Estudo de Casos Múltiplos no Setor de Seguros. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 97-113. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.5>
- Orair, R. O., & Siqueira, F. D. F. (2018). Investimento público no Brasil e suas relações com ciclo econômico e regime fiscal. *Economia e Sociedade*, 27, 939-969.10.1590/1982-3533.2018v27n3art9
- Pacheco, E. M. (2018). *Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica*. Natal: IFRN.
- Pereira, A. N., & Costa, F. M. da. (2011). Determinantes do atraso em auditoria externa (audit delay) em companhias brasileiras. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENAN-PAD)*, 36, São Paulo.
- Pinho, J. A. G. de, & Sacramento, A. R. S. (2009). Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. *Revista de administração pública*, 43, 1343-1368. 10.1590/S0034-76122009000600006
- Rodrigues, J. F., & Gomes, N. P. (2004). Tecnologia da informação no governo federal. *Revista de Administração Pública*, 38(1), 93-a.
- Rodrigues, A. A. (2018). *Manual de contabilidade aplicada ao setor público*. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional.
- Salles, E. B. M., & Boente, D. R. O. (2020). Timeliness dos relatórios resumidos de execução orçamentária e os gastos com tecnologia da informação no setor público brasileiro. *Anais do Congresso Anpcont*, 14, Foz do Iguaçu, PR.
- Silva, A. D., Souza, T. R. D., & Klann, R. C. (2016). Tempestividade da informação contábil em empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 489-502. 10.1590/s0034-759020160504.
- Souza, P. V. S., da Silva, A. G. A., & Macedo, M. A. S. (2018). Determinantes da perda do prazo de divulgação dos relatórios financeiros das companhias brasileiras de capital aberto. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(37), 52-70. 10.5007/2175-8069.2018v15n37p52.
- Suadiye, G. (2019). Determinants of the timeliness of financial reporting: Empirical evidence from Turkey. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(2), 365-386.

Tribunal de Contas da União - TCU. (2010). *Instrução Normativa TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010*. Estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992. Acesso em 25 jan. de 2020 de <https://portal.tcu.gov.br/contas/relatorio-de-gestao/2010.htm>

Tribunal de Contas da União - TCU. (2019). *Relatório de gestão – guia para elaboração na forma de relato integrado*. Acesso em 24 fev. de 2020 de <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/relato-integrado.htm>

Tribunal de Contas da União – TCU (2022). *Relatório de Gestão*. Brasília. Recuperado em 10 dez. 2022. Acesso em 07 dez. de 2022 de <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao.htm>.

Weill, P., & Ross, J. W. (2020). *Governança de TI-tecnologia da informação*. M. Books.

Zorzal, L., & Rodrigues, G. M. (2015). Disclosure e transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança. *Informação & Informação, 20*(3), 113-146.

OSSOS DO OFÍCIO: ESTUDO SOBRE PRAZER E SOFRIMENTO NO MERCADO DA MODA

CRAFT BONES: STUDY ON PLEASURE AND SUFFERING IN THE FASHION MARKET

LUANA ALVES DE CARVALHO
CAROLINA MACHADO SARAIVA
carolamsaraiva@gmail.com

FERNANDA MARIA FELICIO MACEDO BOAVA
HARRISON BACHION CERIBELI

RESUMO

Na sociedade atual, nota-se um estereótipo de beleza feminina que se impõe como um ideal a ser alcançado na busca por aceitação (FIXSEN, KOSSEWSKA e BARDEY, 2022). Nesse cenário, o mercado da moda apresenta um papel de destaque por sustentar esse padrão, principalmente, no tocante a mulheres que trabalham no ramo (BOGÁR et al, 2022). Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho no mercado da moda por meio das modelos *fashion* brasileiras. No referencial teórico, a pesquisa baseou-se nos estudos sobre a Psicodinâmica do Trabalho. Na metodologia, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e posteriormente uma análise temática sobre os dados coletados. Verificou-se que, mesmo com a melhora dos padrões impostos pela sociedade e pelo mercado, em diversas vivências no mercado de moda, o sofrimento é predominante ao prazer para aqueles sujeitos, o que torna extremamente relevante a busca por incluir este tema em estudos na área da Administração.

Palavras-chave: Estudos Organizacionais. Psicodinâmica do Trabalho. Prazer e Sofrimento. Mercado da Moda. Modelos *fashion* brasileiras.

ABSTRACT

The present research aims to analyze the experiences of pleasure and suffering at work in the fashion market through Brazilian fashion models. In the theoretical essay, the research was based on metric studies on the fashion sector in Brazil and on the psychodynamics of work, a study by the French psychiatrist and psychoanalyst Christophe Dejours and other Brazilian research in the area. In the methodology, semi-structured interviews were carried out and later a thematic analysis on the data, gathering the main ones mentioned in the interviews. It was verified from a similar theme that even with the improvement of the standards imposed by society and the market, the various experiences of the fashion market, suffering is predominant to pleasure for the subjects, which makes the search for include this gift in studies in the area of Administration.

Keywords: Psychodynamics of Work. Pleasure and Suffering. Fashion Market. Organizational Studies

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, em decorrência do surgimento de discussões acerca das amarras que envolvem a mulher no contexto contemporâneo, observam-se linhas de emancipação de pensamento que trazem à tona a desconstrução de padrões estéticos, materializados, principalmente, nos corpos magros (FIXSEN, KOSSEWSKA e BARDEY, 2022). Essas discussões são proliferadas devido, principalmente, à força dos discursos feministas, que disseminam ideais em defesa do amor-próprio e da auto-aceitação (HOPPE, 2021). O movimento feminista, sem dúvidas, fortalece o processo de desconstrução e atua como um sintoma de transformação positiva, para que cada mulher viva sua própria identidade e singularidade (HOPPE, 2021).

Nesse caminho, Avelluto (2020) pondera que uma interpretação do movimento feminista, em dias atuais, passa pela construção do conceito de (Anti) Princesa Moderna capaz de evocar uma reforma “intelectual e moral” da cultura e educação (FIXSEN, KOSSEWSKA e BARDEY, 2022). A luta feminista ocorre no campo ideológico.

No entanto, ainda assim, é possível destacar o quanto essa emancipação vem de um lento processo, visto que o poder do patriarcado é sistêmico, por questões sociais e estruturais (BOGÁR et al, 2022). Apesar de ser recorrente a visibilidade dada à diversidade nas campanhas, sabe-se que existe um interesse mercadológico por trás disso, para que as marcas não corram o risco de perder o seu valor de mercado.

Nesse contexto, é importante considerar a retroalimentação da indústria capitalista, que, ao se atentar para esse risco, opta pela apropriação dessa luta (HOPPE, 2021). Desse modo, é necessário sempre relativizar este processo, pois, mesmo parecendo algo cada vez mais democrático, continua sendo pautado em tendências totalitárias.

Sob a ótica de uma sociedade neoliberal, o principal objetivo dessas marcas advém do lucro e da acumulação de capital, o que atinge de forma direta a subjetividade da classe trabalhadora (BOGÁR et al, 2022). Até quando a sociedade irá normalizar os impactos que podem ser gerados aos trabalhadores no mercado da moda por estarem em um ambiente socialmente visto como glamouroso? Até quando o trabalho no mercado de moda não será problematizado em relação às suas condições de trabalho?

De acordo com Figueira e Veloso (2019), a sujeição do ser humano de antigamente se adapta à atualidade de outras formas, o que acarreta diversos danos psicológicos e falta de qualidade de vida, seja por jornadas exaustivas de trabalho ou por assédio moral, por exemplo. Nesse viés, essa pesquisa tem o intuito de demonstrar a problemática das condições de trabalho do mercado da moda sob a ótica das modelos e em quais condições esse trabalho gera prazer e sofrimento para essas profissionais. Para tal, empregou-se com referencial teórico os trabalhos do psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours (2008), principal representante dos estudos sobre a Psicodinâmica do Trabalho.

Vale destacar que, a área da Administração carece de um olhar para o sistema de trabalho das modelos – um trabalho extremamente precarizado em um setor bilionário no país. De acordo com dados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2022), o faturamento da cadeia têxtil e de confecção do Brasil, que é a maior do Ocidente, atingiu o patamar de R\$161 bilhões em 2020.

Compreende-se a importância de se questionar a origem dessas estruturas, desses fenômenos e desses padrões. Sendo assim, a abordagem dessa temática pode contribuir para o desenvolvimento de explicações acerca do *modus operandi* desse mercado e pode, até mesmo, criar uma base para a alteração desse sistema. Pretende-se, portanto, estudar essas condições de trabalho, como elas acontecem nas micro-práticas e quais são as formas de ação que devem ser implementadas para que esse contexto seja visto com a devida atenção. Dito isso, espera-se que futuros personagens e trabalhadores do mundo da moda não tenham impactos tão grandes em seus aspectos físicos, psicológicos e, conseqüentemente, em sua qualidade de vida.

Não raramente, algumas discussões na sociedade têm sido levantadas acerca dos efeitos causados pela representação da imagem das modelos e, conseqüentemente, da disseminação de um padrão estético e estrutura inalcançáveis para a sociedade. Por outro lado, também há uma problemática, que merece ser sanada, em relação à falta de atenção aos impactos e às condições em que essas modelos estão inseridas dentro do seu ambiente organizacional, e como isso é capaz de impactar física e psicologicamente essas profissionais (HOFFMAN et al, 2019).

No universo da cultura, segundo Fixsen, Kossewska e Bardey, (2022), tudo passa a ser um padrão: a produção em série (seguindo os modelos das indústrias capitalistas), a mercantilização dos bens culturais, a padronização dos produtos e a criação de estereótipos. O padrão, portanto, é sempre imposto da forma mais rentável na sociedade capitalista. Nesse sentido, a moda é um exemplo de reprodução de modelos dominantes, a partir de um padrão estabelecido como estereótipo da beleza, do aceitável e do que deve ser seguido.

Segundo Mendes (2007)), o movimento de artificialização começa a partir das práticas de regulação alimentar e da disciplinarização por atividades físicas. Mesmo sendo uma prática transmitida e constante, ainda é considerada muito excludente, pois os “corpos magros” são impostos como o padrão social do que é belo. Nessa discussão sobre a imposição desses padrões e sobre a “ditadura da magreza”, muito pouco ainda é dito acerca da percepção dessas modelos dentro da profissão e até mesmo a respeito das condições de trabalho às quais elas estão submetidas.

As modelos começam suas carreiras muito cedo e, a partir daí, as agências costumam captar essas adolescentes por meio de um *scouter* (caçador de talentos), um agente, um *booker* (profissional que negocia os trabalhos das modelos), um produtor de elenco ou qualquer outra pessoa que esteja envolvida profissionalmente com a contratação de modelos (LIBARDI, 2004). Não raramente, essas adolescentes deixam a convivência familiar e iniciam um convívio com um grupo profissional, passando a ser responsáveis pelos próprios cuidados e por administrar questões relacionadas à profissão, como a imagem corporal, a alimentação e as finanças (LIBARDI, 2004; ROCHA e SANTOS 2019).

De acordo com Lipovetsky (2009), o aspecto negativo da beleza feminina está no ódio que as mulheres podem nutrir por si mesmas e por seus corpos ao compararem o que elas são com as imagens vistas como perfeitas das modelos. Na visão de Wolf (2019), trata-se de uma verdadeira luta entre a dor e o prazer, a liberdade e a obrigação.

Diante disso, o presente estudo tem por objetivo analisar as vivências de prazer e sofrimento no mercado de moda, especificamente no trabalho das modelos *fashion* brasileiras (modelos destinadas a desfiles, campanhas e que obrigatoriamente seguem um padrão mínimo de altura e um padrão restrito de medidas). Além disso, esta pesquisa visa evidenciar essas condições de

trabalho tão invisibilizadas pela sociedade em um mercado como o de moda, que fatura bilhões no Brasil. Sendo assim, buscou-se, de forma geral, descrever as vivências dessas profissionais, compreender as condições objetivas e, posteriormente, os sentidos subjetivos relacionados ao prazer e ao sofrimento do objeto de estudo escolhido, permitindo, assim, uma reflexão para apontar possíveis demandas por mudanças nesta estrutura que perdura há anos no mercado.

Por fim, para desenvolvimento dessa investigação estrutura-se esse artigo na apresentação de temas centrais sobre a Psicodinâmica do Trabalho, seguida pela trajetória metodológica empregada na pesquisa e apresentação da análise temática dos dados coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com modelos *fashion* brasileiras.

2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO - PRAZER E SOFRIMENTO

O trabalho é uma categoria central do desenvolvimento da sociedade e do indivíduo, isto é, uma atividade estruturante que está diretamente relacionada à construção da identidade do ser humano, ao seu sentimento de valor pessoal, à autoestima e ao processo de construção da subjetividade de cada um (BOGÁR et al, 2021 e PAIVA et al, 2020). A necessidade de estudar mais profundamente a relação do trabalho com os processos psíquicos teve sua origem no começo do século XX, com ampla aplicação dos princípios tayloristas criados com o objetivo de racionalizar o trabalho (MENDES, 1995). A nova dinâmica envolvendo um ritmo exacerbado de trabalho, jornadas excessivas, fadiga física e produção em massa trouxe reflexos à saúde física e mental dos trabalhadores sob um aspecto negativo.

Nesse contexto, a Psicodinâmica do Trabalho, que estuda essa relação entre o sujeito e a organização laboral, é a abordagem científica desenvolvida por Christophe Dejours, na década de 1980. Essa relação, portanto, permite uma compreensão contemporânea sobre a subjetividade no trabalho, o que contempla a temática relacionada ao sofrimento mental dentro desse ambiente. Estudos feitos por Dejours (2008) comprovam como a organização do trabalho é responsável por consequências diretas no funcionamento psíquico do trabalhador. Conforme o autor, a organização do trabalho é conceituada como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade (DEJOURS, 2008). Considerando essa afirmativa, é sempre importante salientar o quanto esses conceitos possuem variabilidades de acordo com cada ambiente e dinâmica de trabalho.

Nessa perspectiva, a Psicodinâmica é composta por duas grandes categorias, sendo a primeira delas composta pela organização do contexto de trabalho e pelas relações e condições de trabalho; já a segunda grande categoria, denominada mobilização subjetiva do trabalhador, é composta pelas vivências de prazer e sofrimento, por estratégias defensivas e pelo espaço de discussão coletiva (PAIVA et al, 2020). De acordo com Augusto *et al.* (2014), são as vivências que retratam o sentido dado ao trabalho como resultante da interação entre condições subjetivas (dos sujeitos) e objetivas (da realidade do trabalho). O trabalhador, com a finalidade de conseguir realizar sua atividade, consome energia individual e coletiva. Desta forma, vivencia, simultaneamente, o prazer e o sofrimento no seu ofício.

As manifestações de sofrimento podem ser expressas pelos males causados no corpo, na mente e nas relações socioprofissionais, portanto, as suas causas advêm do contexto de trabalho. As vivências de prazer, em contrapartida, são oriundas da combinação que o trabalho é capaz de trazer ao corpo, à *psiqué* e às relações interpessoais. Tais vivências se manifestam de forma direta pelo reconhecimento e pela valorização do trabalho. Ainda de acordo com Dejours (2008) esses fatores indicam o prazer no ofício por possibilitarem uma estruturação psíquica, uma identidade e uma expressão da subjetividade no trabalho, viabilizando a reflexão entre o subjetivo e a realidade concreta de trabalho:

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. (DEJOURS, 2008)

Nesse viés, Mendes (1995) considera que o trabalho muitas vezes oferece condições contrárias à busca do prazer, expresso numa vivência de sofrimento, com sintomas específicos. No lugar de fonte sublimatória de prazer, o trabalho é, então, transformado em necessidade de sobrevivência. Esse modelo teórico da Psicodinâmica é aplicado a qualquer situação de trabalho, entretanto, vale ressaltar que os estudos da normalidade não eliminam os efeitos psicopatológicos que o trabalho pode exercer nos trabalhadores. Nesse sentido, a normalidade não implica ausência de sofrimento, assim como o sofrimento não exclui o prazer (MENDES, 1995 e HOFFMAN et al, 2019).

Ainda no cerne dessa discussão, Ferreira e Mendes (2003) explicam sobre os elementos estruturais presentes na condição de trabalho, que englobam aspectos como: ambiente físico, instrumentos, matéria-prima, suporte organizacional, interações hierárquicas, interações externas e interações coletivas intra e intergrupos. De acordo com os autores, as condições de trabalho são constituídas pelos elementos estruturais capazes de expressar as condições de trabalho presentes no lócus de produção e caracterizam sua infraestrutura, apoio e práticas administrativas (FIGUEIRA e VELOSO 2021)).

Os estudos relativos ao prazer e ao sofrimento no trabalho se mostram pertinentes e relevantes pois, além de poder contribuir efetivamente para o desenvolvimento de um ambiente organizacional, permite uma melhor gestão e alteração do sistema, gerando, assim, uma maior qualidade de vida ao trabalhador e uma redução dos prejuízos relacionados à sua saúde física e mental.

Logo, para fins dessa investigação, a Psicodinâmica Dinâmica do trabalho será o pano de fundo para compreensão da atividade laboral de modelos *fashions* brasileiras, atribuindo voz às dicotomias e controvérsias do prazer tão enunciado nesse tipo de profissão, que exalta beleza e altos salários, bem como, o velado sofrimento encoberto pelos corpos padronizados e estratégias mercadológicas de promoção de grandes marcas.

A seguir, descreve-se a trajetória metodológica adotada para atribuir rigor à pesquisa sobre prazer e sofrimento no trabalho desenvolvido no mundo da moda.

3 METODOLOGIA

Foi utilizada uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva conclusiva, seguindo a perspectiva interpretativista. O paradigma interpretativista busca assimilar os fenômenos por meio do significado atribuído pelos personagens da realidade, através, por exemplo, das construções sociais e interações pessoais. Na visão de Braun e Clarke (2022), a realidade social não existe em termos concretos, mas é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, foram realizadas, durante o período de fevereiro a abril de 2022, entrevistas on-line, que se iniciaram no dia 10 de fevereiro com a coleta do pré-teste. O pré-teste demonstrou de forma positiva a construção da entrevista, que foi baseada no estudo apresentado por Figueira e Veloso (2021) acerca dos elementos estruturais presentes na condição de trabalho, que englobam aspectos como: ambiente físico, instrumentos, matéria-prima, suporte organizacional, interações hierárquicas, interações externas e interações coletivas (intra e intergrupais).

Ao total, foram coletadas nove entrevistas até que se alcançou o ponto de saturação dos dados. As entrevistas duraram em média 60 minutos, entre um mínimo de 30 minutos e um máximo de 90 minutos, com intervenção mínima, apenas em momentos em que cabiam perguntas complementares à resposta do entrevistado.

A transcrição foi feita na íntegra, resultando em 61 páginas transcritas. A análise escolhida para o desenvolvimento do estudo foi a análise temática (AT), depurada em três versões, sendo na última versão concluída com sete famílias temáticas.

O perfil das entrevistadas compreende mulheres (100%) de 20 a 31 anos, algumas iniciando a profissão (20%) e outras que já desempenham o trabalho há mais de 10 anos (80%), tanto em dedicação integral (80%) quanto em dedicação parcial ao ofício (20%). Em relação à escolaridade, apenas 30% cursaram ensino superior. Essa pluralidade foi proposital e teve como objetivo obter diferentes perspectivas.

4 PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DAS MODELOS

Após a coleta de dados, foi possível realizar a análise temática dos mesmos e evidenciar 7 categorias, sendo essas: o ambiente físico, relações interpessoais no ambiente de trabalho, relações entre *booker* e agência, remuneração, corpo e trabalho, o mercado da moda e a carreira de modelo.

Na sequência cada uma é apresentada juntamente com extrato de fala das depoentes e analisada. Por fim, tem-se um panorama conjuntural das 7 categorias considerando a Psicodinâmica do Trabalho para desvelar as relações de prazer e sofrimento presentes na atividade laboral de modelos fashions brasileiras.

4.1 O Ambiente Físico

O ambiente físico do trabalho, para Ferreira e Mendes (2003) é descrito como um elemento que envolve sinalização, espaço, ar, luz, temperatura e som. Este elemento é capaz de expressar as condições de trabalho presentes no lócus de produção e caracterizam a sua infraestrutura. Dentro do ambiente em que as modelos trabalham, esses espaços podem variar de acordo com cada diária. No geral, as modelos trabalham em dois espaços distintos: o ambiente interno e o externo (HOPPE, 2021). O primeiro envolve locais como os estúdios de fotografia. Na percepção das entrevistadas, os estúdios costumam ser favoráveis à realização do trabalho, possuindo estrutura suficiente para toda a equipe, como o fornecimento de comida, adequação de temperatura, de luz e de espaço propícios: *"quando é estúdio é tranquilo, o ambiente físico tipo, tem estrutura e tal, quando é externa raramente tem"* (E2).

Já o ambiente externo, como citado no relato anterior, é caracterizado por ser completamente imprevisível. Algumas questões como fotografar peças de verão no inverno e trabalhar em condições desfavoráveis foram citadas por diversas entrevistadas. *"Já fotografei biquíni assim, acho que -1 grau, eu lá de biquíni em Andorra, na neve, durante horas."* (E1).

Além disso, uma das entrevistadas relatou um episódio de hipotermia envolvendo o trabalho em ambientes externos: *"(...) se for uma externa, por exemplo, posso citar o caso do dia que eu fiz uma campanha de biquíni no Chile que, tipo assim, tinha acabado de parar de chover, estava um vento do cão, a gente foi pra praia e eles falaram assim: "entra ali na água", eu batendo os dentes, assim, de frio, e como se nada tivesse acontecendo, sabe?"* (E6).

Outra percepção notada entre as entrevistadas é a questão das jornadas excessivas e insalubres de trabalho que costumam ser ainda maiores em trabalhos de externa: *"têm várias questões tipo calor, frio, não tem banheiro, é mais cansativo, aí... a locomoção, aumenta a questão da diária de trabalho também, o que era uma diária de 10 horas às vezes vira 14 porque você tem que contar a ida e a volta, então, eu particularmente, detesto externa."* (E5). No tocante aos subtemas do ambiente físico, palavras como precarização, dificuldade, ansiedade e desconforto foram as mais citadas.

Logo, percebe-se que o sofrimento é muito mais presente nesta família do que o prazer, afinal, a imprevisibilidade de um ambiente externo gera muita angústia nas profissionais. É notório também que algumas das entrevistadas relatam estarem acostumadas com esses ambientes, por isso, não gera tanto sofrimento. No entanto, como foi visto, boa parte delas atribuem o prazer à etapa final, ou seja, à conclusão do trabalho. Portanto, é possível constatar, a partir desses relatos, que esse sofrimento já está naturalizado e, conseqüentemente, imperceptível dentro do cotidiano profissional dessas jovens.

4.2 Relações interpessoais no ambiente de trabalho

De acordo com Ferreira e Mendes (2003), as relações socioprofissionais são constituídas por elementos interacionais que são capazes de expressar as relações interpessoais presentes no cenário de trabalho e capazes de caracterizar sua dimensão social. A relação entre as modelos pode ser caracterizada como uma dessas interações coletivas intra e intergrupais, denominadas como membros da equipe de trabalho e membros de outros grupos de trabalho (HOPPE, 2021).

Neste tema, os subtemas selecionados foram competitividade, insegurança, comparação, inveja e acolhimento. A partir da análise foi possível perceber o quanto as entrevistadas consideram essa relação extremamente competitiva. Ao serem questionadas sobre esse ambiente ser ou não acolhedor, respostas como estas foram predominantes: *"Competitivo. É muita competição, ainda mais quando é um monte de modelo no set e você vai fazer uma campanha importante, aí as modelos acabam olhando pra quem o cliente tá gostando mais [sic]"* (E1).

Um outro ponto perceptível a partir da análise é a questão da competitividade interna, ou seja, do sujeito se comparar a todo momento com suas respectivas concorrentes. Alguns exemplos foram citados, como os de dentro dos ambientes de trabalho, em que o próprio cliente ou agência compara o seu corpo com o de outra modelo: *"Você vê aquela diferença que o cliente faz entre você e a outra modelo, e fala: 'a coxa dela tá muito grossa! A da outra tá mais fina', e isso vai gerando insegurança. Isso faz a gente não se aceitar, a gente acaba se comparando muito. [sic]"* (E2).

Encontraram-se também relatos positivos sobre essa relação modelo/modelo com a ressalva da insegurança interna citada anteriormente: *"Eu nunca me senti num clima de competição, por mais que fossem modelos que tivessem o mesmo perfil, ou seja, teoricamente a gente teria competição uma com a outra, mas não. Ou as meninas não se falavam tipo: 'ok, I don't know and I don't care' ou as meninas eram amigas, porque quem vai te entender nessa situação, são só as outras modelos e talvez a sua família, sabe? Agora, insegurança? 24 horas por dia e não necessariamente por culpa das outras meninas, mas pela nossa cabeça mesmo, é o tempo inteiro."* (E2).

Neste panorama, portanto, a relação entre as modelos gera muito mais sofrimento do que prazer. É possível existirem relações sólidas de amizade entre os indivíduos, porém o que predomina, é o sofrimento relacionado à insegurança, inveja e competitividade, não necessariamente refletidos em ações de maldade para com o outro, mas sim uma autossabotagem relacionada a esses sentimentos causados nesta relação.

4.3 Relações entre *booker* e agência

A relação entre as modelos e a agência é caracterizada como parte das interações hierárquicas existentes nesta cadeia e é uma das maiores problemáticas coletadas a partir das entrevistas. Uma agência de modelos é o local em que a modelo terá todo o seu direcionamento de carreira e será repassada aos trabalhos e *castings* (testes). Dentro desta estrutura, o *booker* é o profissional responsável por fazer este direcionamento e cuidar de todo o profissional da modelo.

Na teoria, essa troca profissional deveria funcionar de forma que o *booker* trabalhasse para a modelo, já que ele recebe uma porcentagem direta por todos os trabalhos aos quais aquela profissional será veiculada, mas, na prática, não é isso que ocorre.

Uma vez que o *booker* é o profissional responsável por possuir o contato direto com os clientes, há um medo constante em contrariá-lo e, assim, não ser mais contratada para nenhuma oportunidade de emprego: *"eu já passei pela situação, do booker pegar ranço de mim porque eu fui reclamar de algo que eu tava [sic] certa e ele foi e me deixou na geladeira e parou de me vender, ele tem esse poder."* (E9).

Há, portanto, uma relação direta de poder e controle: *“se você não fizer o bom relacionamento ali, tu tá [sic] ferrada, não rola, você não trabalha [risos]. Então é assim, se você não for agradável para eles e fazer aquele belíssimo networking, talvez você nunca vai trabalhar com aquele booker.”*(E2). Todos os entrevistados demonstraram que essa troca só é saudável quando o booker acredita que a profissional oferecerá uma satisfatória moeda de troca: *“eu vejo um pouco de descaso sim e às vezes eu tenho que correr muito atrás, eles meio que não estão nem aí, é... [pausa] eu sinto que é um jogo de interesse né? Então enquanto eles não verem que você tem muito a oferecer, um retorno financeiro pra eles, eles não vão fazer muito por você.”* (E4). A entrevistada 6 relata o mesmo sentimento: *“Quase uma escravidão né? Porque se eles trabalhassem pra gente, eles estariam muito mais empenhados em nos vender e não é o que acontece. A gente tem que ficar lá, puxando saco, indo lá todo dia pra lembrarem da gente.”* (E6).

A rotina de uma modelo é completamente inconstante, sem equipes e ambientes fixos de trabalho, o que gera, no dia a dia dessas profissionais, uma série de situações desconfortáveis ou casos específicos que necessitam de um suporte direto de um profissional que possa resolver determinadas questões relacionadas a diárias de trabalho que ultrapassam os horários combinados, ao atraso nos pagamentos, ao abuso moral por parte de clientes, ao não cumprimento do contrato por parte da equipe, dentre outras. Ao serem questionadas sobre o suporte dado pela agência, as respostas foram unânimes do quanto é insatisfatório esse retorno: *“Sempre as agências tratam as modelos de uma péssima forma, eu cheguei uma vez com 14 anos em Paris, eu não sabia falar inglês e eles falaram: “toma um mapa e vai, você tem 10 endereços diferentes pra ir hoje”* (E1).

Em relação aos pagamentos atrasados, relatos como o das entrevistadas 5 e 9, respectivamente, foram comuns: *“quando o cliente não paga, eu ouvia assim: “ai [sic] gata, você quer que eu faça o quê?” Tipo, é um trabalho deles exigirem que eles me paguem, então eu não me sinto respeitada muita das vezes eu não me sinto, eles me tratam como um produto literalmente.”* (E5); *“Eles são pagos pra fazer mais, e eles fazem muito pouco pela modelo.”* (E9)

De acordo com Dejourns (2008), o trabalho produz sobre o homem ações específicas, levando em conta que em determinados contextos de trabalho surge um sofrimento a partir do choque entre os desejos pessoais do sujeito que trabalha e uma organização que não acolhe os sonhos e esperanças desse sujeito trabalhador. A partir do momento em que a modelo iniciou sua carreira, ela entende que o booker é sua referência do que se deve ou não fazer para alcançar determinados trabalhos ou contratos, logo, desde o início essa interação é baseada em uma submissão direta.

De forma discrepante, este tema é um dos mais traumáticos na vida de uma modelo. As palavras e, conseqüentemente, os subtemas mais encontrados nas entrevistas foram: abuso, submissão, insegurança, trauma, cobrança, conveniência, pressão, humilhação, desrespeito e interesse. Pode-se dizer que essa interação hierárquica se encaixa diretamente em um contexto de sofrimento para todas as entrevistadas, gerando um grande desgaste mental a essas profissionais, mesmo após de anos de carreira.

4.4 Remuneração

A remuneração faz parte da estrutura de suporte organizacional do trabalho. Pode-se afirmar que a remuneração de modelos no mercado da moda, apesar de não terem carteira assinada e não assegurarem nenhum direito ou benefício aos trabalhadores da profissão, é considerada uma das únicas profissões em que a mulher ganha mais do que o homem em uma questão de comparação salarial de gênero (BOGÁR et al, 2022). Durante a entrevista, foi unânime a percepção entre as entrevistadas que, considerando a remuneração de qualquer outra profissão no mercado de trabalho, mesmo tirando a porcentagem da agência e os impostos descontados nos cachês, os valores são considerados altos.

A grande maioria das entrevistadas atribuiu ao retorno financeiro a causa para a permanência na carreira, por terem a consciência de que não conseguiriam uma remuneração similar em outras profissões de forma instantânea: *“quando tu para [sic] pra pensar no que a modelo ganha num dia de trabalho que tem gente que demora muito tempo pra ganhar essa grana, aí eu acho que eu sou bem remunerada sim (E5)”*; *“É um trabalho bem remunerado se for em comparação a outros trabalhos que eu já fiz na minha vida” (E3)*.

O problema é todo o processo envolvido no pagamento dessas diárias de trabalho. Neste fluxo, tanto agências quanto clientes costumam fugir dos prazos de pagamento. Quando questionadas se os pagamentos eram feitos em dia, a maioria das respostas foram negativas: *“Não, nunca. É muito raro. Olha, eu emito nota e o cliente não paga no dia do vencimento da minha nota, às vezes eu tenho que guardar dinheiro pra pagar a nota do cliente que não me pagou e às vezes não me paga, ou ficou me devendo, ou às vezes paga depois de 6 meses, ou 3 meses.” (E9)*.

“Meus pagamentos? [tom de ironia] Eu não consigo contar nas minhas mãos e eu tenho duas, graças a Deus [risos]. Quantos pagamentos eu não recebi na minha vida...Então, isso parece até piada, mas eu não sei se em algum momento na minha vida eu fui paga em dia (E2); “Fiquei 1 ano sem receber um cachê de 5 mil que eu tinha feito, tive que falar que eu ia processar a agência pra receber. É um absurdo você ter que cobrar um dinheiro que é seu” (E6).

Nesse tema, subgrupos como boa remuneração, atrasos, instabilidade, insegurança, falta de garantia e ansiedade foram os mais citados e capazes de representar as percepções coletadas.

Como citado anteriormente, o trabalho da modelo é muito instável, pois não há uma garantia de que a profissional conseguirá se manter no mercado e de que trabalhará na mesma constância. Isso está diretamente ligado também à remuneração, já que a falta de garantia e os atrasos no pagamento, por mais que os cachês sejam altos, não permitem com que a profissional tenha autonomia e segurança sobre o seu dinheiro.

4.5 Corpo e trabalho

O corpo é o principal instrumento de trabalho da modelo. A partir dele, ela imprime os desejos dos clientes e do mercado de acordo com cada referência entregue nos trabalhos. Apesar de expressar uma imagem de força, empoderamento e beleza, o corpo das modelos é resultado de uma soma das suas fragilidades e dos seus traumas.

Geralmente, as modelos iniciam suas carreiras precocemente, quando seus corpos ainda não estão totalmente formados, o que torna ainda mais fácil moldar esse sujeito dentro dos padrões físicos e psicológicos que são impostos. Atualmente, esses padrões têm sido mais flexíveis, mas, ainda assim, as medidas são consideradas pré-requisitos para comporem um *casting* (seleção) de um desfile ou de uma campanha. É nesse paradigma que as modelos encontram uma posição de abuso sobre seus corpos, em que recebem retaliações diretas de *bookers* e clientes, além da pressão interna que cada uma se submete, podendo gerar até mesmo distúrbios alimentares como a anorexia, a bulimia e a utilização de remédios para fins de emagrecimento. Tais achados encontram-se em concordância com os descritos pela pesquisa de Lee, Sanghee et al (2019).

Ao se selecionarem os subtemas relacionados à autoimagem, palavras como insegurança, vulnerabilidade, privação, submissão, distorção, cobrança, angústia, pressão, maturidade, saúde, consciência, aceitação, dietas, medicamentos, procedimentos estéticos, psicológico, dedicação e tempo de carreira foram as mais recorrentes.

Quando questionadas sobre como lidam em relação à pressão imposta sobre seus corpos, relatos como esses, fornecidos pela entrevistada 1, foram comuns: *“Quando eu comecei, eu não lidava bem. Eu fiz lipoaspiração com 17 anos, era uma das coisas que mais me traumatizava. Eu não me amava, eu ficava me olhando no espelho assim, vestia só camiseta, porque eu me sentia muito feia, com o corpo horrível, porque eles faziam eu me sentir assim. E aí quando eu saí dessa agência, a minha mãe recebeu uma ligação da booker falando assim: “Ah, a sua filha tem depressão... ela aparece aqui na agência com camiseta, a sua filha tem que se tratar, tá [sic] se vestindo como uma mendiga... Eles que fizeram isso comigo, sabe? Eu vestia assim porque eles falavam que eu tava [sic] feia e diziam: “o seu corpo está feio”. [começa a chorar][pausa] (E1).*

Nesse mesmo viés, a entrevistada 7 também desabafa sobre o procedimento estético que se submeteu no início de sua carreira: *“Eu acho que eu já tinha uns 30% de insegurança quando comecei, 70% vinha do que o mundo da moda me deu, do olhar torto, de medir e falar que eu tô [sic] grande, por isso até que eu fiz uma lipo com 19 anos, falavam que tudo ia mudar se eu fizesse uma lipo e eu fiz, nada mudou.” (E7).*

Já a entrevistada 3 desabafou sobre a pressão que ela criou internamente por conta do meio, que, segundo ela, é uma das partes mais frustrantes da profissão: *“eu passei a adolescência toda tentando desmistificar tudo que as pessoas tentavam colocar em mim e tentar me amar do jeito que eu sou, e aí você começa a trabalhar com aquilo que você sonhou em trabalhar e aí, mesmo que ninguém te diga, você começa a achar que tá [sic] tudo errado em você, então essa parte é a pior de todas” (E3).*

A naturalização da pressão estética gera uma distorção em boa parte dessas modelos, que não conseguem mais visualizar seus corpos reais: *“já me peguei em vários momentos falando: “Ah, a minha coxa tá grossa!” e aí, quando eu paro pra pensar, eu falo: meu Deus, não tô [sic] não. Ou: “ai, tô [sic] gorda!” Eu usava muito esses termos, hoje eu tenho tentado realmente não pronunciar isso” (E1).*

Este processo demonstra também o quanto a insegurança paira em relação ao reflexo que elas veem no espelho, e a entrevistada 1 finaliza: *“tenho muitos traumas com o meu corpo, com a minha beleza, eu me sentia feia, uma mulher feia” (E1).*

Mesmo carregando esses traumas irreparáveis para o resto da vida, as modelos com mais tempo de carreira mostram o quanto a maturidade ressignificou a relação delas com seus corpos, se preocupando muito mais com a sua saúde e alimentação em detrimento de adotar uma visão única sobre uma estética que impõe restrições a tudo que ultrapassa o limite de seus corpos. *“Hoje em dia, eu acho que justamente por essa maturidade, por eu ter buscado essa coisa de lidar melhor comigo, de me aceitar mais com o meu corpo, hoje as coisas já não me incomodam tanto”* (E5).

Seguindo a mesma linha de pensamento, a entrevistada 8 desabafa: *“eu já vinha trabalhando a ideia de aceitação, de tipo: “poxa, sempre segui o que os outros falam pra mim... não tá [sic] certo, né? [sic] Meu corpo tá [sic] assim e eles querem que eu chegue numa coisa que meu corpo não é, não tem estrutura óssea ou muscular ou qualquer coisa do gênero pra isso, então assim... eu já entendia que isso era errado, mas na prática era muito difícil, depois de muita terapia fui aprendendo a lidar”* (E8).

O trabalho vivo, de acordo com Dejours (2008) está relacionado ao poder do trabalhador de sentir, pensar, inventar, criar e recriar o seu fazer cotidiano no trabalho. Dejours (2008) entende que o sofrimento é como o modo fundamental pelo qual se dá o trabalho, mas que trabalhar também é transformar a si mesmo. Essa ressignificação da forma como as modelos com mais tempo de carreira possuem em relação aos seus corpos permite que essa troca aconteça de forma mais leve e menos penosa.

Nesse panorama, portanto, observa-se o quanto a autoimagem é resultado direto de sofrimento para essas mulheres, já que boa parte dos sentimentos e ações relacionados aos seus respectivos corpos geram sentimentos de frustração e de desapontamento.

4.6 O mercado da moda

O mercado da moda atualmente, quando comparado há alguns anos, mostra diferenças positivas em relação à estrutura de trabalho para a modelo, fator muito comentado entre as entrevistadas que possuem anos de profissão. Palavras como: melhora, democratização dos corpos, inclusão, voz, posicionamento, personalidade e substituição foram considerados os subtemas desta família.

Atualmente, o público feminino vem discutindo muito mais sobre a pressão relacionada aos corpos femininos e à ditadura da magreza. Mesmo que a passos lentos, essas discussões recaem diretamente no universo da moda, visto que a democratização dos corpos vem tomando um espaço maior nas campanhas, nos editoriais e na criação de peças inclusivas.

Quando uma das entrevistadas da nova geração é questionada sobre a pressão envolvendo o seu corpo, fica evidente essa mudança: *“os padrões hoje em dia mudaram bastante, não o suficiente ainda mas, pelo que eu escuto as pessoas dizendo, melhorou bastante, então eu acho que não peguei essa época em que você vai num lugar e você escuta: “Ah mas eu achei que ela fosse muito mais magra”* (E3).

Quando questionadas sobre as percepções de mudança no mercado, entrevistadas com mais tempo de carreira demonstraram uma satisfação maior sobre essa alteração em diversos pontos, especialmente no que diz respeito ao ambiente físico: *“em geral, as pessoas hoje em dia pensam mais em questão de estrutura do que antes”* (E8); *“Eu acho que hoje em dia as coisas estão um pouco melhores, sabe? As pessoas estão tentando montar equipes que sejam prazerosas de trabalhar e tal”* (E9).

No quesito relação modelo/booker a entrevistada 6 desabafa sobre a forma como era abordada na agência: *“Hoje em dia, existe uma questão mais pesada de cancelamento, então eles até se seguram mais pra falar, mas há uns anos atrás... [sic] Eles eram muito... Eles não pensavam, sabe? Que a gente sofria, que a nossa mente ficava bugada. Antes eu tinha 16 anos, eu não sabia o que eu tava [sic] fazendo, eu vim da roça, eu era muito influenciável, então qualquer coisa que me mandassem fazer, eu fazia, eu não pensava”* (E6).

Essa mudança tem refletido diretamente na nova geração de modelos no mercado, que se posicionam e tem muito mais voz diante de qualquer desconforto em trabalhos, por exemplo. *“Essa nova geração tá vindo... pedindo, né? Exigindo as coisas. Modelo não podia reclamar, hoje em dia, nem só a modelo reclama, os fotógrafos, os stylists, toda a galera assim.”* (E1) Antigamente, modelos eram conhecidas apenas como cabides, assim afirma a entrevistada 5: *“Quando eu comecei, eu ficava quieta, até porque quando a gente... quando a gente começou, a instrução era entrar muda e sair calada, eu lembro exatamente dessa frase, do booker da agência virar pra mim e falar: “tu entra muda e sai calada”* (E5).

Nesse contexto, de acordo com Augusto *et al* (2014), mesmo que as estratégias individuais de defesa sejam capazes de cumprir um papel positivo na adaptação do sofrimento, elas ainda exercem pouca influência na violência social, o que reforça ainda mais a ideia de como o movimento coletivo dos trabalhadores gera muito mais mudança em um sistema e abre espaço para discussão de uma estrutura já normalizada.

Um ponto considerado negativo pelas modelos, relacionado ao mercado atual, é a substituição das modelos por influenciadores digitais. Isso resulta em um processo forçado de adaptação aos novos moldes do mercado, enquanto anteriormente as modelos faziam seus trabalhos, voltavam para casa e viviam suas vidas normalmente. Porém, atualmente, elas têm que vender um produto por meio do *Instagram* a todo momento, além de vender um personagem, na maioria das vezes: *“eu sou do mato, eu sou da praia, eu tenho outro contexto de vida além de modelo. Eu não vivo o meio, eu vivo ali no momento do trabalho, mas a minha rotina pós-trabalho é outra, eu tenho outra vida. Aí eu me sinto prejudicada agora nesse contexto, porque eu tenho que tá [sic] no Instagram dentro da minha casa, no meu descanso, postando ou falando, porque as pessoas querem ver o que você faz e o que você é. Isso me exige 24 horas hoje.”* (E1).

Basicamente, o mercado atual é considerado muito mais uma fonte de prazer do que de sofrimento para as modelos, principalmente àquelas que começaram a carreira há anos. Essa mudança é perceptível, e gera um conforto em saber que existe um maior espaço para se posicionar mais, desde em relação a queixas mínimas, como informar de que está com fome no *set* ou para reclamar de um calçado desconfortável, até questões que envolvem a saúde dessas mulheres. Curioso observar que a pesquisa de Lee, Sanghee *et al* (2019) traz resultados diferentes, à medida em que salienta a esfera opressora do mundo do trabalho das modelos fashion.

A abertura desse espaço contribui, inclusive, para que as modelos sintam uma maior liberdade com os seus corpos, de modo a não se submeterem mais a dietas restritas e à ingestão de medicamentos para alcançarem uma certa medida de peso que é exigida pelo trabalho.

4.7 A carreira de modelo

A carreira é denominada como a trajetória que um indivíduo percorre ao longo da sua vida profissional. Esse tema foi um dos escolhidos para representar as entrevistas coletadas devido à relação direta com o prazer e o sofrimento das modelos. A partir da análise realizada, é notável o quanto as relações e percepções desses indivíduos vão mudando ao longo dos anos de profissão.

Geralmente, as modelos entram para o mercado de moda muito novas, entre 15 e 17 anos. Aliado a isso, elas não possuem um treinamento prévio de mercado e passam por um processo de desenvolvimento muito além do esperado para sua idade. Em sua grande maioria, elas saem de suas cidades natais, mudam para São Paulo e, posteriormente, são promovidas à carreira internacional – tudo isso em um curto espaço de tempo. Esse processo implica em um amadurecimento precoce e na abdicção dos estudos. Além de se manterem longe da família, essas jovens devem saber lidar com o dinheiro e com pressões relacionadas ao corpo, aos clientes e à agência.

Ao se selecionarem os subtemas desta família, palavras como: crescimento, angústia, maturidade, traumas, viagens, experiência, confiança, aceitação, privação, desgaste, realização, pressão e insegurança foram as mais identificadas. Todas as famílias citadas nos tópicos anteriores da análise são capazes de descrever a origem de boa parte dessas percepções relacionadas ao sofrimento, como a angústia, os traumas, o desgaste, a privação e a pressão.

O tempo de carreira é primordial para que essas profissionais se entendam ainda mais enquanto indivíduo e se sintam mais confiantes em sua profissão. Apesar da relação com o corpo ser um trauma para praticamente todas elas, suas percepções de autoimagem melhoraram consideravelmente com o tempo de carreira, o que reflete diretamente na sua aceitação e no seu posicionamento.

É inegável o quanto a trajetória de carreira das modelos permite um crescimento, amadurecimento, experiência e realização que praticamente nenhuma outra profissão permitiria neste espaço/tempo. É unânime, para todas as entrevistadas, o quanto isso gera prazer a elas e o quanto elas têm a consciência de que boa parte do que construíram, tanto de forma pessoal quanto financeira, só seria possível da forma como tudo ocorreu.

4.8 A Análise Temática do Prazer e Sofrimento no Trabalho das Modelos Fashion

Com base nas unidades temáticas apresentadas e analisadas, foi possível desenvolver um esquema interpretativo do Prazer e Sofrimento no Trabalho das Modelos Fashion representado na Figura 1:

A partir da análise, o tema identificado como maior prazer para as entrevistadas é a carreira. A despeito de todos os percalços da profissão, boa parte das profissionais se sente realizada pelo resultado dos trabalhos e do quanto aquilo agrega valor tanto aos clientes quanto aos seus familiares e amigos – como se todo aquele sofrimento fosse recompensado pelo resultado que é gerado. Nesse sentido, de acordo com Augusto *et al* (2014), quando o sujeito tem autenticada a beleza do seu ofício e do seu reconhecimento, todo seu sofrimento pode ser ressignificado e transformado em prazer.

Conclui-se, a partir das entrevistas, que o grau de consciência dessas profissionais sobre o que é prazer e o que é sofrimento ainda é muito distorcido, gerando um questionamento sobre como essas profissionais não percebem essas relações no seu dia a dia, como se determinadas situações fossem vistas de forma natural dentro do processo de carreira.

Com o passar do tempo, essa percepção vai se alterando, logo, certas coisas que eram entendidas como ossos do ofício no início, hoje são percebidas como violência ao corpo, sofrimento, submissão e abuso tanto físico quanto moral, que causam traumas irreparáveis naquele sujeito.

Nos últimos anos, foi possível perceber, também, o maior posicionamento das modelos com relação a determinadas situações. Na era das redes sociais, em que tudo é exposto, o movimento entre as modelos foi fortalecido por denúncias de diversas outras profissionais do meio sobre clientes e agências que tinham atitudes e comportamentos abusivos, relacionados a temas como racismo, abusos e atrasos nos pagamentos. Isso tem provocado melhorias em determinados aspectos comparados a situações enfrentadas por modelos anos atrás, mas ainda é um movimento recente que precisa ser mantido de forma estruturada para que medidas efetivas continuem sendo tomadas.

Para mudança na realidade do trabalho, se fazem necessários mecanismos para que esse trabalhador modifique ou diminua essa percepção sobre o que o faz sofrer. É um árduo processo, mesmo havendo a percepção da democratização da moda e um maior espaço para o posicionamento desses profissionais, ainda é muito difícil modificar uma realidade e dinâmica de trabalho enraizadas. Deve haver, portanto, um movimento de defesa individual e coletiva.

A defesa coletiva demanda de mínimas condições externas desse ambiente e da união da classe trabalhadora em questão, que fortalece o movimento e permite uma certa estabilidade nessa luta. Já a defesa individual parte da conscientização do sujeito sobre o espaço em que está ocupando e se submetendo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar as vivências de prazer e sofrimento das modelos *fashion* no mercado de moda brasileiro, visando à necessidade de se questionar as condições desse trabalho em questão e o quanto isso impacta de forma objetiva e subjetiva na vida dessas profissionais. Torna-se importante salientar o quanto este tema ainda é pouco discutido na área da administração, mesmo se tratando de um mercado que movimenta muito o país e gera milhares de empregos, como o mercado da moda. Apesar disso, em diversas outras áreas, há pesquisas sobre o tema como as de Lee, Sanghee *et al* (2019), Bogár *et al* (2021), Hoppe (2021) e Fixsen, Kossewska e Bardey, (2022).

O levantamento teórico da pesquisa relacionada ao prazer e sofrimento no trabalho foi baseado nos estudos de Christophe Dejours sobre a Psicodinâmica do Trabalho e em diversos autores que citam o estudo em questão, demonstrando a relação entre o sujeito e a organização do trabalho, sendo essa uma determinante do sofrimento mental do trabalhador.

Enquanto metodologia, foi utilizada uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva conclusiva, seguindo a perspectiva interpretativista. Tal pesquisa buscou reunir os fenômenos por meio das interações pessoais e por meio daquilo que os sujeitos constroem, produzindo, assim, uma compreensão do contexto do fenômeno e de suas variáveis. Dentro do contexto da pesquisa qualitativa, foi feito um roteiro de entrevistas semiestruturadas, o que permitiu um questionamento maior sobre o assunto à medida em que as informações eram coletadas. As entrevistas foram feitas com 9 modelos com tempos de carreiras diferentes que faziam parte do público-alvo escolhido. Nessa coleta, foi escolhido o método da análise temática, estratégia que categoriza e segmenta a partir de um conjunto de dados uma descrição de padrões.

A partir desta análise temática, foi feita uma divisão em 7 famílias principais: o ambiente físico, a relação entre as modelos, a relação *booker*/agência, a remuneração, o corpo, o mercado atual e a carreira. A análise desenvolvida demonstrou o quanto a profissão, de forma consciente ou inconsciente, gera mais sofrimento do que prazer às profissionais da área, acarretando em traumas, submissão, pressão e em uma série de impactos negativos ao corpo e à mente dessas profissionais. Mesmo diante de uma sucessão de desabafos negativos e traumáticos sobre a profissão, as respostas relacionadas ao sentimento de prazer vieram acompanhadas do reconhecimento, algo muito comum dentro da profissão por se tratar de um trabalho voltado à imagem, o que gera uma validação positiva dentro da sociedade.

Apesar de o mercado de moda caminhar para mudanças positivas, é importante reconhecer que essas desconstruções no sistema vêm acontecendo a passos lentos. Tal encontra-se em consonância com os achados de Bogár et al (2022) e . Cabe salientar o quanto a união da classe trabalhadora em questão e a tomada de consciência frente às vivências na área permitem um movimento maior de alteração desta estrutura. De acordo com Dejours (2008), é por meio da reflexão que os trabalhadores podem impulsionar a mobilização necessária para as transformações das situações dolorosas do trabalho em situações saudáveis. Sem um contexto de pressão sobre esse sistema, não se pode esperar que algo seja feito pela classe dominante, uma vez que é muito mais fácil manter estes sujeitos adormecidos e alienados, para que não sejam capazes de questionar as condições às quais se submetem no trabalho (HOFFMAN et al, 2019). Enquanto estudos da Administração, se faz necessário um olhar mais direcionado à área mercadológica da moda.

A partir do presente projeto, percebe-se o quanto este assunto permanece invisibilizado pela Academia. Acredita-se que, ao se contemplar essa temática no presente trabalho, a discussão sobre o assunto irá ser ampliada e, conseqüentemente, será possível questionar, de modo contundente, essa estrutura e criar condições para alteração desse sistema.

Neste momento, o presente estudo abarcou apenas mulheres, por serem a maioria empregada neste contexto de mercado. No entanto, é possível apontar como estudos futuros uma expansão nesse objeto de estudo, incluindo os profissionais do sexo masculino, que também possuem vivências relevantes para a pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO – ABIT. **Perfil do setor**. 2022. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 31 ago. 2022.
- AUGUSTO, M. M.; FREITAS, L. G.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **In:** Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 34-55, abr. 2014. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v20n1/v20n1a04.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2022.
- AVELLUTO, V. Gramsci, o movimento feminista e a crise da hegemonia patriarcal. **In:** Novos Rumos, Marília, v. 57, n. 2, p. 71-74, Jul.-Dez., 2020.
- BOGÁR, N.; DUKAY-SZABÓ, S.; SIMON, D.; TÚRY, F.; PÁSZTHY, B. Frequency of disordered eating habits among fashion models. **In:** Eur Eat Disorders Rev.v. 30:p. 823–829, 2022.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **In:** Qualitative Research in Psychology. v. 3, n. 2, p. 77-101. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>>. Acesso em: 15 mai. 2022.
- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 2008.
- FIGUEIRA, H. L. M.; VELOSO, C. S. A. Representações e ambiguidades sobre a escravidão contemporânea no território da moda. **In:** Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 6, p. 5334- 5347. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/1756/1679>> Acesso em: 8 nov. 2021.
- FIXSEN, A.; KOSSEWSKA, M.; BARDEY, A. I'm Skinny, I'm Worth More: Fashion Models' Experiences of Aesthetic Labor and Its Impact on Body Image and Eating Behaviors. **In:** Qualitative Health Research Online First, v. 12, 2022.
- HOFFMAN, C.; ZANINI, R.; MOURA, G.; MACHADO, B. Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **In:** Educ. Pesqui., São Paulo, v. 45, e187263, 2019.
- HOPPE, A. The Microsociology of Aesthetic Evaluation: Selecting Runway Fashion Models. **In:** Qualitative Sociology v.45, p.63–87, 2022.
- LEE, SANGHEE; BAE, J.; IM, S.; LEE, SUNWOO; HEO, J. Senior fashion models' perspectives on serious leisure and successful aging. **In:** EDUCATIONAL GERONTOLOGY, v. 45, n. 10, p. 600–611, 2019.
- LIBARDI, M. **Em busca da fama: profissão modelo**. São Paulo: Senac. 2004.
- LIPOVETSKY, G. **Império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. Tradução por Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.
- MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **In:** Psicologia: ciência e profissão, Brasília, v. 15, n. 1-3, p. 34- 38, 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/R4yy mBFkPGNFb3BSvXFnZzn/?format=pdf&lang=p>>. Acesso em: 11 mai. 2022.
- MENDES, A. M. B. Pesquisa em psicodinâmica do trabalho: a clínica do trabalho. *In:* MENDES, A. M. B. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2007. p. 65-87. (pp. 65-87).
- PAIVA, K.; PEREIRA, J.; GUIMARÃES, L.; BARBOSA, J.; SOUSA, C. MULHERES DE VIDA FÁCIL? TEMPO, PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE PROSTITUTAS. **In:** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 60, n. 3, p. 208-221, 2020.
- ROCHA, D.; SANTOS, T. A criança na novela, na publicidade, na moda: participação artística e/ou trabalho infantil. **In:** REVISTA COCAR. UEPA. v. 13, n. 26, p. 50-66, ago./2019. Disponível em: <<https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/2540>>. Acesso em: 29 out. 2021.
- WOLF, Naomi. **O mito da beleza: Como as imagens de beleza são usadas contra as mulheres**. 7. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2019.

COMPRAS VERDES NA CADEIA DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS

GREEN PURCHASES IN THE FOOTWEAR MANUFACTURING CHAIN

DUSAN SCHREIBER
dusan@feevale.br

SILAINE CARINE SANDER
dusan@feevale.br

MARCO ANTÔNIO MABILIA MARTINS
dusan@feevale.br

RESUMO

Nas últimas décadas os temas como a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável tem sido cada vez mais pesquisados e, também, abordados e discutidos em diferentes contextos sociais, políticos e empresariais. Considerando o citado cenário, destaca-se a relevância de critérios para orientar processos de decisão de compras, para torná-las mais sustentáveis, ou seja, a prática de compras verdes. Nesta pesquisa, realizada com a estratégia de estudo de caso único, em uma das maiores indústrias de calçados do país, por meio de abordagem qualitativa, coleta de dados empíricos por meio de entrevistas, levantamento documental e observação sistemática não participante, elegeu-se como objetivo, evidenciar os critérios de compras de insumos, considerando que a empresa possui linhas de calçados sustentáveis. Foi possível evidenciar que os critérios de sustentabilidade já fazem parte do check-list de itens que são observados no processo de decisão de aquisição de insumos, mas não são decisivos no processo decisório.

Palavras-chave: Compras verdes; Compras ecológicas; Indústria de calçados.

ABSTRACT

In recent decades, topics such as sustainability and sustainable development have been increasingly researched and also approached and discussed in different social, political and business contexts. Considering the mentioned scenario, the relevance of criteria to guide purchasing decision processes, to make them more sustainable, that is, the practice of green purchasing, stands out. In this research, carried out with the single case study strategy, in one of the largest footwear industries in the country, through a qualitative approach, collection of empirical data through interviews, documentary survey and systematic non-participant observation, it was chosen as objective, to highlight the criteria for purchasing inputs, considering that the company has sustainable footwear lines. It was possible to show that the sustainability criteria are already part of the checklist of items that are observed in the decision-making process of purchasing inputs, but are not decisive in the decision-making process.

Keywords: Green procurement; Ecological purchasing; Footwear industry.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade industrial é considerada, atualmente, um fenômeno complexo e multifacetado. Os critérios de sua avaliação se modificam na medida em que o contexto social, econômico, tecnológico e ambiental, se altera. Nas últimas décadas ocorreu a intensificação do processo de mudanças contextuais, o que exigiu das organizações a reconfiguração da sua forma de atuar no mercado, tanto de sua operação industrial, comercial ou de prestação de serviços, como no arranjo de recursos organizacionais, comunicação com o mercado consumidor e relações com os stakeholders (LAI, 2020).

Os critérios clássicos, ou tradicionais, de mensurar o desempenho organizacional, com base em indicadores financeiros e demonstrações contábeis, foram considerados insuficientes, frente ao aumento do grau de complexidade contextual, especialmente as decorrentes de novos marcos regulatórios, controles sociais e governamentais, bem como os temas emergentes, de interesse social, como a sustentabilidade (OLAORE, ADEBISI, 2013). Com maior número de competidores atuando no mercado, em quase todos os setores da economia, as organizações que desejam permanecer na competição, precisam-se adequar às novas condições impostas pelo mercado, governos e sociedade.

No âmbito das organizações industriais evidenciam-se diversas tendências que exercem a pressão sobre as mesmas, com o intuito de promover ou a sua adaptação ao novo contexto, ou a descontinuidade de sua operação (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2013). Nesta perspectiva destacam-se a necessidade de inovar, produtos, processos, forma de se comunicar com o mercado consumidor, ou revisar seu modelo de negócios, e de realizar ajustes organizacionais, para atender os princípios da sustentabilidade.

A definição de sustentabilidade apoia-se em três pilares, a saber, ambiental, social e econômico. No entanto, a literatura científica evidencia que maioria das organizações, notadamente as do setor industrial, preocupam-se e, conseqüentemente, realizam investimentos, de forma majoritária, para a prevenção de riscos ambientais (YANG, ZHANG, 2012). O principal motivo tem sido a previsão legal, que regulamenta a atuação das organizações industriais para prevenir o impacto ambiental, instituindo o conjunto de penalidades para os casos de infrações ou de descumprimento das normas e leis em vigor.

Algumas atividades industriais, principalmente aquelas que realizam atividades que se caracterizam pela maior gravidade do risco ambiental, foram objeto de ações de controle e de fiscalização de órgãos ambientais e, portanto, sendo obrigadas a promover alterações estruturais na sua operação, para se adequar às normas legais (ZHAN, TAN, JI, CHUNG, CHIU, 2016). Já as indústrias que operam em atividades econômicas consideradas de risco ambiental médio e baixo, especialmente aquelas denominadas como tradicionais, na maioria das vezes intensivas de mão-de-obra, como a fabricação de calçados, apresentam dificuldades para promover alinhamento operacional com os princípios da sustentabilidade.

Ao analisar o processo de fabricação de calçados, sob a perspectiva de sustentabilidade, ou seja, do "berço ao túmulo", considerando todas as suas etapas, desde a concepção do modelo de calçado, até o momento final, pós vida útil, percebe-se a relevância de insumos utilizados na sua confecção. Se o conjunto de insumos escolhidos, para a montagem do produto, e forma majoritária, apresentarem características que dificultam a reciclagem, reuso, bem como um

tempo longo para se decompor, o calçado pode ser classificado como não sustentável, sob a perspectiva ambiental (YANG, LIN, CHAN, SHEU, 2010).

Destarte, é possível afirmar que para alcançar os princípios recomendados de produção sustentável, na fabricação de calçados, será necessário adotar os princípios norteadores de ecodesign, visando mudança paradigmática de profissionais que atuam em estilo, moda e design. Na sequência, será de fundamental importância, envolver e alinhar aos princípios sustentáveis, setores de modelagem, compras e produção, pois serão estes os setores organizacionais que deverão validar, sob a ótica e filtro funcional, relacionado a cada um deles, as propostas de nova coleção, com modelos sustentáveis.

Este trabalho de pesquisa teve o objetivo de evidenciar o nível de alinhamento estratégico-operacional, de uma indústria calçadista de grande porte, localizada na região sul do país, aos princípios sustentáveis, pela revisão e mudança de critérios que norteiam o processo decisório de compras. A referida organização foi escolhida, de forma deliberada, em virtude de formalização de compromisso público com a sustentabilidade, por meio de lançamento de modelos de calçados, declaradamente sustentáveis.

O percurso metodológico, baseado em estratégia de estudo de caso único, abordagem qualitativa, coleta de dados empíricos por meio de entrevistas abertas, em profundidades, com os profissionais indicados pela organização estudada, responsáveis por decisões de compras, fazendo uso de análise de conteúdo dos dados obtidos, foi julgado como mais adequado pelos pesquisadores, para o alcance do objetivo do estudo.

O trabalho inicia com revisão teórica sobre a estrutura, processo e formato, recomendados para operacionalização de compras sustentáveis, ou verdes. Logo após estão detalhados os procedimentos metodológicos do estudo. Na sequência apresentam-se os resultados, analisados sob a perspectiva da revisão teórica realizada *ex-ante*. O trabalho finaliza com o tópico de considerações finais e referências.

2 CADEIA DE SUPRIMENTOS VERDE

Devido ao aumento da competitividade entre as organizações e ao aumento das novas exigências socioambientais, as indústrias vêm repensando os processos de pré-produção, produção e distribuição, uso e descarte dos produtos com o intuito de reduzir a “Pegada Ecológica” e alinhar suas estratégias aos interesses mundiais e da sociedade (ALIGLERI et al., 2016). Conforme argumentam Lai & Wong (2012), essa crescente pressão institucional está fazendo emergir de iniciativas pró ambientais em temas relacionados também à cadeia de suprimentos. As organizações percebem que cada vez mais suas ações, seja na etapa inicial de compra de matéria-prima como na cadeia de suprimentos como um todo, afetam a reputação e o sucesso no longo prazo (GOVINDAN et al., 2015).

Srivastava (2007) destaca que a *Green Supply Chain Management* (GSCM) é a integração do pensamento ambiental dentro da cadeia de suprimentos gestão, onde se incluem design de produto, abastecimento e seleção de materiais, processos de fabricação, entrega do produto final aos consumidores, bem como gerenciamento de fim de vida do produto após sua vida útil. Em

seu *paper*, o autor realizou uma revisão do conceito a fim de contribuir com uma padronização na nomenclatura para futuros trabalhos.

O conceito surgiu na década de 70, e tinha um propósito no sentido amplo de proteger o meio ambiente, e isso seria realizado através da criação de uma cultura de aprendizado na empresa, a qual deve ser apoiar a sociedade como todo (CHEN; LIANG, 2012). Já avançando no tempo, o conceito migrou para outros processos industriais, englobando a incorporação de critérios ambientais nas atividades de compras, projeto e desenvolvimento de produtos, produção, transporte, embalagem, estocagem, descarte e gestão de fim de ciclo de vida de produtos (MIN, KIN, 2012). Segundo esses autores, a GSCM engloba um conjunto de práticas ambientais que buscam oportunidades sustentáveis às organizações parceiras dentro de uma única cadeia de abastecimento.

Sua implementação considera: compra, design e desenvolvimento de produto, produção, transporte, embalagem, armazenagem, eliminação e vai até o estágio de gerenciamento de ciclo de vida do produto. Por fim, Aligleri et al. (2016) definiram seu conceito como “uma ação estratégica, transparente e integrada de informação, material e capital para atingir objetivos econômicos, sociais e ambientais numa coordenação sistêmica de processos entre empresas ao longo da cadeia”. Essa visão trouxe um olhar maior para a conceituação, visando uma oportunidade aos setores industriais que enfrentam desafios socioambientais similares e integrados.

A *Green Supply Chain* (GSC), diferentemente da tradicional *Supply Chain*, apresenta algumas características específicas referentes à inserção de critérios ambientais nas decisões e atividades da organização e em suas relações de longo prazo para melhorar o desempenho ambiental de seus produtos e processos (MENTZER et al., 2001). A cadeia de suprimentos verde é vista como uma integração de processos, incluindo design de produto, seleção e fornecimento de materiais, processos de fabricação, entrega do produto final aos consumidores e gerenciamento do final da vida útil do produto após sua vida útil (SRIVASTAVA, 2007). Na visão de Zhu et. al (2005), este processo está fortemente relacionado a tópicos ambientais interorganizacionais, pois houve uma mudança no conceito, de compra ecológica para cadeias de fornecimento integradas onde participam o fornecedor, o fabricante, o cliente e a logística reversa, que seria o “fechamento do circuito” desse processo.

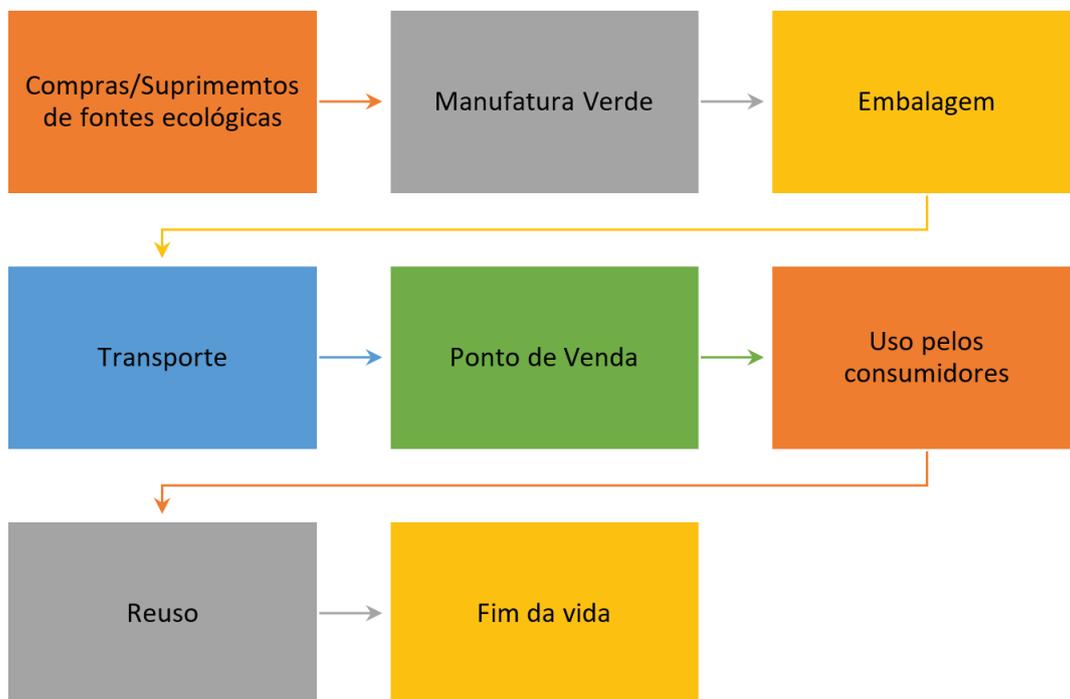
Dessa forma, de acordo com os autores Hervani et al. (2005) e Rao e Holt (2005), o conceito de GSC engloba iniciativas ambientais em logística de entrada (incluindo compras), produção ou cadeia de suprimento interna (gestão de materiais), logística de saída (incluindo embalagens) e logística reversa. A GSC pode, então, ajudar a reduzir o impacto ambiental da atividade industrial sem sacrificar a qualidade, custo, confiabilidade, desempenho ou eficiência dos processos. Trata-se de uma mudança de paradigma, que é também benéfico para o desempenho econômico global (SRIVASTAVA, 2007).

A deterioração do meio ambiente foi o principal motivador para o crescimento da importância da GSCM. Houve uma clara diminuição das fontes de matérias-primas, o esgotamento das áreas para aterros e o aumento dos níveis de poluição (BOONS et al., 2012). Com isso, a GSCM entra como um instrumento necessário para contribuir para reduzir o impacto da atividade industrial, que tem sido caudado estes processos citados. Tudo isso seria possível sem sacrificar a qualidade, o custo, a confiabilidade, o desempenho ou a eficiência na utilização de energia, sendo uma mudança de paradigma nas organizações (SRIVASTAVA, 2007). Transforma-se o entendimento

da questão ambiental nos negócios, sendo medida útil para aumentar o desempenho ecológico da empresa e reduzir os riscos ambientais desta (MANGLA et al, 2014).

Por fim, a Figura 2 traz o esquema proposto por Khan (2018) sobre a GSC. Para ele, há a integração de processos ambientais sustentáveis à cadeia de suprimentos tradicional. Isso pode incluir processos como seleção de fornecedores e compra de material, design de produto, fabricação e montagem de produto, distribuição e gerenciamento de fim de vida. Em vez de mitigar o impacto prejudicial das operações de negócios e da cadeia de abastecimento, a cadeia de abastecimento verde envolve adição de valor e / ou criação de valor por meio das operações de toda a cadeia. Portanto, reduzir a poluição do ar, da água e dos resíduos é o principal objetivo da cadeia de abastecimento verde, enquanto as operações verdes também melhoram o desempenho das empresas em termos de menos resíduos de fabricação, reutilização e reciclagem de produtos, redução de custos de fabricação, maior eficiência de ativos, positivo construção de imagem e maior satisfação do cliente.

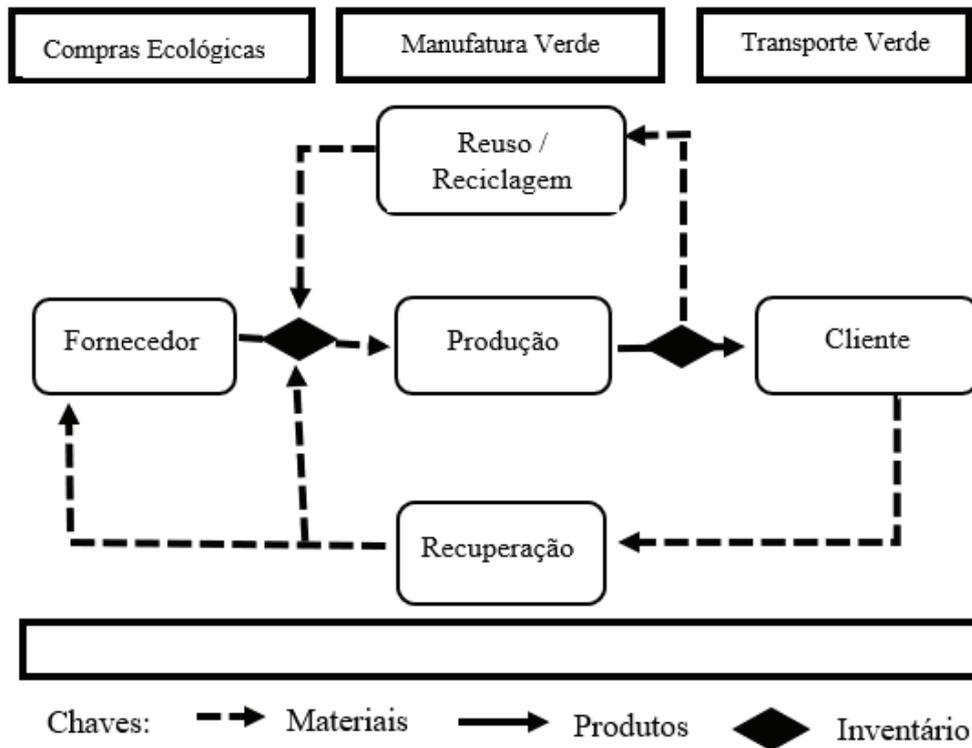
Figura 2 - Processos da Cadeia de Suprimentos Verde



Fonte: Adaptado de Khan (2018)

Em termos de processos no sentido amplo, a GSM pode se dividir em 3 grandes momentos: as compras ecológicas (suprimentos), a manufatura verde e a distribuição para os pontos de venda. Conforme Figura 3, o fornecedor exerce um papel fundamental na questão das compras verdes, onde os processos de seleção de fornecedor e sua avaliação são etapas que merecem a devida atenção dos gestores. A seleção de fornecedores é “o processo pelo qual as empresas identificam, avaliam e contratam fornecedores” (BEIL, 2010). De acordo com Bali et al. 2013, a abordagem verde enfoca tanto as iniciativas verdes internas quanto o desempenho verde de seus fornecedores. A seleção do fornecedor é, portanto, uma importante tarefa realizada na organização, visto que o desempenho sustentado de longo prazo da empresa do comprador depende fortemente de sua seleção adequada de fontes de matéria-prima (RAJAN et al, 2010).

Figura 3 - Cadeia de Suprimentos Verde



Fonte: Adaptado de Khan (2018)

2.1 Compras ecológicas

No tocante às compras ecológicas, pode-se explicar seu papel como elemento essencial pela sua história evolutiva. Desde os anos 1980 a competição global se intensificou, as empresas reconheceram o impacto do alto volume de matérias primas adquiridos e estoques em processo no custo operacional, qualidade do produto e prazo de entrega (WISNER et al., 2012). Olaore e Adebisi (2013) reforçam que o departamento de compras virou uma unidade estratégica chave na cadeia de suprimentos, conectando uma empresa com seus fornecedores por meio da aquisição das matérias primas essenciais ao seu negócio. Zhan et al (2016) ainda apontam que essa demanda aumentou o papel estratégico das compras no ambiente atual de negócios e tornou-se uma estratégia de aquisição holística e abrangente. Dessa forma, a compra também deve considerar a ameaça ambiental significativa em termos de materiais de embalagem descartados. Com o tempo, o nível de consciência sobre o aquecimento global e outras questões ambientais aumentou significativamente, fazendo com que as empresas se preocupassem em tornar suas compras "verdes".

As "compras ambientalmente preferíveis" (*Environmentally Preferable Purchasing* - EPP) ou compras ecológicas referem-se à aquisição de produtos e serviços que têm um efeito reduzido na saúde humana e no meio ambiente quando comparados com produtos ou serviços concorrentes que atendem ao mesmo propósito. Essa comparação pode considerar a aquisição de matérias-primas, produção, fabricação, embalagem, distribuição, reutilização, operação, manutenção ou descarte do produto ou serviço (NIH, 2011). De acordo com Yang e Zhang (2012), a compra ecológica é a prática de escolher fornecedores que forneçam materiais e serviços ecológicos,

sempre com o intuito de minimizar os impactos ambientais negativos no processo de fabricação e transporte, utilizando-se materiais duráveis, recicláveis e reutilizáveis.

O termo *Green Sourcing* é utilizado por alguns autores para denominar que um passo relevante para que se façam compras ecológicas é obter ou comprar materiais e componentes que tenham características ecológicas presentes, como reutilização, reciclabilidade e não uso de produtos químicos perigosos / perigosos (ELTAYEB et al., 2011). Com maiores preocupações com a proteção ambiental, os profissionais de compras têm sido motivados a reconsiderar suas compras existentes, estratégia de compras e seu impacto na sustentabilidade ambiental. O papel das compras ecológicas deve ser o envolvimento da reciclagem e da remanufatura (GOVIDAN et. al, 2015).

Carter e Rogers (2008) fizeram uma pesquisa para explorar o impacto do abastecimento verde no desempenho ambiental e financeiro das empresas. Eles concluíram que, devido à adoção bem-sucedida da estratégia de compra verde, o custo dos produtos foi reduzido e o desempenho ambiental e financeiro das empresas foi aumentado com a reputação positiva obtida no mercado. Zailani et al. (2015) destacou que a compra ecológica tem uma relação positiva com o desempenho operacional e ambiental das empresas. Já Yang et al. (2010), a compra verde foi categorizada em cinco facetas principais: gerenciamento de operação de design, gerenciamento da cadeia de suprimentos, autenticação ambiental, ecológico e gerenciamento ambiental externo. Eles confirmaram que as compras verdes melhoraram o desempenho geral das empresas. A adoção de compras verdes na cadeia de suprimentos e operações de negócios é uma ferramenta confiável para mitigar o desperdício e a poluição do ar e da água.

Por fim, vale destacar que a seleção de fornecedores é outro elemento que impacta de forma significativa em uma cadeia produtiva ecológica. Como as matérias-primas e componentes representam uma grande parte do custo do produto, portanto, o processo de avaliação do fornecedor pode ser complexo, com base em critérios financeiros como preço; critérios não financeiros, incluindo qualidade, entrega, quantidade e serviço e comunicação (HASAN et al, 2008). Além disso, os custos significativos associados ao pedido, expedição, recebimento, inspeção e uso de peças e materiais adquiridos são importantes para incluir na avaliação do fornecedor (LEE et al, 2001). A certificação ISO 14001 e os programas governamentais voluntários facilitam muito o processo de avaliação de fornecedores e aumentam o desempenho ambiental, forçando os fornecedores a realizar práticas ambientais específicas. Portanto, muitas empresas medem periodicamente o desempenho do fornecedor, criam formas alternativas de fornecimento, criam soluções de fornecedores e constroem relacionamentos de longo prazo com os fornecedores (HASAN, 2013; ARIMURA et al, 2011).

Após a compra, a matéria-prima é direcionada ao inventário e, no devido tempo, retirada para ser utilizada no processo produtivo, dando-se início ao segundo momento: a manufatura verde. Aqui englobam as características do design ecológico e de uso das ferramentas que diminuam o impacto no ambiente, que serão tradas no tópico seguinte.

Unindo-se aos conceitos anteriores, há temas pertinentes que reforçam a importância dos processos discutidos. Um deles é o MRP (*Material Requirements Planning*), que segundo Slack et al. (2013) é o cálculo das necessidades de material, que surgiu na década de 60 com o objetivo de auxiliar as empresas no cálculo da quantidade de um determinado produto e em que momento deveria ser produzido tal quantidade.

Outro processo que envolve a temática é o Planejamento e Controle da Produção (PCP), que envolve funções voltadas para a organização e o planejamento dos processos de fabricação das empresas. Suas atividades consistem em decisões voltadas tanto para otimizar o uso dos recursos e materiais necessários à produção, como para determinar e sincronizar datas e tempos de fabricação dos produtos (SOARES et. al, 2011). Dessa forma, Tubino (1999) acrescenta que o PCP é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender, da melhor maneira possível, aos planos estabelecidos em níveis estratégico, tático e operacional. Para essas situações, é necessário que haja um equilíbrio entre o fornecimento e a demanda, devendo-se fazer uma previsão de vendas. Por essas razões, o GSCM está emergindo como uma abordagem importante para reduzir os riscos ambientais e traz benefícios econômicos para os fabricantes (DIABAT E GOVINDAN, 2011).

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo do estudo os autores optaram pela estratégia de estudo de caso (YIN, 2015), abordagem qualitativa (FLICK, 2011), coleta de dados empíricos por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores organizacionais envolvidos diretamente com o fenômeno investigado, levantamento documental, consultando registros internos da organização, e observação sistemática não participante (GIL, 2021).

A opção pela estratégia de estudo de caso único, em uma das maiores indústrias de calçados do Brasil, se justifica pelo porte da empresa, de grande porte, com alto grau de complexidade do universo organizacional, devido à quantidade significativa de processos organizacionais existentes e consolidados. A referida opção estratégica encontra respaldo em autores que versam acerca de alternativas para conduzir pesquisa científica em ciências sociais aplicadas, com destaque para Yin (2010), Gil (2021) e Minayo (2002).

A escolha da abordagem, no caso, qualitativa, ocorreu em alinhamento com a opção estratégica, na medida que a referida abordagem facilita evidenciar os pormenores do ambiente organizacional analisado, ao permitir explorá-lo em profundidade, que é a característica específica desta escolha, conforme ressaltam Gerhardt e Silveira (2009) e Minayo (2002). Para alcançar o objetivo do estudo foi necessário entender o contexto organizacional, a infraestrutura interna, forma de arranjar os recursos organizacionais, bem como o conjunto de critérios que nortearam a tomada de decisão.

Com o propósito similar, de aderência dos procedimentos metodológicos, de coleta de dados empíricos, com o objetivo do estudo, foram selecionadas as três técnicas de coleta, a saber, (i) entrevistas semiestruturadas, com os gestores da organização investigada; (ii) levantamento documental, baseada em consulta a registros internos das áreas operacionais da empresa e (iii) observação sistemática não participante, de um dos autores da pesquisa. As referidas técnicas de coleta de dados empíricos são as mais citadas na literatura científica consultadas, que versa sobre metodologia científica (Fonseca, 2002; Gil, 2002; Deslandes, Cruz Neto e Gomes, 2002; Gerhardt e Silveira, 2009; Minayo, 2010).

Os dados empíricos obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, seguindo as recomendações e orientações da Bardin (2011). A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico, que se aplica para a análise de discursos extremamente diversificados, buscando classificá-los por meio de uma categorização temática. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), permite a junção de um número significativo de informações organizadas, iniciando-se com o inventário dos dados, onde se isolam os elementos comuns e, depois com a classificação, onde dividem-se os elementos e estrutura-se sua organização, favorecendo a última fase da pesquisa, que é a interpretação dos dados.

A empresa participante desse estudo de caso atua no setor calçadista do estado do Rio Grande do Sul, possuindo onze filiais e oito marcas, que entregam qualidade, conforto e moda para todos os estilos. Com inovação e uma gestão eficaz, é líder no segmento de calçados, sendo uma das maiores fabricantes brasileiras, levando seus produtos a mais de 95 países no mundo e em todo território nacional. Para efeitos desse estudo, será nomeada como empresa Alfa.

Foram escolhidas, aleatoriamente, três dentre as onze filiais da empresa Alfa para contribuir com o estudo, sendo que cada uma delas produz determinada marca:

- a) a filial 1, que fabrica sandália feminina;
- b) a filial 30, que fabrica tênis infantil masculino;
- c) a filial 16, que fabrica sapatilha feminina injetada.

Entre os dias 11 de março e 25 de abril de 2022, foram realizadas entrevistas com funcionários dessas filiais e com o Gerente Jurídico da empresa Alfa. Também, participou das entrevistas o CEO da empresa de reciclagem, que realiza os processos de reciclagem de resíduos da empresa Alfa. Nove entrevistas tiveram seu áudio gravado e transcrito na íntegra, realizadas via ligação telefônica, com uso do aplicativo *Whatsapp*; duas foram respondidas no formato de questionário, ou seja, dois respondentes optaram por digitar suas respostas. Já a entrevista com o CEO da empresa de reciclagem, foi realizada presencialmente e também teve seu áudio gravado e transcrito.

Entre os onze entrevistados, participaram cinco mulheres e seis homens, com idades variando entre 25 e 54 anos. Os entrevistados serão identificados pelas siglas E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 e E11. Os respondentes E2, E5 e E6 pertencem à Filial 1, onde é fabricada a sandália feminina; os respondentes E3, E4 e E8 pertencem à Filial 3, onde é fabricado o tênis infantil masculino, já os respondentes E1 e E7, pertencem à Filial 16, onde é fabricada a sapatilha feminina injetada, todos os entrevistados escolhidos têm relação com o tema abordado, com base na experiência pregressa e trajetória profissional.

Os respondentes E9 e E10 são, respectivamente, o Gerente Jurídico de Processo e Qualidade da empresa Alfa e seu estagiário. O respondente E11 é o empresário e CEO da empresa terceirizada que fornece matéria-prima, sendo que a unidade onde ele trabalha é uma empresa de reciclagem parceira da empresa Alfa.

A formação acadêmica e o cargo atual dos entrevistados estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Formação acadêmica e cargo atual dos entrevistados

Respondente	Formação acadêmica	Cargo atual
E1	Gestão Financeira	Supervisora Administrativa
E2	Gestão de Processos Gerenciais	Supervisora Administrativa
E3	Engenharia de Produção	Gerente Industrial
E4	Administração de Empresas	Supervisora Administrativa
E5	Publicidade e Propaganda	<i>Designer</i> de calçado
E6	Administração de Empresas	Supervisora Administrativa
E7	Design de Produto	<i>Designer</i>
E8	Técnico em <i>Design</i> de Calçados	<i>Designer</i>
E9	Gestão de Processos e Gestão da Qualidade	Gerente de Processos e Qualidade
E10	Engenheiro Mecânico e Mestre em Engenharia Generalista	Estagiário
E11	Economia com Ênfase em Projetos e Psicologia Empresarial	Empresário e CEO da empresa

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Em relação ao tempo de experiência total dos colaboradores no mercado de trabalho, apenas um deles está com menos de um ano, quatro colaboradores possuem até dez anos de trabalho e os demais possuem mais tempo, chegando a 20, 35 e até 42 anos de tempo total de trabalho.

Quanto ao tempo em que atuam na empresa Alfa, dois entrevistados atuam a menos de um ano, seis colaboradores há dez anos, enquanto os demais acumulam uma média de quatorze anos de experiência na empresa.

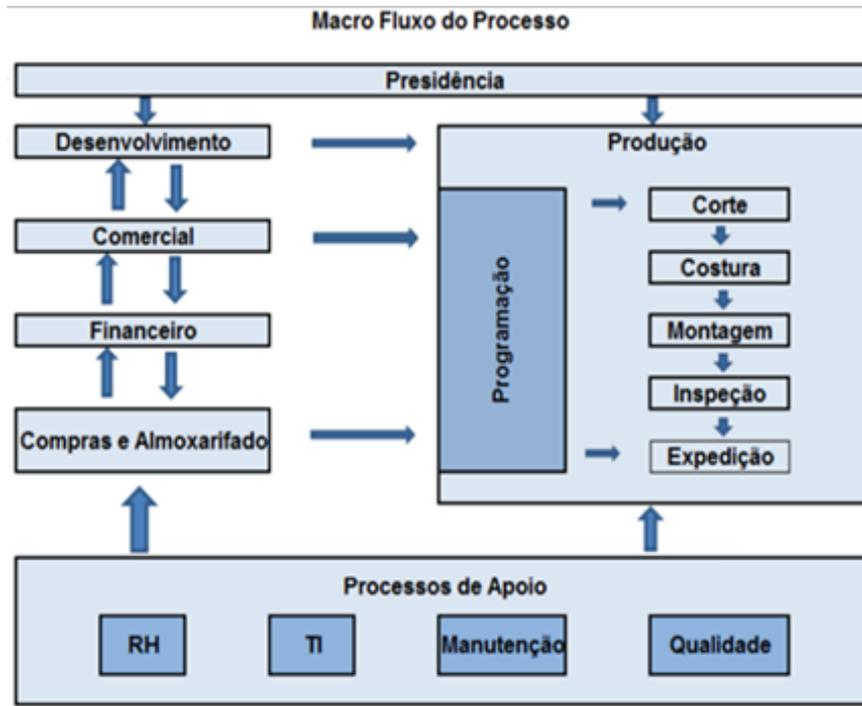
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para facultar a compreensão dos processos de decisão dos profissionais que atuam no setor de compras da indústria de calçados, apresenta-se, inicialmente, mesmo de forma sintética, o conjunto de processos operacionais na fabricação de calçados. A referida relevância se justifica na medida que os processos operacionais podem ser distintos, de empresa a empresa, em decorrência do modelo de negócios adotado, da linha de produtos fabricados, só para citar algumas das variáveis mais importantes.

Considerando o porte (grande) da indústria analisada, com um portfólio de produtos muito amplo e complexo, optou-se, para esta análise, escolher apenas três linhas de produção. Em relação aos processos de cada uma das três linhas de produção escolhidas para a análise, pode se afirmar que elas apresentam similaridade, apesar de serem produzidas em diferentes filiais da empresa Alfa. Para ilustrar tais informações, o fluxograma apresentado pela Figura 3 demonstra o modelo do macro fluxo desenvolvido pela empresa, construído a partir de documentos

consultados na empresa Alfa, observação do processo fabril e entrevistas. Evidenciaram-se similaridades na fabricação dos três calçados, tanto em critérios específicos utilizados, como na seleção e definição dos produtos, diferenciando-se principalmente em insumos utilizados.

Figura 3 - Macro fluxo do processo



Fonte: empresa Alfa (2021)

Autores revisados, com destaque para Corrêa, Giansi e Caon (2001) e Prochnik (2005), também já constataram que o processo de produção de calçados pouco varia entre as diferentes empresas calçadistas. Segundo os autores, a sequência de etapas da fabricação dos calçados compreende a modelagem ou *design*, corte, pesponto, costura, montagem e acabamento, nessa sequência. Nesse aspecto, conforme mostra a Figura 3, as três linhas de produção dos calçados analisados nessa pesquisa são atendidas em sequência pelos setores de programação, corte, costura, montagem, inspeção e expedição, ou seja, guardam estreita similaridade com o processo descrito por Corrêa, Giansi e Caon (2009) e Prochnik (2005).

Para identificar o conjunto de critérios utilizados na escolha dos materiais, foi necessário investigar como a empresa seleciona os materiais das suas linhas de produção de calçados. Oito respostas mencionaram a preocupação com as questões sociais, ambientais e econômicas relacionados à sustentabilidade, que, conforme Hendiani et al. (2020) e Lai et al. (2020), requerem práticas que minimizem impacto ao meio ambiente, melhorem as relações sociais e, ao mesmo tempo, aumentem os benefícios econômicos. Três mencionaram apenas as características do material em si, como critérios de seleção, já os demais entrevistados mencionaram: a) **Critérios sociais**; para E3 a escolha de todos os materiais inicia no setor de desenvolvimento e a preferência é por fornecedores da região, porém, quando necessitam de grandes volumes, normalmente busca-se como alternativa matéria-prima importada; b) **Critérios ambientais**; para E2 e E6, os materiais sintéticos, são produzidos a partir de compostos, ou expandidos, é

considerada a quantidade de algodão zerada ou mínima, para não agredir o meio ambiente. Os E1, E9 e E10 destacam a importância do quesito resistência e a importância de atendimento as questões vinculadas à sustentabilidade, além de tudo o que pode influenciar na qualidade final do produto. Segundo Brittes et al. (2012), muitas empresas já aderiram as tecnologias que geram menor impacto ambiental, aproveitando materiais e resíduos oriundos de seus próprios processos produtivos. Essa prerrogativa foi confirmada pela resposta do E11, CEO da empresa terceirizada de reciclagem que fornece tipos específicos de matéria-prima à empresa Alfa. Segundo o E11, os critérios de seleção de muitos dos materiais usados no processo produtivo da empresa Alfa partem das sobras de sua própria produção. Para o E11, na sua visão de fornecedor, os critérios utilizados na escolha dos materiais são totalmente desenvolvidos de acordo com a necessidade dos clientes, quando não se consegue desenvolver o material 100% reaproveitado, se elencam quais as demandas necessárias, junto com um responsável do meio ambiente da empresa; c) **Critérios econômicos**; o E4 salienta que o preço competitivo é fundamental, uma vez que os materiais necessitam estar dentro dos padrões da cartilha que a empresa estabelece. Idem para a capacidade de fornecimento uma vez que a empresa possui necessidade de grandes quantidades. Segundo Viegas e Fracasso (1998), a busca por alternativas de materiais com melhores preços aumenta o leque de tipos de resíduo produzidos, além disso, as tendências da moda e as estações do ano também influenciam na escolha dos materiais.

Os E5, E7 e E8, que atuam no setor de Desenvolvimento, destacaram como critérios de seleção do material: o visual, o toque e a espessura do material, onde, a partir disso, iniciam os testes de colagem, item importante na linha de injeção direta, onde o material precisa ter espessura específica para colagem. Porém, não mencionaram preocupação direta com os aspectos sustentáveis dos materiais.

Quadro 7 - Critérios de seleção de matéria-prima

Fonte	Evidências empíricas	Base teórica
Entrevista E3 + Registros setor de compras	Critérios sociais: preferência por fornecedores locais.	Hendiani et al. (2020); Lai et al. (2020)
Entrevistas E2, E6 (a) E1, E9, E10 (b) E11 (c) + Registros setor de compras	Critérios ambientais: a) usar materiais sustentáveis e que atendam a resistência; b) usar materiais sintéticos (compostos ou expandidos) e quantidades mínimas de algodão para não agredir o meio ambiente; c) atender a necessidade do cliente, reaproveitar sobras da própria produção.	Brittes et al. (2012); Hendiani et al. (2020); Lai et al. (2020)
Entrevista E4 + Registros setor de compras	Critérios econômicos: preço competitivo, atender as necessidades de especificações de materiais da empresa, ter capacidade de fornecimento de grandes volumes.	Viegas e Fracasso (1998)
Entrevistas E5, E7, E8 + Registros setor de compras e modelagem	Critérios físicos: visuais, tátil e de espessura.	Brittes et al. (2012); Hendiani et al. (2020); Lai et al. (2020)

Fonte: elaborado por autores (2022)

4.1 Critérios para seleção de fornecedores

Julgou-se importante analisar também os critérios utilizados na escolha dos fornecedores. Nesse sentido o E3 comentou que, antes de iniciar qualquer acordo comercial, os requisitos de auditoria precisam ser atendidos: o fornecedor precisa estar devidamente legalizado, com os impostos em dia, ter seus colaboradores registrados e destinar corretamente seus resíduos. O E6 destacou como principais critérios de seleção: a regularidade da documentação, credibilidade da empresa, responsabilidade social, qualidade dos materiais fornecidos e o fornecimento de suporte técnico, para os devidos fins de produção. O teor dos dados empíricos estão alinhados com a percepção de Tachizawa e Andrade (2012) que identificam a seleção dos fornecedores como uma das ações adotadas pelas indústrias para reduzir o impacto ambiental, sendo comum exigir que seus fornecedores comprovem que são empresas que atendem as leis ambientais e utilizam práticas seguras para destinação dos seus resíduos.

Os demais entrevistados atribuem como critérios para a seleção de fornecedores: capacidade produtiva, uma vez que a quantidade demandada pela empresa Alfa é grande, qualidade na entrega, relação custo x benefício e preço competitivo. O E9 destaca que o fornecedor *“precisa trazer novidades para a empresa, em questão de desenvolvimento, ele precisa estar junto com o pessoal criativo, sempre atualizando materiais, desenhos, estampas tudo o que vem influenciando essa questão de moda”*.

Cabe lembrar que a indústria calçadista opera com a participação de muitos fornecedores, além dos fornecedores diretos de matéria-prima, tem-se a participação de muitas outras empresas, ligadas ao agronegócio (pecuária de corte), ao setor químico, de máquinas e equipamentos, de vestuário e de serviços (GARCIA, 2001). Os critérios adotados no processo de seleção de fornecedores estão destacados no Quadro 8.

Quadro 8 - Critérios de seleção de fornecedores

Fonte	Evidências empíricas	Base teórica
Entrevistas E3, E6 + Registros setor de compras	A empresa Alfa exige que seus fornecedores estejam devidamente legalizados.	Santos e Silva (2017); Tachizawa e Andrade (2012)
Entrevistas E1, E2, E4, E5, E7, E8, E10, E11 + Registros setor de compras e modelagem	São usados como critérios para a seleção de fornecedores: capacidade produtiva, uma vez que a quantidade demandada pela empresa Alfa é grande.	Garcia (2001)
Entrevista E9 + Registros setor de modelagem	O fornecedor <i>“precisa trazer novidades para a empresa, sempre atualizando materiais, desenhos, estampas tudo o que influencia a questão de moda”</i> .	Garcia (2001)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

4.2 Materiais adquiridos para o processo fabril

Na terceira etapa da pesquisa foram evidenciados os principais materiais adquiridos para o processo fabril. Conforme dados da Abicalçados (2022), no setor calçadista brasileiro, destacam-se o uso do plástico, da borracha, do couro e do laminado sintético. Na empresa Alfa foi constatado que a matéria-prima adquirida é diferenciada por textura, espessura, cartela de cores ou composição do material. Assim, para as três linhas de produtos pesquisadas, os respondentes E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 e E11 elencaram os seguintes itens: 1) cabedais (material sintético, tecidos e lonas); 2) couraça e contraforte; 3) adesivos; 4) enfeites para calçados, do metal ao ABS; 5) linha de costura; 6) palmilhas; 7) solados em PVC, PU e EVA, e os polímeros para solados; 8) embalagens: corrugados, caixas individuais e papéis; 9) insumos (agulhas, borrachinhas e sacos plásticos) e 10) produtos químicos (solventes). Para Viegas e Fracasso (1998), existem três fatores que influenciam na geração de resíduos da indústria do calçado: as tendências da moda, a mudança do clima das estações do ano e a necessidade de diminuir os custos da produção incluindo matérias-primas mais baratas.

Diante dos aspectos mencionados, os resíduos gerados são diversificados e dificultam a destinação para reciclagem porque são formados por um misto de aparas de couro, tecidos sintéticos, borracha, papelão, plástico, papel, espumas de látex, PU e EVA, contrafortes, couraças, restos de linhas, adesivos, pregos e taxas, além do que muitos desses itens acabam contaminados com produtos químicos. Por esse motivo, segundo Staikos et al. (2006), mesmo substituindo os materiais contaminantes pelos biodegradáveis, não se consegue resolver a curto prazo, os problemas relacionados à geração de resíduos no fim de vida útil. De acordo com os autores, os esforços devem estar voltados para o tratamento dos resíduos gerados, especialmente daqueles que são reaproveitáveis: no reuso como matéria-prima ou na recuperação de energia para a própria indústria.

De acordo com Vier et al. (2020), o desenvolvimento do produto exige que se considere a etapa de reutilização do mesmo ao término de sua vida útil, ou seja, deve-se priorizar o uso de matérias-primas que sejam recicláveis ou reaproveitáveis, para que o produto pós-uso retroalimente seu próprio processo de produção, reduzindo o uso de matérias-primas não renováveis. No Quadro 9 encontram-se sintetizados os resultados da terceira etapa de investigação.

Quadro 9 - Materiais adquiridos para o processo fabril

Fonte	Evidências empíricas	Base teórica
Entrevistas E1, E2,..., E11. + Registros setor de compras + Visita por observação participante	Cabedais (material sintético, tecidos e lonas); couraça e contraforte; adesivos; enfeites para calçados, do metal ao ABS; linha de costura; palmilhas; solados em PVC, em PU, em EVA e os polímeros para solados; embalagens: corrugados, caixas individuais e papéis; insumos (agulhas, borrachinhas e saco plástico), produtos químicos (solventes).	Abicalçados (2022); Viegas e Fracasso (1998); Vier et al. (2020)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa, cujos resultados subsidiaram a elaboração deste artigo, teve como objetivo evidenciar a viabilidade de adoção do modelo de compras verdes, em uma indústria de calçados de grande porte, localizada na região sul do país. O estudo se justifica na medida em que contribui para o tema, cada vez mais discutido, não apenas em meios acadêmicos, mas também no âmbito corporativo e sociedade em geral, que é o desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.

Para alcançar o objetivo optou-se pela abordagem qualitativa, coleta de dados empíricos por meio de entrevistas em profundidade, com os responsáveis pelo setor de compras da referida indústria de calçados, uma das maiores do Brasil. Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo.

A análise dos resultados evidenciou avanços do processo de fabricação de calçados na direção da sustentabilidade, por meio de adoção de critérios alinhados com as premissas de compras verdes, encontradas na literatura científica. No entanto, a adoção dos referidos critérios não é suficiente para considerar que as compras da empresa analisada são sustentáveis, de acordo com o conceito de compras verdes.

Como os resultados da pesquisa são decorrentes de estudo de caso único (mesmo a empresa sendo uma das maiores do Brasil) o que restringe a generalização das conclusões, sugere-se realização de mais estudos sobre o tema, tanto com abordagem qualitativa, como quantitativa.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Relatório setorial da indústria de calçados Brasil**. Novo Hamburgo, RS: Abicalçados, 2022. Disponível em: <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>. Acesso em: 10 maio 2022.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão industrial e produção sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2016. ISBN 978-85-472-1001-4
- ARIMA, S.; BATTAGLIA, A. **Da terra para a terra: uma visão do ciclo total**. Tecnológica. São Paulo: Publicare, 2007.
- BALI, O.; KOSE, E.; GUMUS, S. Green Supplier Selection Based on IFS and GRA. **Grey Systems: Theory and Application**, 3 158-176. 2013
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEIL, R. D. **Supplier Selection**. Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science, John Wiley & Sons. 2010.
- BOONS, F.; BAUMANN, H.; HALL, J. Conceptualizing sustainable development and global supply chains. **Ecological Economics**, 83, 134-143. 2012
- CARTER C., ROGERS D. A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**. 2008;38(5):360-387. 2008.
- CHEN, D., LIANG, S. Evolution of internal costs and benefits for Taiwanese Computer Manufacturers Adopting Green Supply Chains. **Asian Journal of Shipping and Logistics**, 2012.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRPII/ERP: conceitos, uso e implantação: base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009. 434 p.

- CORRÊA, A. **Couro e calçados**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.14, p. 65-92. 2001
- DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- DIABAT, A.; GOVINDAN, K. An Analysis of the Drivers Affecting the Implementation of Green Supply Chain Management. **Resources, Conservation and Recycling**. p.659-667, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.12.002>. 2011.
- ELTAYEB TK, ZAILANI S, RAMAYAH T. Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes. **Resources, Conservation and Recycling**. 2011;55(5):495-506. 2011.
- FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. 1. Porto Alegre, RS: Artmed, 2011
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 02 set. 2021.
- GARCIA, R. C. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais**. 2001. 204 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2001.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021
- GOVINDAN K, KHODAVERDI R, VAFADARNIKJOO A. Intuitionistic fuzzy based Dematel method for developing green practices and performances in a green supply chain. **Expert Systems with Applications**. 2015.
- HASAN, M.; SHANKAR R., SARKIS, J. Supplier Selection in an Agile Manufacturing Environment using Data Envelopment Analysis and Analytical Network Process. International. **Journal of Logistics Systems and Management**, 4, 5 23-550, 2008.
- HASAM, M. Sustainable Supply Chain Management Practices and Operational Performance. **American Journal of Industrial and Business Management**, 3, 42-48. 2013
- HENDIANI, S. et al. Analisando o status do desenvolvimento sustentável no setor de manufatura usando tomada de decisão difusa, multicritério e multi-especialista e resultados financeiros triplos integrados. **Jornal Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública**, v. 17, n. 11, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph17113800>. Acesso em: 20 ago. 2021.
- HERVANI, A. HELMS, M.; SARKIS, J. Performance Measurement for Green Supply Chain Management. Benchmarking: **An International Journal**. 12. 330-353. 10.1108/14635770510609015. 2005
- KHAN, S. Introductory Chapter: **Introduction of Green Supply Chain Management**. DOI: 10.5772/intechopen.81088. Publicado em 2018.
- LAI, K., WONG, C. W. Y. Green logistics management and performance: Some empirical evidence from Chinese manufacturing exporters. **Omega**, 40, 267-282. 2012 Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2011.07.002>
- LAI, H. et al. Desenvolvimento de provedor de serviço de nuvem sustentável por um método DNMA baseado no número Z com determinação de peso baseada no coeficiente de Gini. **Sustentabilidade**, v. 12, n. 8, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12083410>. Acesso em: 20 ago. 2021.
- LEE, C., LEE, K., PENNING, J. M. Internal Capabilities, External Network, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. **Strategic Management Journal**, 22- 615-640. 2001
- MANGLA, S., KUMAR, P. e BARUA, M.K. An Evaluation of Attribute for Improving the Green Supply Chain Performance via DEMATEL Method. **International Journal of Mechanical Engineering and Robotics**. 2014.
- MENTZER, J.T, et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**. Vol. 22, n.2, p.1-25, 2001.
- MIN, H., KIM, H. Green supply chain research: past, present, and future. **Logistics Research**, 4(1-2), 39. 2012
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Orgs.). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. p. 19-51.

- NIH – National Institutes of Health. Disponível em <https://www.orf.od.nih.gov/EnvironmentalProtection/GreenPurchasing/pages/default.aspx>. 2011. Acesso em agosto de 2020.
- OLAORE, R. A., ADEBISI, N. T. 'Accounting, purchasing and supply chain management interface', **IOSR Journal of Business and Management**, 11(2), 80-84. 2013.
- PROCHNIK, V. (Coord.). **Perfil do setor de calçados**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2005.
- RAJAN, A. J., GANESH, K, Application of Integer Linear Programming Model for Vendor Selection in a Two Stage Supply Chain. Proceedings of the 2010 **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**. 9-10 January. Dhaka, Bangladesh. 2010
- RAO, P; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? **International Journal of Operations & Production Management**, 25(9), 898-916, 2005.
- SLACK, N.; JONES, A. B.; JOHNSTON, R. **Princípios de Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2013.
- SOARES, M. M.; BARBOSA, R. F. Análise do sistema de produção em uma empresa calçadista: o caso das alpargatas s.a. p. 14, [s.d.]. 2011
- SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 53–80, mar. 2007.
- STAIKOS, T. et al. **End-of-life management of shoes and the role of biodegradable materials**. In: XIII International Conference on Life Cycle Engineering, Held at the Katholieke Universiteit Leuven, Belgium, 2006.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- TUBINO, D. F. **Sistemas de Produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999
- VIER, M. B. et al. Ecodesign e logística reversa na indústria calçadista. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Universidade Regional Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, v. 19, n. 55, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/11239>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- WISNER, JD.; TAN, K-C.; LEONG, GK. Principles of Supply Chain Management, (3rd Edition), Mason, OH: South-Western - Cengage Learning. Selected Chapters, 2012.
- YANG, W. & ZHANG, Y. Research on factors of green purchasing practices of Chinese, **Journal of Business Management and Economics**, 3(5), 222-231. 2012
- YANG C., LIN S., CHAN Y., SHEU C. Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: An empirical study. **International Journal of Production Economics**. 2010.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso**. 5. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015
- ZAILANI S., GOVINDAN K., IRANMANESH M, SHAHARUDIN M, CHONG Y. Green innovation adoption in automotive supply chain: The Malaysian case. **Journal of Cleaner Production**. 2015
- ZHAN, Y.; TAN, K., JI, G., CHUNG, L., CHIU, A. Green and lean sustainable development path in China: Guanxi, practices and performance. **Resources, Conservation and Recycling**. 128. 10.1016/j.resconrec.2016.02.006. 2016
- ZHU, Q.; SARKIS, J.; GENG, Y. Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 5, p. 449–468, maio 2005.