



UNIVERSIDADE
FUMEC



Belo Horizonte
v.24 • n.2
Abr./Jun. 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

Leonardo Ferreira Costa

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 (Avantisys)
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 Chiaretto 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. 2 (abr./jun. 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

ENVIRONMENTAL VALUES: CROSS-CULTURAL COMPARISON BETWEEN BRAZIL AND USA.....	9
<i>VALORES AMBIENTAIS: COMPARAÇÃO TRANSCULTURAL ENTRE BRASIL E EUA</i>	
André Luiz Mendes Athayde Marco Antônio Pereira Mota	
OS IMPACTOS DO TELETRABALHO: UM ESTUDO DOS FATORES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS NO ÓRGÃO PÚBLICO PALATIUM.....	25
<i>THE IMPACTS OF TELEWORKING: A STUDY OF INDIVIDUAL, ORGANIZATIONAL AND SOCIAL FACTORS IN THE PUBLIC AGENCY PALATIUM</i>	
Fabiula Meneguete Vides da Silva Antonio Giovanni Figliuolo Uchoa	
ESTRUTURA INTELLECTUAL DO EFEITO PLACEBO: ANÁLISE DE COCITAÇÃO DAS ÚLTIMAS DUAS DÉCADAS.....	43
<i>INTELLECTUAL STRUCTURE OF THE PLACEBO EFFECT: AN ANALYSIS OF COCITATION OVER THE LAST TWO DECADES</i>	
Diego Nogueira Rafael Eliane Herrero Eduardo Mesquita	
SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA: GERAÇÃO DE VALOR COM A OFERTA DE MARCAS PRÓPRIAS.....	61
<i>NEIGHBORHOOD SUPERMARKETS: VALUE CREATION BY OFFERING PRIVATE LABELS</i>	
Thaís Moura Martins dos Santos Vérica Freitas Lucas Sciencia do Prado Verônica Angélica Freitas de Paula	
MODELO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO: PESQUISA NAS EMPRESAS B	79
<i>IMPACT BUSINESS MODEL: RESEARCH OF B CORPS</i>	
Fabio da Silva Universidade Potiguar Cristine Hermann Nodari Juliana Bianca Maia Franco Tarciaara Magley da Fonseca Pereira Ismael Mendonça Azevedo	
O ENGAJAMENTO INFLUENCIA NO CONSUMO DE PRODUTOS VERDES?	98
<i>DOES ENGAGEMENT INFLUENCE THE CONSUMPTION OF GREEN PRODUCTS?</i>	
Carine Dalla Vallecarrine Kelmara Mendes Vieira Leander Luiz Klein Simone Alves Pacheco de Campos	
<i>MINDFULNESS</i> E PROCESSOS DECISÓRIOS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA.....	117
<i>MINDFULNESS AND DECISION-MAKING PROCESSES: BIBLIOMETRIC REVIEW</i>	
Melissa Cangussu Vianna. David Chester Carvalho Barros. Luciane Vieira Wandermurem. Lilian Bambirra de Assis.	
PARCEIROS INTELIGENTES CRESCEM JUNTOS: O CASO DA INTERCARGA	134
<i>SMART PARTNERS GROW TOGETHER: THE INTERCARGA CASE</i>	
Alíssa Manfroí Renan Abreu Leutprecht Jailson Lana Raul Beal Partyka	

Prezado (a) Leitor(a),

Apresento-lhe o Volume 24, nº 2, de abril a junho 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 e o caso de ensino compõe 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.

O primeiro artigo apresenta como a gestão ambiental e o desenvolvimento sustentável têm sido bastante discutidos na literatura. O estudo buscou analisar diferenças estatisticamente significantes entre Brasil e Estados Unidos concernente aos valores ambientais de seus cidadãos, discutindo diferenças à luz das características da cultura nacional dos países comparados. Para tanto, analisaram dados de 1.486 brasileiros e 2.223 americanos com testes de correlação e comparação de médias. Cinco variáveis representaram os valores ambientais dos indivíduos. Por sua vez, caracterizaram as culturas nacionais americana e brasileira com cinco dimensões culturais. Entre as cinco variáveis, três indicaram que brasileiros são mais engajados ambientalmente que americanos: importância dada à proteção do meio ambiente, priorizar o meio ambiente ao crescimento econômico e participação em movimentos ambientalistas. Americanos se mostraram mais engajados ambientalmente que brasileiros quanto à participação em organizações ambientais e doações financeiras.

O segundo artigo teve como objetivo geral identificar os principais impactos do teletrabalho, tanto positivos quanto negativos, em seus sentidos individuais, organizacionais e sociais, no ponto de vista dos teletrabalhadores. A pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Os sujeitos participantes da pesquisa foram 15 teletrabalhadores do órgão público Palatium do Estado do Amazonas. Foi utilizado a técnica de saturação teórica inspirado na sistematização de Falqueto, Hoffmann e Farias (2018). Quanto aos fatores individuais, a pesquisa apresentou que o teletrabalhador precisa buscar soluções para as dificuldades que a modalidade possa desencadear no âmbito pessoal. O maior impacto organizacional identificado durante as entrevistas foi a melhoria na qualidade de vida do trabalhador, gerando mais comprometimento por parte do servidor que, conseqüentemente, aumentou a sua produtividade.

O terceiro artigo teve como objetivo analisar a estrutura intelectual sobre o efeito placebo em Ciências Sociais Aplicadas. A pesquisa foi baseada em uma análise bibliométrica de citação das últimas duas décadas, executadas separadamente. Os estudos sobre efeito placebo no marketing tiveram início em 2005, com uma pesquisa sobre a sustentação teórica para a melhoria do desempenho cognitivo dos participantes com base em suas expectativas em relação ao preço

de uma bebida. De outra maneira, as bases da teoria do efeito placebo vieram, em grande parte, das ciências da saúde e da psicologia. O tema efeito placebo nas Ciências Sociais Aplicadas é considerado imaturo, sendo relevante apresentar para os demais pesquisadores do assunto como está organizada a literatura desse fenômeno.

O quarto artigo considerou o potencial de geração de valor das Marcas Próprias e seu incipiente uso no Brasil em relação a outros países, o objetivo foi analisar como a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas pode gerar valor para supermercados de vizinhança que as comercializam. Foi realizada pesquisa qualitativa, com estudo de casos múltiplos, coleta de dados por meio de entrevistas com proprietários/gestores de supermercados de vizinhança que faziam parte de redes gerenciadas por atacadistas líderes no mercado nacional e que comercializam Marcas Próprias. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise de conteúdo. Foi possível concluir que a Marca Própria ainda não gera valor para os supermercados de vizinhança em relação ao aumento do faturamento e das margens de lucro, embora seja capaz de fidelizar o cliente às lojas por serem considerados produtos de boa qualidade com preços acessíveis. Os entrevistados demonstraram expectativa de incremento nas margens de lucro com esses produtos futuramente.

O quinto artigo objetivou o crescimento das Empresas B tem despertado o interesse de pesquisadores por seu crescimento exponencial nos últimos anos. O objetivo do estudo foi caracterizar o modelo de negócio de impacto das empresas B. Tratou-se de uma pesquisa descritiva e documental das organizações híbridas certificadas como Empresas B em toda a América Latina e Caribe. Os resultados sugerem que as Empresas B buscam lucros que lhes permitam criar resultados sociais e/ou ambientais positivos. O sucesso não foi medido pela maximização dos lucros para proprietários e acionistas, mas pelos impactos socioambientais positivos que as empresas puderam causar nos ambientes em que estavam inseridas.

O sexto artigo apresentou como objetivo avaliar a influência do engajamento sobre o comportamento de compra e o consumo de produtos verdes em estudantes universitários do estado do RS. O estudo foi quantitativo de cunho descritivo através de uma *survey*, cuja coleta de dados foi realizada por meio de um questionário. A análise de dados foi realizada a partir da estatística descritiva e multivariada. Os achados evidenciaram que o engajamento possuiu um impacto positivo no comportamento de compra verde, e o comportamento de compra e consumo estão relacionados a problemas ambientais e de recursos e eram motivados não apenas pelo desejo de satisfazer as necessidades de um indivíduo, mas também pela preocupação com o bem-estar da sociedade.

O último artigo, deste volume, teve como objetivo avaliar como o tema *mindfulness* relacionado ao suporte nas tomadas de decisão foi abordado entre os anos de 2012 e 2021 na literatura científica. Foram analisados 467 documentos válidos, resultados de pesquisa na base SCOPUS referente os termos: *Mindfulness* e *Decision-Making*. Adotou-se a bibliometria, utilizando das leis de Lotka, Bradford e Zipf. Esta pesquisa foi quantitativa, longitudinal, com finalidade descritiva e explicativa. Na análise, obteve-se resultados que refutaram as leis de Bradford e Lotka, evidenciando que o tema ainda está em estágio inicial na literatura científica, o que também se explica pelo baixo número de publicações sobre o assunto. A lei de Zipf ressalta que esses assuntos podem ser mais explorados. Os estudos sobre o tema estão em crescimento em todo o mundo, com destaque para os Estados Unidos, berço do *mindfulness*. Os estudos na área de saúde – Medicina, Neurociências e Enfermagem – se destacam, seguidos pelos materiais das áreas de Administração, Gestão e Ciências Sociais.

Nesse volume da revista teremos um caso de ensino que teve como objetivo analisar o dilema da Intercarga, uma empresa de agenciamento de carga internacional diante de desafios no relacionamento comprador-fornecedor. A Intercarga constantemente aplicava a escolha de fornecedores e negociação dos fretes, porém, devido os constantes choques na demanda do comércio internacional, precisou se adaptar ao novo cenário e enfrentar grandes embates no relacionamento com seus parceiros. Espera-se que o público-alvo do caso estivesse mais apto a fortalecer a gestão de relacionamento com os fornecedores, levando em conta aspectos internos e externos. No formato de caso para ensino, utilizando dados qualitativos primários, por meio de observação participante, o caso também permitiu a proposição de estratégias para melhorar o relacionamento com os fornecedores e gerir adequadamente os momentos disruptivos, respondendo o dilema: Continuar explorando alternativas com parceiros menores, que vem mostrando empenho, mas ainda assim tem um menor poder de negociação, ou continuar apostando no parceiro com força de mercado, mas que cada vez menos os prioriza? Como resultado, o caso promoveu a análise do processo de escolha de fornecedores, além de explorar a capacidade para o processo de tomada de decisão e o fortalecimento da gestão de relacionamento com fornecedores.

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 papel da mulher na gestão estratégica.

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

ENVIRONMENTAL VALUES: CROSS-CULTURAL COMPARISON BETWEEN BRAZIL AND USA

VALORES AMBIENTAIS:
COMPARAÇÃO TRANSCULTURAL ENTRE BRASIL E EUA

ANDRÉ LUIZ MENDES ATHAYDE
andreluizathayde@outlook.com

MARCO ANTÔNIO PEREIRA MOTA
maarco.antonio@hotmail.com

ABSTRACT

Environmental management and sustainable development have been significantly discussed in the literature. However, studies on this topic with a cross-cultural approach are still scarce. The objective of the present study was to analyze statistically significant differences between Brazil and the United States regarding their citizens' environmental values, discussing such differences in light of the national cultural characteristics of the two countries compared. To this end, we analyzed data from 1,486 Brazilians and 2,223 Americans with correlation and mean comparison tests. Five variables represented individuals' environmental values. In turn, we characterized American and Brazilian national cultures by five cultural dimensions. Among the five variables, three indicated that Brazilians are more environmentally engaged than Americans: importance given to protecting the environment, prioritizing the environment over economic growth, and participation in environmental movements. Americans, in turn, were more environmentally engaged than Brazilians in terms of participation in environmental organizations and financial donations.

Keywords: environment; sustainability; values; culture; national culture.

RESUMO

Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável têm sido bastante discutidos na literatura. Porém, estudos sobre esses temas com abordagem transcultural ainda são escassos. Este estudo buscou analisar diferenças estatisticamente significantes entre Brasil e Estados Unidos concernente aos valores ambientais de seus cidadãos, discutindo diferenças à luz das características da cultura nacional dos países comparados. Para tanto, analisamos dados de 1.486 brasileiros e 2.223 americanos com testes de correlação e comparação de médias. Cinco variáveis representaram os valores ambientais dos indivíduos. Por sua vez, caracterizamos as culturas nacionais americana e brasileira com cinco dimensões culturais. Entre as cinco variáveis, três indicaram que brasileiros são mais engajados ambientalmente que americanos: importância dada à proteção do meio ambiente, priorizar o meio ambiente ao crescimento econômico e participação em movimentos ambientalistas. Americanos se mostraram mais engajados ambientalmente que brasileiros quanto à participação em organizações ambientais e doações financeiras.

Palavras-chave: meio ambiente; sustentabilidade; valores; cultura; cultura nacional.

1 INTRODUCTION

The relationship between production and environmental degradation has changed throughout history (Pott & Estrela, 2017). Given these changes, the need to think about the human relationship with the environment is clear, aiming at adequate environmental conservation for the continuity of the human species. Not preserving the environment and gradually destroying the planet place humans in vulnerability (Ripple, 2017).

In a scenario of environmental degradation, actions that promote ecological consciousness are fundamental (Feil & Schreiber, 2017). Jacobi (2003) reinforces this argument by stating that we need to foster individuals' environmental values so that there is greater involvement on their part in constructing a new culture based on sustainable development. Human values have been identified as relevant for understanding pro-environmental attitudes and behaviors (Campos & Pol, 2010), as individuals are more likely to present behaviors that express their values (Athayde & Coutinho, 2023; Lonqvist et al., 2013). Almeida et al. (2015) claim that human values and perceptions are relevant to fostering environmental behavior, as people may or may not change their habits because of their values.

Environmental management and sustainable development have been significantly discussed in the literature at the organizational level, focusing on the actions that companies take in their operational activities to protect the environment (e.g., Grotta et al., 2020; Gupta & Zhang, 2020; Souza et al., 2020). However, studies on this topic with a cross-cultural approach that compare individuals from different countries in light of the possible influence of national culture are still scarce. Thus, given this theoretical-empirical gap, the main objective of this study was to analyze statistically significant differences between Brazil and the United States regarding their citizens' environmental values, discussing such differences in light of the national cultural characteristics of the two countries compared.

The choice of Brazil and the United States to be compared was motivated by the fact that they are considered culturally different in a variety of cross-cultural studies (e.g., Hofstede Insights, 2022; Athayde & Torres, 2022; Athayde & Rocha, 2021). Evidence in the literature has shown that culture influences individuals' values, attitudes, and behaviors (e.g., Motta & Gomes, 2019; Gomes et al., 2016; Oliveira & Alves, 2015), and this study explores how compatible national cultural characteristics are with some individuals' environmental values in these two countries. Discussing differences in environmental values in light of culture is relevant given that culture is a phenomenon that occurs through human interaction and influences individual behavior (Motta et al. Gomes, 2019). Therefore, a cross-cultural analysis explores how people from different countries perceive and interpret the environment.

In this study, Five variables represented individuals' environmental values: (1) Participation in environmental organizations, (2) Importance given to protecting the environment, (3) Prioritizing the environment over economic growth, (4) Financial donations to ecological organizations, and (5) Participation in environmental movements. In turn, we characterized American and Brazilian national cultures by five cultural dimensions proposed by Hofstede (2011), widely adopted in cross-cultural studies, both nationally and internationally: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism, Masculinity versus Femininity, and Long-term orientation versus Short-term orientation.

In addition to this introductory section that presents the main objective of this study, four more parts comprise it. Next, the literature review will support the hypothesis rising. After that, we will characterize the methodological procedures adopted in the study, including the database and the data analysis techniques. Subsequently, we will discuss the results obtained and, at last, final remarks.

2 LITERATURE REVIEW

This literature review addresses the connections between environmental values and culture, the characteristics of Brazilian and American national cultures, and the hypothesis rose with theoretical support.

2.1 Connections between environmental values and culture

The primary cause of environmental degradation is the harmful behavior of human beings, who, individually and collectively, may exploit and abuse natural resources in an unsustainable way (Pato, 2005). In contrast to the devastating aspect of human beings, pro-environmental behavior refers to individuals' values and practices guided by environmental preservation, which manifest, for instance, in recycling, environmental monitoring, and conscious consumption (Kaida & Kaida, 2016; Pato & Tamayo, 2006).

Although environmental management and sustainable development have been significantly discussed in the literature (e.g., Zúñiga-Igarza, Pérez-Campdesuñer, & Sánchez-Rodríguez, 2023; Gervazio, Bergamasco, Moreno-Calles, Yamashita, & Rocha, 2023; Guarieiro et al., 2022; Ferreira, Lange, Lima, & Macedo, 2022), studies on this topic with a cross-cultural approach that compare individuals from different countries in light of the possible influence of national culture are still scarce (e.g., Pinheiro, Oliveira, & Lozano, 2023; Rockett, Luna, & Guerra, 2019; Melo et al., 2017; Tata & Prasad, 2015). Some authors have highlighted the need to deeper investigate the possible connections between culture and environmental values (e.g., Kumar, Giridhar, & Sadarangani, 2019), going beyond studies that investigate these two topics separately (e.g., Gabrielli, Santoyo, Martins, & Rezende, 2023; Lacerda, 2011).

It is necessary to analyze individuals' values and beliefs perpetrated in society to understand the antecedents of pro-environmental behavior. Individuals tend to be concerned about their actions regarding the environment if this concern lies in collective values and beliefs (Pereira & Reis, 2017). For Kumar, Giridhar, and Sadarangani (2019), the culture of a society influences, feeds, and shapes its members' values. Hence, culture helps understand perceptions of sustainability and individuals' propensity to engage in ecological practices (Tata & Prasad, 2015).

For example, some studies show that societies based on materialism and consumerism tend to have less sustainable engagement (Bescorovaine et al., 2016; Rockett, Luna, & Guerra, 2019; Januário et al., 2017). In this type of social context, individuals see nature as a resource. It leads individuals to prioritize economic development over environmental preservation (Coelho et al., 2013).

Eom et al. (2016) analyzed individuals' pro-environmental behavior in individualistic and collective cultures. Comparing 47 countries, the authors found that these countries varied considerably in the degree to which environmental concern predicted pro-environmental behavior, a fact explained by national-level individualism and other cultural values. Environmental concern was considered a predictor of environmentally responsible consumer choice among Europeans and Americans, but not among Japanese. This study exemplifies the importance of investigating environmental values in different cultural contexts.

Another relevant point is the possible gap between environmental discourse and pro-environmental behavior. Although consciousness should be stimulated and reinforced, it faces the challenge of misalignment between perception, discourse, and pro-environmental behavior, given several sociocultural variables that may influence these relationships (Melo et al., 2017; Peixoto & Pereira, 2013; Pinheiro et al., 2011a).

Time availability is a variable that correlates with pro-environmental behavior (Franco, 2011). Whillans and Dunn (2015), for instance, state that when workers perceive time as a necessary resource to perform their work, they tend to reduce environmental engagement. This phenomenon occurs because people understand time as an opportunity cost regarding pro-environmental behavior. Melo et al. (2017) showed that individuals without much time for leisure tend not to adopt pro-environmental behaviors. Furthermore, the authors found evidence that older people tend to adopt more pro-environmental behaviors. Concerning income, the relationship was inverse: families with a higher income level tend to have less environmental engagement once higher income allows more thoughtless consumption. Regarding education, people with higher education levels tend to have more pro-environmental behaviors. Bescorovaine et al. (2016) and Jacomossi, Morano, and Barrichello (2014) obtained similar results.

Some studies demonstrate that sustainable practices applied by the government have little support from society, which, to a certain extent, influences the consciousness of environmental issues. Such a phenomenon may be linked to the fact that some people understand ecological problems as being long-term, that is, problems that will not have serious consequences shortly, and, therefore, they expect government authorities to be able to solve them (Pinheiro et al., 2011b).

Having reflected on the connections between environmental values and culture, the next section will address the cultural characteristics of Brazil and the United States, given that these characteristics will support this study to discuss possible differences between the two countries confronted in terms of their environmental values.

2.2 Characteristics of the Brazilian and American national cultures

Human behavior is complex, and several variables influence it. Culture is one of those variables and expresses the behaviors of a particular group or people (Andery, 2011). The interpretation of the environment influences how a person behaves, and the same environmental event can present different meanings to different observers (Brandalise et al., 2009). Culture refers to a phenomenon, a set of constructs shared between individuals. It is a concept that, by definition, is plural. There is no culture without human interaction and no human being without culture (Gomes et al., 2016). Andery (2011) argues that human behavior is the smallest part of the cultural phenomenon and, therefore, there is no way to disassociate culture and human behavior. One must understand the other.

Once the present study aimed to compare Brazil and the United States regarding their citizens' environmental values and discuss possible differences in light of national culture, we characterized the Brazilian and American national cultures by five cultural dimensions proposed by Hofstede (2011), widely adopted in cross-cultural studies, both nationally and internationally: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism, Masculinity versus Femininity, and Long-term orientation versus Short-term orientation. We also present the scores indexed by the two countries in each cultural dimension according to the Country Comparison Tool developed by Hofstede (Hofstede Insights, 2022), attributed on a scale from 0 to 100. The five dimensions of national culture will be detailed hereafter.

Power Distance: The first cultural dimension refers to the degree of inequality within a society. That means that power is naturally distributed unevenly. This dimension shows how less powerful people expect and accept that this power is unequal and how much one person influences another's behavior. Therefore, through the Power Distance dimension, it is possible to compare two societies in terms of their degree of inequality (more or less unequal).

With a score of 69, Brazil reflects a society that respects hierarchy and accepts inequalities between people. The unequal power distribution justifies that the more powerful in society have more benefits than the less powerful. In Brazilian companies, a boss assumes full responsibility, and symbols of status and power are very relevant to indicate social position and "communicate" respect. The United States scores low (40) on this cultural dimension. The American premise of "freedom and justice for all" reflects equal rights in all aspects of society and government. American organizations establish a hierarchy for convenience. Superiors are accessible, and managers rely on their subordinates' expertise. Both managers and their subordinates expect to be consulted, and information is shared frequently. Communication is relatively informal, direct, and participatory.

Uncertainty avoidance: The second dimension refers to how society members interpret uncertainty and unpredictability. That means cultures deal with greater or lesser comfort with the uncertain future. In addition, societies protect themselves against uncertainty by creating norms and institutions to decrease the anxiety and stress that the unforeseen future generates.

Brazil scores high for this cultural dimension (76), like most Latin American countries. These societies show a strong need for rules, legal systems, bureaucracy, and laws to make the world safer to live in. The United States scores below average for this cultural dimension (46). In the United States, there is a relevant degree of acceptance of new ideas, innovative products, and a willingness to try something new or different. Americans tend to be more tolerant of anyone's opinions and allow freedom of expression. At the same time, Americans do not demand many rules.

Individualism versus Collectivism: the third dimension concerns how people comprise social groups. Societies based on Individualism tend to lead people to behavior restricted to the "I" in which everyone looks at themselves and their family. On the other hand, Collectivist societies rely upon relationships of fidelity resulting from behaviors within cohesive and united social groups. Higher scores on the scale indicate more individualistic cultures and lower scores reflect the opposite.

Brazil scores 38 in this cultural dimension, which means that, in Brazil, people, from birth, comprise cohesive groups represented by family, including uncles, aunts, grandparents, and cousins who continue to protect their members in exchange for loyalty. In business, it is relevant for Brazilians to build trust and lasting relationships. A meeting, for instance, usually starts with general conversations to get to know each other before doing business. With 91 points, the United States is one of the most individualistic cultures in the world. People take care of themselves and their families without relying on the support of others. In business, workers are proactive, and decisions lie upon merit.

Masculinity versus Femininity: this dimension regards the values permeated between the sexes in society. That refers to what counts as a success within groups. Countries based on Masculinity tend to present more competitive and assertive values. In turn, countries based on Femininity tend towards more collaborative values focused on quality of life. In short, societies with high scores reflect Masculinity, and low scores reflect Femininity. Brazil presents an intermediate score on this cultural dimension (49). The United States, in turn, scores high (62). In the United States, people should be the best they can be. As a result, it is common for Americans to talk about their victories and successes and believe that there is always a way to do something better.

Long-term orientation versus Short-term orientation: The fifth dimension concerns how societies deal with time. That refers to how people remember the past, act in the present, and think about the future. Countries with low scores on this dimension tend to be short-term oriented, reflecting the maintenance of well-established norms, beliefs, and customs. On the other hand, long-term-oriented countries with higher scores tend to see changes as natural, as a preparation for the future. Brazil presents an intermediate score on this cultural dimension (44). On the other hand, the United States has a low score (26). Thus, American companies measure their performance in the short-term, leading people to strive for quick results in their work environment.

Table 1 summarizes the scores of Brazil and the United States regarding the dimensions of national culture according to Hofstede Insights (2022).

Table 1 - Cultural dimensions of Brazil and the United States

Cultural dimension	Brazil	United States
Power Distance	High (69)	Low (40)
Individualism	Low (38)	High (91)
Masculinity	Intermediate (49)	High (62)
Uncertainty avoidance	High (76)	Intermediate (46)
Long-term orientation	Intermediate (44)	Low (26)

Source: Adapted from Hofstede Insights (2022).

Having exposed the characteristics of Brazilian and American national cultures, we present below the hypothesis that rose with theoretical support.

2.3 Study hypothesis

Relying on the literature review regarding the connections between environmental values and culture and the characteristics of Brazilian and American national cultures, we raised a hypothesis. Given the high level of Individualism and Masculinity and the low level of Long-term orientation and Uncertainty Avoidance of Americans compared to Brazilians (Hofstede Insights, 2022), we expect that, in general, Brazilians are more environmentally engaged than Americans.

Individuals in societies with high levels of Individualism and Masculinity, such as the United States, tend to care about themselves. They have competitive and assertive values and usually measure success with financial and material criteria. Furthermore, societies with low levels of Long-term orientation and Uncertainty Avoidance, such as the United States, are primarily concerned with the short-term and do not worry considerably about the uncertain future (Hofstede Insights, 2022). That is not compatible with environmental values and actions, whose results are long-term. On the other hand, individuals in countries characterized by low levels of Individualism and Masculinity, such as Brazil, belong to groups marked by trust and values aimed at humanization and quality of life. Additionally, individuals in societies with high levels of Long-term orientation and Uncertainty Avoidance, such as Brazil, are concerned with the long-term and uncertain future (Hofstede Insights, 2022), which is compatible with environmental values and actions, whose results are long-term.

Therefore, given these cultural characteristics, Brazil is expected to present statistically higher means than the United States in the variables taken in this study to represent environmental values, or at least in most of them. The following section characterizes the methodological procedures adopted in the study.

3 METHOD

To accomplish the main objective of this study, we obtained secondary data from the sixth edition of the World Values Survey (WVS) database. In 2020, when we extracted data from the WVS database, the sixth edition was the most recent since the seventh edition was not available yet. The WVS is a survey conducted since 1981 by a group of social scientists at leading universities worldwide and investigates individuals' political and socio-cultural views. The questionnaires used in the WVS contain a large set of questions about social, economic, and political values, in addition to socioeconomic and demographic data, and follow rigorous scientific sampling procedures (WVS, 2022).

The WVS seeks to help scientists and policymakers understand changes in beliefs, values, and motivations worldwide. Thousands of political scientists, sociologists, administrators, social psychologists, anthropologists, and economists have used this data to analyze topics such as economic development, democratization, religion, gender equality, social capital, subjective well-being, and trust in large companies (e.g., Athayde, Coura, and Dias, 2019). The primary data collection method in the WVS is face-to-face questionnaires at the respondents' houses, with anonymity guaranteed. The responses are registered in a traditional paper-and-pen questionnaire or with a Computer-Assisted Personal Interview – CAPI (WVS, 2022). In the WVS edition

taken as the data source in this study, the Brazilian sample was comprised of 1,486 participants, and the American 2,232 participants.

Table 2 summarizes the five variables chosen to represent environmental values in this study. They were the only ones in the WVS database (Wave 6) directly related to environmental values.

Table 2 - Study variables

WVS code	Description
V30	Participation in environmental organizations.
V78	Importance given to protecting the environment.
V81	Prioritizing the environment over economic growth.
V82	Financial donations to ecological organizations.
V83	Participation in environmental movements.

Source: Adapted from WVS (2022).

The variables chosen in this research seek to identify individuals' concern with the environment. The first one (V30) asked the respondents if were members of an environmental organization. The second one (V78) described to the respondents a person who cares about the environment and asked them to indicate their level of identification with the person. The third one (V81) presented the respondents with two statements: "protection of the environment should be a priority even if it slows down economic development and reduces the number of job openings" and "economic development and job creation should be a priority even if the environment suffers some damage". Respondents had to choose the statement with which they most agreed. The fourth one (V82) asked the respondents whether or not they had donated money to environmental organizations in the past two years. At last, the fifth one (V83) asked the respondents whether or not they had participated in any environmental movement over the past two years.

We performed data analyses in the IBM® SPSS® 20.0 software (Statistical Package for the Social Sciences). Following guidelines from Tabachnick and Fidell (2001) and Miles and Shevlin (2001), we checked for normal distribution of data with Kolmogorov-Smirnov Shapiro-Wilk tests (Field, 2013). The variables were presented by country through descriptive statistics. Then, we performed Spearman correlation tests and Student's t-tests for independent samples to verify which variables presented statistically significant differences between Brazilians and Americans. Although data were not normally distributed, Student's t-test was adopted because it is considered a robust test for samples with a high number of cases (above 30), even in situations of non-normality (Hair et al., 2009). At last, we discussed results in light of theory.

4 RESULTS AND DISCUSSION

4.1 Sample characterization

Concerning sociodemographic variables, the Brazilian sample (1,486 participants) and the American sample (2,232 participants) comprised a balanced number of men and women, with a slight superiority of female participants in Brazil (52.3%) and in the United States (51.5%).

Regarding age, most participants fit in the age range 30-49 years in Brazil (38.8%) and the age range above 50 years in the United States (44.7%). Moreover, most respondents had one or two children in Brazil (43.8%) and the United States (41.8%). Concerning education level, most respondents in Brazil had not completed elementary school (31.9%), followed by participants who had completed high school (25.9%). In contrast, in the United States, most respondents had completed high school (36.1%). Regarding income level, most respondents in Brazil (25.3%) and in the United States (20.8%) fell into the intermediate range (5) among the ten income ranges presented in the questionnaire that were established considering the median household income in each country.

Regarding respondents' participation in environmental organizations, most Brazilians (94.6%) and Americans (80.7%) do not participate. Concerning the importance given by respondents to protecting the environment, 77.3% of Brazilians consider it very important, while only 38.3% of Americans do so. As for prioritizing the environment over economic growth, 60.3% of Brazilians believe that protecting the environment should be a priority even if it slows down economic development and reduces the number of job openings. In turn, 37.2% of Americans agree with this point of view.

Regarding respondents' financial donations to environmental organizations, only 7.2% of Brazilians have contributed financially to environmental organizations in the past two years, while 17.3% of Americans have. At last, considering respondents' participation in environmental movements, 7.4% of Brazilians have participated in this type of demonstration in the past two years, while 6.2% of Americans have done so. Table 3 summarizes the means for respondents' environmental values in the two countries.

Table 3 - Environmental values: Brazil vs. United States

Variable	Brazil		United States	
	Mean	SD	Mean	SD
Participation in environmental organizations (V30).	0.07A	0.34	0.22A	0.52
Importance given to protecting the environment (V78).	2.95B	1.29	2.11B	1.01
Prioritizing the environment over economic growth (V81).	1.62C	0.49	1.36C	0.52
Financial donations to ecological organizations (V82).	1.81C	0.39	1.93C	0.26
Participation in environmental movements (V83).	1.94C	0.23	1.93C	0.26

Note. SD: Standard deviation; A = Scale from 0 to 2; B = Scale from 1 to 6; C = Scale from 1 to 2.

Source: Research data

In the Brazilian sample, participation in environmental organizations positively correlated with education level ($p < 0.01$), indicating that Brazilian individuals with higher education levels participate more in environmental organizations. The importance given to protecting the environment positively correlated with age ($p < 0.001$), pointing out that, in Brazil, older individuals consider it more relevant to protect the environment. Prioritizing the environment over economic growth negatively correlated with age ($p < 0.001$) and the number of children ($p < 0.01$), and positively with education level ($p < 0.001$). These results point out that, in Brazil, younger individuals with fewer children and higher education levels prioritize the environment more. Financial donations to ecological organizations positively correlated with education level ($p < 0.01$), indicating that Brazilian individuals with higher education levels contribute more financially to ecological organizations. At

last, participation in environmental movements negatively correlated with the number of children ($p < 0.01$) and positively with education level ($p < 0.001$). That points out that Brazilian individuals with fewer children and higher education levels participate more in environmental movements.

In the American sample, participation in environmental organizations positively correlated with age ($p < 0.05$), education level ($p < 0.05$), and income level ($p < 0.01$). That indicates that, in the United States, older individuals with higher education and income levels participate more in environmental organizations. The importance given to protecting the environment positively correlated with sex ($p < 0.001$), pointing out that American women consider it more relevant to protect the environment. Prioritizing the environment over economic growth negatively correlated with age ($p < 0.001$) and the number of children ($p < 0.001$), and positively education ($p < 0.001$). These results point out that younger Americans with fewer children and higher education levels prioritize the environment more. Financial donations to ecological organizations positively correlated with age ($p < 0.001$), education level ($p < 0.001$), and income level ($p < 0.001$) indicating that, in the United States, older individuals with higher education and income levels contribute more financially to ecological organizations. At last, participation in environmental movements negatively correlated with age ($p < 0.001$) pointing out that younger Americans participate more in environmental movements.

Considering the correlations above between environmental values and sociodemographic variables, education level stood out in Brazil, indicating that individuals with higher education levels present greater environmental engagement. In the United States, the age variable stood out. Nevertheless, for some environmental values, older ages indicated greater environmental engagement and, for others, less.

Having presented respondents' sociodemographic characteristics and the ones related to environmental values, the following section will focus on the primary objective, namely the analysis of statistically significant differences regarding environmental values between the two countries.

4.2 Mean comparison test: Brazil vs. The United States

Table 4 shows statistically significant differences identified between Brazilians and Americans regarding environmental values.

Table 4 - Mean comparison test between Brazil and the United States

Variable	Sig
Participation in environmental organizations (V30).	0.000**
Importance given to protecting the environment (V78).	0.000**
Prioritizing the environment over economic growth (V81).	0.000**
Financial donations to ecological organizations (V82).	0.000**
Participation in environmental movements (V83).	0.042*

Note. * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Source: Research data

According to the hypothesis previously raised, given the high level of Individualism and Masculinity and the low level of Long-term orientation and Uncertainty Avoidance of Americans compared to Brazilians (Hofstede Insights, 2022), Brazilians would be more environmentally engaged than Americans. Results confirmed this hypothesis for three of the five variables regarding environmental values: importance given to protecting the environment, prioritizing the environment over economic growth, and participation in environmental movements. Therefore, the hypothesis was accepted once Brazilians showed greater environmental engagement than Americans for three of the five variables analyzed.

Several studies support this result, such as the Healthy & Sustainable Living (2019), which identified insights on consumer behavior patterns worldwide. It showed that the Brazilian population cares more than the American population for subjects such as healthy and sustainable lifestyle, pollution, the severity of plastic waste, and climate change.

Furthermore, we infer that this result is compatible with the national cultural dimensions proposed by Hofstede (Hofstede, 2011; Hofstede Insights, 2022). The high scores of Americans in the cultural dimensions of Individualism and Masculinity are associated with egoistic values, which may reflect little environmental and long-term concerns. Egoism, self-interest, and the pursuit of immediate individual desires characterize cultures with little environmental engagement (Beck & Pereira, 2012).

Another interesting point of discussion concerns how human beings interpret nature. Ecocentric and anthropocentric motives seek to preserve the environment but differ in interpretation. While ecocentrics wish to protect the environment for its intrinsic and transcendental value, anthropocentrics wish to protect it to maintain the quality of human life (Thompson & Barton, 1994).

There is an approximation of Short-term orientation and high Masculinity characteristic of Americans, with anthropocentric values. American society searches for assertiveness in decisions and individual achievements, meeting emergency needs, and fulfilling short-term goals. Those are values aimed at quality of life, characteristic of environmental anthropocentrism (Pinheiro et al., 2011a).

On the other hand, the Brazilian culture approaches a collectivist worldview. It considers the social environment when making decisions. Thus, Collectivism opposes Individualism and influences environmental engagement. Pro-environmental behavior is intimately related to social collectivity, once environmental actions are unlikely to have a practical effect with sporadic practices of a few people.

In Brazil, a high level of Uncertainty Avoidance requires greater regulation and bureaucracy to build a sense of security and stability in society. Once environmental problems tend to manifest in the long-term, Brazilians may adopt new practices of ecological behavior, aiming to reduce the feeling of fear regarding the uncertain future that the environmental discussion raises. In this sense, pessimism about the level of well-being that people may have in the future relates to how they act in the present, as suggested by Kaida and Kaida (2016). The view that inconsequential attitudes may jeopardize the future leads people to adopt pro-environmental actions. Therefore, in addition to the collectivist culture, Uncertainty Avoidance may indicate concern for the environment in Brazil.

However, it is relevant to mention that for two of the five variables analyzed in the present study, Americans showed greater environmental engagement than Brazilians: participation in environmental organizations and financial donations to ecological organizations. It seems that Brazilians involve to a greater extent in specific engagement demonstrations (environmental movements), while Americans involve more permanently as active members of environmental organizations. Furthermore, Americans showed greater engagement when making financial donations to ecological agencies.

Despite the United States being more individualistic, Americans donate more money to ecological organizations than Brazilians. We hypothesize that Americans' higher average family income may justify such behavior, which needs to be better investigated in future studies. According to data from the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2020), the United States outperforms Brazil in two income-related items: the average household net adjusted disposable income per capita and the household net wealth. In both indexes, the United States presents higher averages not only compared to Brazil but also compared to many other OECD countries. On the other hand, Brazil presents lower averages when compared to other OECD countries. This way, Americans hypothetically would be more able than Brazilians to make financial contributions to ecological organizations.

Furthermore, the World Giving Index (CAF, 2019) ranked the United States first worldwide in philanthropy. This index measures three types of donation: donation of money, donation of time, and helping strangers. Despite not being a direct indicator of environmental engagement, the World Giving Index helps understand the behavior and culture of giving around the world. Therefore, membership in environmental organizations in the United States may follow this trend, even though it is an individualistic country (Hofstede, 2011; Hofstede Insights, 2022).

5 FINAL REMARKS

The research objective was achieved: analyzing statistically significant differences between Brazil and the United States regarding their citizens' environmental values, discussing such differences in light of the national cultural characteristics of the two countries compared. The results showed that Brazilians are more environmentally engaged than Americans considering the variables chosen to represent environmental values.

As cross-cultural studies assert, Brazil has a national culture focused on Collectivism and Uncertainty Avoidance. Such characteristics may be linked to environmental engagement, reflecting a concern for the future of the planet and future generations. On the other hand, the United States tends to relate to the environment more objectively, considering the benefits that natural resources bring to the quality of human life. Nonetheless, as highlighted in the results section, Americans showed greater environmental engagement than Brazilians in two of the five variables analyzed in the present study: participation in environmental organizations and financial donations to ecological organizations. That may be related to the higher average family income in the United States compared to Brazil, allowing them to contribute more frequently.

Recognizing the relevance and the role of national cultures on values is fundamental in the search for effective and contextualized management practices. Given the strong literature evidence that points out the influence of national culture on values, beliefs, and behaviors, it was prudent to consider the role of national culture on environmental values as investigated in the present research.

We recognize that the findings of this study are limited to the variables chosen to represent the environmental values of Brazilians and Americans, withdrawn from the World Values Survey (WVS). We invite future studies to deepen this study through a qualitative approach. Furthermore, we suggest that future quantitative studies adopt multivariate data techniques such as multiple linear regression and structural equation modeling to propose a more comprehensive model to explain individuals' environmental behavior. Finally, we suggest that future studies compare Brazil with a culturally closer country, such as other Latin American countries, to probe whether environmental values would be similar given the higher cultural proximity.

REFERENCES

- Almeida, A. N. de, Silva, J. C. G. L. da, Gonçalves, A. de O., & Ângelo, H. (2015). Determinantes do comportamento ambiental em Brasília. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 49(3), 46-56. <https://doi.org/10.5585/geas.v4i3.291>
- Anderly, M. A. P. A. (2011). Comportamento e cultura na perspectiva da análise do comportamento. *Revistas Perspectivas*, 2(2), 203-217.
- Athayde, A. L. M., Coutinho, H. I. S. (2023). Características individuais da inovação: uma comparação transcultural entre brasileiros e americanos. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação – RASI*, 9(1), 11-24. <https://doi.org/10.20401/rasi.9.1.665>
- Athayde, A. L. M. & Torres, C. V. (2022). Employees' use of sources of guidance at work: a cross-cultural comparison between the United States and Brazil. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais – Internext*, 17(2), 152-168. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i2.669>
- Athayde, A. L. M. & Rocha, G. A. (2021). The influence of sociodemographic characteristics on personal finance: a cross-cultural comparison between The United States and Brazil. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT*, 15(2), 40-64. <https://doi.org/10.15210/REAT.V15I2.21128>
- Athayde, A. L. M., Coura, K. V., & Dias, G. P. de F. (2019). Confiança em grandes empresas: uma comparação entre Brasil e Estados Unidos. *Revista de Administração da UEG*, 10(1), 6-20. https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/8497
- Beck, C. G. & Pereira, R. de C. de F. (2012). Preocupação ambiental e consumo consciente: os meus, os seus e os nossos interesses. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 1(2), 51-78. <https://doi.org/10.5585/geas.v1i2.22>
- Bescorovaine, W. F., Silva, G. A. da, Silva, J. R. da, Milani, L. H. P., & Milani, R. G. (2016). Comportamento pró-ambiental e descarte de resíduos sólidos por estudantes de arquitetura: apontamentos para a educação ambiental. *Revista Geográfica Acadêmica*, 10(2), 105-115. <https://revista.ufr.br/rga/article/view/3861>
- Brandalise, L. T., Bertolini, G. R. F., Rojo, C. A., Lezana, A. G. R., & Possamai, O. (2009). A percepção e o comportamento ambiental dos universitários em relação ao grau de educação ambiental. *Gestão & Produção*, 16(2), 273-285.
- Campos, C. B. de & Pol, E. (2010). As crenças ambientais de trabalhadores provenientes de empresa certificada por SGA podem prever comportamentos pró-ambientais fora da empresa? *Estudos de Psicologia*, 15, 198-206. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000200009>
- Charities Aid Foundation – CAF. (2019). *World Giving Index 10th edition*. Available at: <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2019-publications/caf-world-giving-index-10th-edition>. Access on Oct., 21st, 2020.
- Coelho, M. S., Resende, F. M., Almada, E. D., & Fernandes, G. W. (2013). Crescimento econômico e a moderna crise ambiental: uma análise crítica. *Neotropical Biology and Conservation*, 8(1), 53-62. <https://doi.org/10.4013/nbc.2013.81.07>

- Eom, K. et al. (2016). Cultural variability in the link between environmental concern and support for environmental action. *Psychological Science*, 27(10), 1331-1339. <https://doi.org/10.1177/0956797616660078>
- Feil, A. A. & Schreiber, D. (2017). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. *Cadernos Ebape.br*, 15, 667-681. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395157473>
- Ferreira, C. F. A., Lange, L. C., Lima, T. C., & Macedo, L. A. R. (2022). Ferramenta para avaliação de estudo de viabilidade técnica, econômica e ambiental para concessão de serviços de gestão de resíduos sólidos urbanos. *Engenharia Sanitária e Ambiental*, 27(6), 1189-1197. <https://doi.org/10.1590/S1413-415220210238>
- Field, A. (2013). *Descobrimo a Estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Franco, T. (2011). Alienação do trabalho: despertencimento social e desenraizamento em relação à natureza. *Caderno CRH*, 24(1), 171-191. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000400012>
- Gabrielli, J. R. M., Santoyo, A. H., Martins, M. R., & Rezende, M. L. (2023). Avaliação da sustentabilidade socioeconômica e ambiental em propriedades rurais de Minas Gerais a partir do método ISA. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(4), 1-18. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.260860>
- Gervazio, W., Bergamasco, S. M. P. P., Moreno-Calles, A. I., Yamashita, O. M., & Rocha, A. M. da. (2023). Sustentabilidade e bem viver segundo os agricultores familiares do Projeto de Desenvolvimento Sustentável São Paulo, na Amazônia norte mato-grossense, Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(2), 1-16. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.255979>
- Gomes, I. D., Silva, L. B. da, Silva, A. M. S., Pascual, J. G., Colaço, V. de F. R., & Ximenes, V. M. (2016). O social e o cultural na perspectiva histórico-cultural: tendências conceituais contemporâneas. *Psicologia em Revista*, 22(3), 814-831. <http://dx.doi.org/DOI-10.5752/P.1678-9523.2016V22N3P814>
- Grotta, R. C., Machado Júnior, C., Souza, M. T. S. de, Ribeiro, D. M. N. M., & Bazanini, R. (2020). Análise da afinidade dos princípios de governança corporativa à norma de sistema de gestão ambiental ISO 14001. *Gestão & Produção*, 27(2), 1-19. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4026-20>
- Guarieiro, L. L. N. et al. (2022). Reaching Circular Economy through Circular Chemistry: The Basis for Sustainable Development. *Journal of the Brazilian Chemical Society*, 33(12), 1353-1374. <https://doi.org/10.21577/0103-5053.20220119>
- Gupta, V. & Zhang, Y. (2020). Investigating Environmental Performance Management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 5-28. <https://doi.org/10.7819/rbgv.v22i1.4034>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Healthy & Sustainable Living (2019). *Relatório Brasil: Pesquisa Vida Saudável e Sustentável*. Available at: https://globescan.com/wp-content/uploads/2019/10/Vida-Saud%C3%A1vel-e-Sustent%C3%A1vel-GlobeScan-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Webinar-19_10_06_.pdf. Access on 21st, Oct., 2020.
- Hofstede Insights (2022). *Country Comparison Tool*. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-usa/>. Access on: 1st, Jan., 2022.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Jacobi, P. (2003). Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. *Cadernos de pesquisa*, 118,189-206. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742003000100008>
- Jacomossi, R. R., Morano, R., & Barrichello, A. (2014). O comportamento ambiental de estudantes de graduação: um modelo internacional de equações estruturais aplicado no contexto brasileiro. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, 8(3), 106-117. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v8i3.957>
- Januário, M., Fernandes, F. R. M., Valerio, M. A., & Macedo, R. B. (2017). Estudo do comportamento ambiental da população de Wenceslau Braz/PR em relação aos resíduos sólidos urbanos. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 6(1), 55-71. <https://doi.org/10.5585/geas.v6i1.374>
- Kaida, N. & Kaida, K. (2016). Facilitating pro-environmental behavior: the role of pessimism and anthropocentric environmental values. *Social Indicators Research*, 126(3), 1243-1260. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0943-4>
- Kumar, S., Giridhar, V., & Sadarangani, P. (2019). A cross-national study of environmental performance and culture: Implications of the findings and strategies. *Global Business Review*, 20(4), 1051-1068. <https://doi.org/10.1177/0972150919845260>

- Lacerda, D. P. (2011). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1285-1301. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500003>
- Lonnqvist, J.-E., Verkasalo, M., Wichardt, P. C., & Walkowitz, G. (2013). Personal values and prosocial behavior in strategic interactions: Distinguishing value-expressive from value-ambivalent behaviors. *European Journal of Social Psychology*, 43(6), 554-569. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1976>
- Melo, P. C., Ge, J., Craig, T., Brewer, M. J., & Thronicker, I. (2017). Does work-life balance affect pro-environmental behavior? Evidence for the UK using longitudinal microdata. *Ecological Economics*, 145, 170-181. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.09.006>
- Miles, J. & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation*. London, England: Sage.
- Motta, L. A. S. da & Gomes, J. S. (2019). Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. *Contabilidade y Negocios*, 14(27), 89-103. <https://doi.org/10.18800/contabilidade.201901.006>
- Organization for Economic Cooperation and Development – OECD (2020). *How's life? Measuring Well-being*. Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life/volume-/issue-_9870c393-en. Access on: 06, Oct., 2020.
- Oliveira, E. de & Alves, A. F. (2015). Uma análise literária sobre o conceito de cultura. *Revista Brasileira de Educação e Cultura*, 11, 1-18. <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura/article/view/200>
- Pato, C. (2005). Comportamento ecológico: chave para compreensão e resolução da degradação ambiental? *Democracia Viva, IBASE*, 27, 102-107.
- Pato, C. M. L. & Tamayo, Á. (2006). A escala de comportamento ecológico: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Estudos de Psicologia*, 11(3), 289-296. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2006000300006>
- Peixoto, A. F. & Pereira, R. de C. de F. (2013). Discurso versus ação no comportamento ambientalmente responsável. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 2(2), 71-103. <https://doi.org/10.5585/geas.v2i2.48>
- Pereira, S. de O. & Reis, L. P. C. (2017). Contextos de interação e sua inter-relação com o comportamento ecológico. *Interthesis*, 14(1), 117-132. <https://doi.org/10.5007/1807-1384.2017v14n1p117>
- Pinheiro, A. B., Oliveira, M. C., & Lozano, M. B. (2023). The effects of national culture on environmental disclosure: A cross-country analysis. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91), 1-15. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221636.en>
- Pinheiro, G. G., Araújo, R. M. de, Santos, E. M. dos, & Marque Júnior, S. (2011a). Comportamento ambiental em centros urbanos: um estudo com Estudantes de ensino superior de Natal/RN. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 8(2), 86-99. <https://doi.org/10.25112/rgd.v8i2.996>
- Pinheiro, L. V. de S., Monteiro, D. L. C., Guerra, D. de S., & Peñaloza, V. (2011b). Transformando o discurso em prática: uma análise dos motivos e das preocupações que influenciam o comportamento pró-ambiental. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), 83-113. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000300005>
- Pott, C. M. & Estrela, C. C. (2017). Histórico ambiental: desastres ambientais e o despertar de um novo pensamento. *Estudos Avançados*, 31(89), 271-283. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890021>
- Ripple, W. J. (2017). World Scientists' Warning to Humanity: A Second Notice. *BioScience*, 67(12), 1-13. <https://doi.org/10.1093/biosci/bix125>
- Rockett, A. N., Luna, J. M. F., & Guerra, A. F. S. (2019). Educação ambiental e consumismo: considerações sobre ações desenvolvidas pelo Programa Terra Limpa. *Educação*, 44, 1-26. <https://doi.org/10.5902/1984644431853>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York, USA: Harper Collins.
- Tata, J. & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management*, 22(2), 278-296. <https://doi.org/10.1108/CCM-03-2014-0028>
- Thompson, S. C. G. & Barton, M. A. (1994). Ecocentric and anthropocentric attitudes toward the environment. *Journal of Environmental Psychology*, 14, 149-157. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(05\)80168-9](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80168-9)
- Whillans, A. V. & Dunn, E. W. (2015). Thinking about time as money decreases environmental behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 44-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.12.001>
- World Values Survey – WVS (2022). *What we do*. Available at: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>. Access on: 13th, Jan. 2022.

Zúñiga-Igarza, L. M., Pérez-Campdesuñer, R., & Sánchez-Rodríguez, A. (2023). Contribuciones de la Gestión Ambiental Urbana a la Conservación de los Valores del Patrimonio Construido. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 15, 1-16. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.015.e20220098>

OS IMPACTOS DO TELETRABALHO: UM ESTUDO DOS FATORES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS NO ÓRGÃO PÚBLICO PALATIUM

THE IMPACTS OF TELEWORKING: A STUDY OF INDIVIDUAL,
ORGANIZATIONAL AND SOCIAL FACTORS IN THE PUBLIC AGENCY PALATIUM

FABIULA MENEQUETE VIDES DA SILVA
fabiulamv@yahoo.com.br

ANTONIO GIOVANNI FIGLIUOLO UCHOA
antoniouchoa@ufam.edu.br

RESUMO:

O objetivo geral do estudo foi identificar os principais impactos do teletrabalho, tanto positivos quanto negativos, em seus sentidos individuais, organizacionais e sociais, no ponto de vista dos teletrabalhadores. A presente pesquisa possui natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Os sujeitos participantes da pesquisa foram 15 teletrabalhadores do órgão público Palatium do Estado do Amazonas. Foi utilizado a técnica de saturação teórica inspirado na sistematização de Falqueto, Hoffmann e Farias (2018). Quanto aos fatores individuais, o teletrabalhador precisa buscar soluções para as dificuldades que a modalidade possa desencadear no âmbito pessoal. É importante fazer a distinção entre o lado individual (*hobbies*, lazer e qualquer distração) e o lado profissional. O maior impacto organizacional identificado durante as entrevistas foi a melhoria na qualidade de vida do trabalhador, gerando mais comprometimento por parte do servidor que, conseqüentemente, aumentou a sua produtividade. O aspecto dos impactos sociais mencionados nas entrevistas refere-se à melhoria da mobilidade urbana em alguns centros urbanos.

Palavras-chave: Teletrabalho. Gestão de pessoas. Administração pública. Servidor público. Método qualitativo.

ABSTRACT:

Proposed research aimed to identify the main impacts of telework, both positive and negative, in its individual, organizational and social senses, from the point of view of teleworkers. This research has an exploratory and descriptive nature, with a qualitative approach. The research subjects were 15 teleworkers from the public agency Palatium of the State of Amazonas. The theoretical saturation technique inspired by the systematization of Falqueto,



Hoffmann, and Farias (2018) was used. As for individual factors, teleworkers need to look for solutions to the difficulties that the modality can trigger in the personal sphere. It is important to distinguish between the individual side (hobbies, leisure, and any distractions) and the professional side. The greatest organizational impact identified during the interviews was the improvement in the worker's quality of life, generating more commitment on the part of the server, which, consequently, increased their productivity. The aspect of social impacts mentioned in the interviews refers to the improvement of urban mobility in some urban centers.

Keywords: Telework. People management. Public administration. Public server. Qualitative method.

1 INTRODUÇÃO

Cenários sobre os avanços tecnológicos e das constantes transformações que vêm ocorrendo no contexto econômico, político, social, em escala mundial vêm sendo estudados há décadas (CHIARELLI, 2007). Organizações, tanto públicas quanto privadas, necessitam adaptar-se a fim de melhorar sua força de trabalho, produtividade, entrega de produtos e prestação de serviços (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018).

Em razão disso, novos modelos gerenciais estão surgindo e a ideia padronizada sobre como funcionam as relações de trabalho está passando por mudanças. A gestão de pessoas está se tornando mais estratégica, principalmente no que se refere à flexibilização da relação entre empregado e empregador, seja ela através de horários, contratos ou local de trabalho mais maleáveis. A combinação dos fatores citados pode ser denominada teletrabalho (MORGAN, 2004).

O teletrabalho é inserido nas organizações quando o empregado passa a produzir não somente na empresa, mas no ambiente em que desejar, de forma flexível (MESSENGER *et al.*, 2018; CHARALAMPOUS *et al.*, 2018; BEAUREGARD; BASILE; CANÔNICO, 2013) e sem supervisão direta do seu superior hierárquico, a fim de aumentar a sua produtividade e a economia da empresa, reduzindo gastos com a capacidade instalada (água, energia elétrica, espaço físico), dentre outros (SILVA, 2000).

Diversos são os estudos acerca do teletrabalho (PEREIRA, *et al.* 2021; SINGH, 2014; BARROS; SILVA, 2010; PEREIRA JUNIOR; CAETANO, 2009; ADERALDO; ADERALS; LIMA, 2017). No entanto, há a necessidade de se aprofundar a compreensão dos impactos do teletrabalho na vida dos trabalhadores.

No Brasil, o teletrabalho já é realidade em muitas organizações. De acordo com a SAP Consultoria em Recursos Humanos, idealizadora da pesquisa Home Office Brasil 2018, realizada em mais de 300 organizações de iniciativa privada, cerca de 45% dessas organizações praticam o teletrabalho e 15% estão avaliando a Implantação dessa modalidade (SAP, 2018). Devido à pandemia da COVID-19, esse número aumentou ainda mais (GANDRA, 2020).

Já no setor público, embora o teletrabalho não seja uma novidade no Brasil, tem sido pouco implementado se comparado com a iniciativa privada (SAP, 2018). Conforme Cunha e Rezende (2014), o que vem motivando a implantação do programa na esfera pública é, principalmente, a redução de custos e o aumento da produtividade até 2019 e, mais recentemente, em razão da pandemia da COVID-19.

No Amazonas, o Palatium (nome fictício designado para este estudo) é um dos pioneiros na implantação do teletrabalho na esfera pública. Nesse órgão, o teletrabalho foi introduzido em agosto de 2017. No início, por se tratar de um projeto piloto, o programa contava com apenas 07 (sete) servidores em teletrabalho.

Em maio de 2020, o órgão registrou 100 teletrabalhadores em exercício, os quais têm apresentado ótimos resultados, superando a marca de 250% de produtividade. Diante desse fato, surgem algumas indagações: com uma produtividade elevada, como fica a qualidade de vida desses trabalhadores?; houve mudanças na cultura e no clima organizacional do órgão? e quais as vantagens para a sociedade em decorrência da implantação dessa modalidade?

Com base nos fatos já apresentados, foi delimitada a seguinte pergunta de pesquisa: quais os principais impactos do teletrabalho no Palatium nos aspectos individuais, organizacionais e sociais; na perspectiva dos seus teletrabalhadores? Para responder essa questão, foi realizado um estudo com os teletrabalhadores do órgão público Palatim. Essa unidade foi escolhida por ser um dos primeiros órgãos públicos a implantar o teletrabalho no Amazonas – AM.

A presente investigação justifica-se pela sua relevância para o meio acadêmico, visto que se trata de uma modalidade que tem adentrado no setor público gradualmente, em especial na esfera judiciária. Além disso, acompanhar as inovações tecnológicas é essencial para manter uma organização nos dias de hoje. Um exemplo disso foi a pandemia do coronavírus que forçou muitas empresas a adaptarem-se ao teletrabalho, a fim de conservar o seu negócio, enquanto mantinham seus colaboradores protegidos em casa. Devido a essas circunstâncias, o estudo acerca dos impactos do teletrabalho tornou-se ainda mais pertinente, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores tradicionais.

Para os acadêmicos da área de gestão de pessoas, é fundamental conhecer quais ferramentas estratégicas estão gerando bons resultados para organizações e entender como funcionam seus processos de implantação e execução nas empresas (CÔRTEZ, MENESES, 2019, CASCIO, 2015; LACOMBE, TONELLI, 2001). O teletrabalho é uma ferramenta que vem se destacando e sendo bastante utilizada pela gestão estratégica. Tal modalidade ainda é considerada relativamente nova no âmbito público e seus impactos na qualidade de vida no trabalho, clima e cultura organizacional precisam ser estudados para que, posteriormente, seja implantada nas organizações (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BUENO; SALVAGNI, 2016; LIMA, 2018).

Segundo Rocha e Amador (2018), o teletrabalho pode ser aplicado como estratégia para atrair e manter pessoas, principalmente, jovens em busca de flexibilidade e a possibilidade de trabalhar em outro estado ou país, sem precisar mudar de residência. Do ponto de vista organizacional, esse é um dos fatores que contribuem com o desenvolvimento da organização.

A pesquisa proposta teve como objetivo geral compreender os principais impactos do teletrabalho, tanto positivos quanto negativos, em seus sentidos individuais, organizacionais e sociais do ponto de vista dos teletrabalhadores.

A fim de cumprir o que foi determinado no objetivo geral, foram perseguidos os seguintes objetivos específicos: a) descrever os motivos pelos quais um servidor público tradicional decide ingressar no teletrabalho, identificar quais são os ganhos pessoais e desvantagens percebidas durante sua experiência como teletrabalhador; b) verificar quais são os ganhos para a sociedade do ponto de vista dos teletrabalhadores; c) identificar os aspectos organizacionais que foram

afetados com a implantação do teletrabalho, como a qualidade de vida no trabalho, clima e cultura organizacional.

O presente trabalho foi organizado em seções: a começar pela introdução, na qual o tema, pergunta de pesquisa, justificativa e objetivos foram apresentados e desenvolvidos. Na seção 2, está a fundamentação teórica que abrange a literatura relacionada com o tema e seus principais autores, esse tópico foi dividido em cinco partes: (1) A evolução do trabalho, (2) A gestão estratégica de pessoas e a flexibilização do trabalho, (3) O teletrabalho e (4) As vantagens e desvantagens do Teletrabalho. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada no trabalho, em que se caracteriza a pesquisa e o universo estudado, bem como descreve-se como os dados foram coletados e analisados. Na quarta seção, os resultados são apresentados e analisados. Logo após, são apresentadas as conclusões do estudo. Por fim, encontram-se as referências utilizadas na investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda as literaturas que dizem respeito ao tema, as quais foram utilizadas para caracterizar o trabalho. Nela, é contextualizada a evolução do trabalho, como a gestão de pessoas influenciou em sua flexibilização até a utilização das tecnologias de informação e comunicação para criação da modalidade do teletrabalho e, por fim, suas vantagens e desvantagens.

2.1 A evolução do trabalho

O atual cenário mundial é caracterizado pela globalização e o surgimento de novas tecnologias que envolvem diferentes áreas e geram impactos significativos nas relações laborais (TOFLER, 1995). Pode-se perceber o quanto a forma de administrar os recursos das organizações passou por transformações, principalmente quando falamos dos recursos humanos.

O trabalho passou por diversas transformações no decorrer da história, sendo relevante mencionar os estágios pelos quais esteve a partir do final do século XVIII, com o advento da primeira revolução industrial, substituindo o trabalho artesanal pela utilização de máquinas (LIMA, 2018).

Neste cenário, muitos trabalhadores perderam seus empregos enquanto outros eram explorados, assim, começaram as discussões sobre os direitos trabalhistas, o que foi um passo importante para garantir melhores condições de trabalho em todo mundo (HAU; TODESCAT, 2018).

A partir do século XIX, através da segunda revolução industrial, começaram a surgir as tecnologias de comunicação, que foram sendo aprimoradas no decorrer dos anos (BORGES; YAMAMOTO, 2014; COSTA, 2013). A transição pela qual passava o mundo do trabalho nesse período contribuiu para o surgimento de estudos científicos na área da administração (ROCHA; AMADOR, 2018).

Os precursores na criação de estudos e teorias voltadas para a forma de administrar as organizações são Frederick Taylor e Henri Fayol (TAYLOR, 1990). A teoria de Taylor, denominada administração científica, via o trabalhador como uma máquina que precisava apenas executar

as suas tarefas, conforme foram delegadas. Já Fayol e sua teoria clássica mantinham a ênfase na estrutura da organização (DE MASI, 2014)).

O foco da teoria de ambos era aumentar a eficiência da empresa, desconsiderando o lado humano do trabalhador. Vários outros autores da administração que surgiram na época seguiam a mesma linha de raciocínio, como Henry Ford, que criou o termo “fordismo” referente aos processos de fabricação em massa (DE MASI, 2014).

Somente em 1932, com o surgimento da teoria das relações humanas, a administração passou a adotar uma abordagem mais humanística, desenvolvendo estudos para entender os comportamentos dos trabalhadores, transferindo a ênfase antes colocada nas tarefas e na estrutura organizacional para a ênfase nas pessoas (MAAMARI; MAJDALANI, 2017; DUTRA, 2016). O trabalhador durante o século XX foi ganhando um novo significado para a organização, passando de uma simples mão-de-obra para um colaborador ativo que alinha os seus objetivos aos da empresa (PECI; SOBRAL, 2008).

2.2 A gestão estratégica de pessoas e a flexibilização do trabalho

A gestão de pessoas também teve seu processo evolutivo, deslocando-se do departamento de pessoal, com uma estrutura tradicional e mecanicista, para os recursos humanos (CASCI, 2015; LACOMBE, TONELLI, 2001), precisando adequar-se às necessidades da globalização, que ampliou a competitividade entre as empresas, para, enfim, chegar na gestão de pessoas (ARAÚJO, 2006; GIL, 2009; RONCON, 2010).

Para uma organização cumprir seus objetivos, ela precisa contar com o apoio de pessoas competentes, podendo fazer isso de duas formas: trazendo do mercado pessoas com perfis e as competências necessárias ou desenvolvendo essas competências nas pessoas que já estão na organização, levando em consideração o cenário externo e suas mudanças futuras que possam atingir a organização (DUTRA, 2016; SOUZA; BARRETO, 2015).

Por consequência, a fim de reter talentos na organização, foram surgindo estudos para melhorar os aspectos da qualidade de vida no trabalho, clima organizacional e motivação dos colaboradores (MAAMARI; MAJDALANI, 2017; JING; AVERY; BERSTEINEIR, 2011; GRIFFITH, 2006). Tornou-se comum a implantação de ferramentas para desenvolver os aspectos anteriormente citados, sendo que uma das estratégias consideradas essenciais para atrair e manter pessoas ao mesmo tempo em que possibilita o seu desenvolvimento profissional e pessoal é a flexibilização (ALBUQUERQUE, 2002; MARRAS, 2002; SOUZA; BARRETO, 2015; WHITTLE; MUELLER, 2009).

A flexibilização do trabalho é considerada uma forma de diferenciação competitiva. Trata-se da organização conceder ao seu colaborador mais autonomia para que este possa, dependendo do modelo de flexibilização escolhido, decidir o local e o horário para exercer as suas atividades laborais (MESSENGER *et al.*, 2018; BEAUREGARD; BASILE; CANÔNICO, 2013), servindo como forma de motivação para os colaboradores, os quais, após começarem a trabalhar com maior autonomia, tendem a aumentar a sua produtividade (CERIBELI; GOUVEIA, 2019).

Nesse contexto, surgem em meados de 1970, com o auxílio das tecnologias da informação e da comunicação - TIC's, ferramentas sistematizando a flexibilidade nas relações de trabalho, denominadas: trabalho remoto, *home office*, trabalho a distância e o teletrabalho, alvo do presente estudo (ROCHA; AMADOR, 2018; ROSENFELD; ALVES, 2011).

2.3 O teletrabalho

Apesar da quantidade de conceitos criados para o teletrabalho por estudiosos da área, é possível identificar três fatores presentes em todas as suas definições: a forma remota de se realizar o trabalho (distante da organização), o uso das tecnologias da informação e da comunicação - TIC's e a flexibilização tanto de tempo quanto de local (ROCHA; AMADOR, 2018; LIMA, 2018; ROSENFELD; ALVES, 2011).

A ideia do teletrabalho vem sendo discutida desde 1970, apesar de que, na época, não era denominado teletrabalho. Sua ideia já vinha sendo praticada na Europa quando os trabalhadores passaram a deslocar-se da sede da organização para fazer trabalhos remotos (NILLES, 1994). No entanto, os primeiros registros de estudos científicos realizados acerca dessa modalidade e a melhor forma de aplicá-la foram apresentados na década de 1990 por autores da área de administração (COSTA, 2004).

No Brasil, o primeiro estudo publicado sobre o teletrabalho foi produzido por Soares (1995), fazendo uma crítica ao trabalho em domicílio. Ao longo dos anos, muitas organizações foram aderindo ao teletrabalho, tendo em vista os diversos benefícios relatados. A primeira organização pública a aderir ao programa foi o Serpro, com um projeto piloto iniciado em 2005 (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Em razão da pandemia causada pelo Coronavírus em 2020, as organizações tiveram que readaptar suas relações e modelos de trabalho a fim de manter suas rotinas e, diante desse cenário, muitos trabalhadores comuns precisaram aderir ao teletrabalho de forma contingencial (CABRAL, ALPERSTEDT, 2021). O uso da ferramenta de forma temporária vem gerando bons resultados para as organizações e, de acordo com estudos recentes, é previsto um crescimento de 30% dessa modalidade nas organizações. Além disso, uma pesquisa realizada pela consultoria Cushman & Wakefield revelou que cerca de 74% das empresas que aderiram ao teletrabalho, durante a pandemia, pretendem utilizar a ferramenta de forma definitiva (MICELI, 2020; FLACH, 2020).

2.4 As vantagens e desvantagens do teletrabalho

A maioria dos estudos de casos encontrados discute qual é a melhor forma de conduzir a aplicação dessa modalidade e qual é o perfil de profissional que está habilitado para trabalhar dessa forma (ROCHA; AMADOR, 2018). Além disso, os autores destacam suas vantagens muito mais do que as suas desvantagens (COSTA, 2004, HAU; TODESCAT, 2018).

O exercício do teletrabalho nas organizações vem se provando uma excelente ferramenta gerencial, sendo utilizado tanto de forma contingencial quanto permanente (PEREIRA, *et al.* 2021; SINGH, 2014; BARROS; SILVA, 2010). No entanto, vale ressaltar que, como qualquer ferramenta estratégica, possui seus pontos fortes e fracos, os quais precisam ser levados em consideração

tanto pela organização, quanto pelo colaborador que pretende aderir a essa modalidade (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018).

As vantagens mais mencionadas pelos colaboradores e organizações com experiência no teletrabalho estão ligadas, principalmente, à flexibilização do tempo do colaborador que passa a conciliar a vida pessoal, familiar e social com as atividades laborais, proporcionando uma melhor qualidade de vida no trabalho (QVT) para os colaboradores, gerando bem-estar e satisfação aos empregados durante a realização de suas atividades (MENEZES *et al.*, 2019; TASCHETTO; FROEHLICH, 2019). Há também a redução de gastos com deslocamento, vestuário e alimentação. Além disso, ocorre a diminuição do estresse causado pelos engarrafamentos e ônibus lotados (BRIK; BRIK, 2011; HAU; TODESCAT, 2018; DE MASI, 2000).

Para a organização, as vantagens também são numerosas, a começar pela redução de despesas com o espaço físico e equipamentos de manutenção, antes utilizados pelos trabalhadores presenciais. Ademais, há a redução do absenteísmo, aumento da produtividade (CERIBELLI; GOUVEIA, 2019; CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; HAU; TODESCAT, 2018) e atração e fixação de novos talentos para a empresa (LIMA, 2018). Além disso, os funcionários que estão próximos da aposentadoria continuam contribuindo com sua experiência e conhecimento, ao mesmo tempo em que se concentram em outras atividades (BARROS; SILVA, 2010).

Já do ponto de vista da sociedade, a melhoria do fluxo do trânsito e a diminuição da poluição, bem como o aumento da participação ativa de mais pessoas em serviços filantrópicos e sociais, demonstram o quanto o teletrabalho gera resultados positivos para a comunidade (COSTA; 2003). Além disso, o aumento da produtividade dos funcionários em teletrabalho entrega para a população um serviço de qualidade de forma mais rápida (BARROS; SILVA, 2010; CHARALAMPOUS *et al.*, 2018).

Aspectos que caracterizam novas formas de organização do trabalho, mas que permeia em suas entrelinhas a precarização empregatícia, caracterizada por relativa autonomia do empregado ao negociar suas condições laborais sendo, contudo, vinculado aos objetivos organizacionais (DE LIMA FILHO; PEREIRA, 2020), configurando-se como uma desvantagem do teletrabalho.

Na perspectiva dos teletrabalhadores, as desvantagens estão relacionadas às despesas com materiais tecnológicos, indispensáveis para trabalhar nessa modalidade, assim como a falta de suporte imediato de forma presencial por parte do setor técnico de informática (HAU; TODESCAT, 2019). No sentido pessoal, a principal desvantagem identificada é o isolamento social provocado pela falta de interação com os colegas da organização (MANN; VAREY; BUTTON, 2000) e o esgotamento físico e mental (MUNIZ, 2020).

As principais desvantagens do teletrabalho, para as organizações, que foram identificadas nos estudos publicados são: as mudanças na cultura organizacional da empresa e resistência durante a implantação, principalmente, na esfera pública por parte de servidores mais antigos (LIMA, 2018). Além disso, a seleção de funcionários para o programa e as despesas com cursos de capacitação, tanto para os gestores quanto para os teletrabalhadores também são consideradas desvantagens (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2007).

A seguir, a figura 1, representa a perspectiva teórica do teletrabalho discutida neste estudo.

Figura 1 - Representação gráfica sobre a perspectiva teórica do teletrabalho.



Fonte: elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo apresentar uma análise sobre os impactos do teletrabalho em seus aspectos sociais, organizacionais e individuais no Palatium.

Para realização do estudo, adota-se a abordagem qualitativa considerando que se buscou compreender um fenômeno em seu contexto original, explorando e entendendo o significado dado pelo sujeito (CRESWELL, 2010). Quanto aos fins, o estudo caracteriza-se como exploratório-descriptivo, considerando tratar de um tema relativamente novo na esfera pública judiciária. Ainda há poucos estudos e conhecimentos publicados acerca do tema, tornando a pesquisa de natureza exploratória. Apesar de haver pesquisas publicadas a respeito do teletrabalho no Palatium, ainda há pouco conhecimento concentrado sobre o tema. E de natureza descritiva porque tem como objetivo descrever as características e impactos do teletrabalho para a organização, sociedade e indivíduos (VERGARA, 2016; OLIVEIRA, 2007).

O contexto da pesquisa tem a sua unidade de análise circunscrita ao Patium, órgão público presente na cidade de Manaus-AM. Com mais de 130 anos de existência, o Palatium possui um efetivo de 1.872 servidores (efetivos e comissionados); 680 estagiários; e 163 Magistrados. Atua em Manaus e em mais 60 comarcas do interior do estado do Amazonas.

Sua composição envolve quatro secretarias, dentre estas a Secretaria Geral de Administração com 9 divisões, dentre as quais a Divisão de Orçamento e Finanças, Infraestrutura e Logística, Gestão de Pessoas – seleção, integração, locação e acompanhamento funcional –, Divisão de Pessoal – folha de pagamento controle de frequência, magistrados, inativos e pensionistas, e informação processual.

Com relação aos sujeitos selecionados para a pesquisa, a definição do conjunto de participantes do estudo se deu por acessibilidade, ou seja, levou em consideração a facilidade de acesso aos grupos do estudo (VERGARA, 2016). Esta seleção levou em consideração a experiência dos participantes em um contexto de teletrabalho, atuando nas atividades jurídicas e administrativas, denominados neste estudo como Unidade Jurídica e Unidade Administrativa perfazendo um total de 100 indivíduos.

Os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas, conduzidas por intermédio do Google Meet, durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2021. Roulston e Choi (2018) declinam que as entrevistas semiestruturadas são diálogos abertos, livres, sobre tópicos de pesquisa direcionados aos participantes sobre o que têm a dizer. A estratégia se mostrou adequada aos meios, permitindo a aplicação de um roteiro de entrevista com 10 perguntas abertas para a compreensão dos impactos do teletrabalho em seus aspectos sociais, organizacionais e individuais dos teletrabalhadores. As entrevistas foram gravadas e transcritas com auxílio da ferramenta “digitação por voz” do Google Docs. Após a transcrição, foram realizados ajustes na formatação do texto, adicionando pontuação e corrigindo alguns erros gramaticais ocorridos durante a transcrição, visto que a ferramenta não é totalmente precisa. A fim de manter o anonimato dos teletrabalhadores, todos foram identificados como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim por diante.

Para o tratamento e análise dos dados deste estudo, foi empregado o uso da técnica de amostragem por saturação (THURY-CHERQUES, 2009). Essa técnica promove uma sequência de coleta de dados – neste estudo por meio de entrevistas semiestruturadas – até um ponto em que há uma saturação das categorias definidas ou, momento em que não há mais dados relevantes devido à sua repetição (GLAUSER; STRAUSS, 2006). Cabe ressaltar que nesta investigação as categorias utilizadas foram adaptadas do estudo de Lima (2018).

Para atingir a saturação, e em específico em Ciências Sociais, o ponto de saturação deve acontecer na 12ª entrevista (FONTANELLA *et al.*, 2011, THURY-CHERQUES, 2009). As categorias elencadas para o estudo foram definidas como: aspectos individuais do teletrabalho; aspectos sociais do teletrabalho; e, aspectos organizacionais do teletrabalho. Adotou-se um processo de leitura e releitura sobre as transcrições, de forma tradicional, sem o emprego de softwares. A partir da 15ª entrevista, é observado a saturação mediante as categorias *a priori*, permitindo revisar os objetivos e o alinhamento interpretativo. Um descritivo desses entrevistados é apresentado no Quadro 1. Essa sistematização segue os passos de Falqueto, Hoffmann e Farias (2018).

Quadro 1 - Descrição dos sujeitos da pesquisa

Entrevistado	Idade	Sexo	Estado Civil	Área de atuação
1	32	F	Casada	Unidade Judiciária
2	36	M	União Estável	Unidade Judiciária
3	41	M	Casado	Unidade Judiciária
4	38	M	Solteiro	Unidade Administrativa
5	49	F	Casada	Unidade Judiciária
6	46	M	Casado	Unidade Judiciária
7	36	F	Casada	Unidade Judiciária
8	49	F	Solteira	Unidade Judiciária
9	43	F	Casada	Unidade Judiciária
10	38	M	Solteiro	Unidade Judiciária
11	55	F	Casada	Unidade Judiciária
12	26	M	União Estável	Unidade Judiciária
13	45	M	Solteiro	Unidade Administrativa
14	42	F	Casada	Unidade Administrativa
15	33	M	Casado	Unidade Judiciária

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nessa seção, serão apresentados e analisados os dados coletados. Para tanto e em conformidade com os objetivos estabelecidos inicialmente, foram definidas três categorias e subcategorias baseadas nos temas mais ressaltados na pesquisa. Tais categorias foram utilizadas como base para a análise e interpretação dos dados:

- **Aspectos individuais do teletrabalho**
 - Motivação para o ingresso no teletrabalho;
 - Ganhos Pessoais;
 - Vantagens e Desvantagens do teletrabalho (nos aspectos pessoais).
- **Aspectos organizacionais do teletrabalho**
 - Mudanças ocasionadas pelo teletrabalho na Qualidade de vida no trabalho;
 - Mudanças na cultura organizacional do órgão (aderir a inovações tecnológicas e a nova relação entre empregado e empregador);
 - Mudanças no clima organizacional (se ocorreu preconceito com a modalidade, se todos aceitaram rapidamente a ideia).

- **Aspectos sociais do teletrabalho**
 - Aumento ou redução da prestação de serviços oferecidos à sociedade;
 - Engajamento social (serviços e causas filantrópicas).

4.1 Aspectos individuais do teletrabalho

O primeiro objetivo da pesquisa buscou identificar quais foram as mudanças ocasionadas na vida pessoal dos colaboradores em função do teletrabalho, todos os entrevistados foram questionados acerca do que os motivou a ingressar nessa modalidade e, durante sua experiência no programa, quais foram as vantagens e desvantagens identificadas.

Quando questionados acerca do que os motivou a ingressar no teletrabalho, a maioria das respostas estava relacionada à flexibilidade de horário e à redução de gastos com transporte, alimentação e vestimenta. Como se observa nas transcrições a seguir:

Possuo maior flexibilidade, conforto e economia com transporte e tempo (Entrevistado 2).

As principais motivações foram a economia de tempo no deslocamento, com a alimentação, roupas e a liberdade de horário (Entrevistado 6).

Ter a possibilidade de melhorar mais o meu rendimento produtivo (*sic*), ter autonomia para administrar meu tempo, a possibilidade de diminuir meus custos com transporte, vestuário e alimentação fora de casa e ter mais qualidade de vida familiar, social e profissional (Entrevistado 10).

Após a liberdade no horário e redução de gastos, as respostas que mais apareceram foram: a dedicação aos familiares, tanto para oferecer maior assistência, quanto para aproximação geográfica, o que antes não era possível por causa do deslocamento até o local de trabalho ou porque a família morava em outro estado. Os depoimentos a seguir destacam a questão de maior dedicação aos familiares:

O nascimento do meu filho caçula. Não ter encontrado uma babá de confiança para cuidar dele e o valor muito alto das creches próximas ao trabalho e da minha residência são os meus principais motivos de ter optado pela modalidade do teletrabalho (Entrevistada 1).

[...] Poder estar com minha família, que reside em Manaus, e ajudar com minha mãe (Entrevistado 3).

A flexibilidade de horário permitiu dar uma maior assistência para a minha filha e para a minha mãe (Entrevistado 13).

Segundo o que foi destacado por Brik e Brik (2011), Hau e Todescat (2018), Messenger *et al.* (2018) e Pereira *et al.* (2020), as mudanças pessoais positivas relacionadas ao teletrabalho estão ligadas à qualidade de vida no trabalho, a qual proporciona ao empregado maior satisfação e bem-estar na hora de realizar suas atividades.

No que se refere às vantagens proporcionadas pelo programa, no âmbito pessoal, as respostas que mais se repetiram foram: a melhoria na qualidade de vida e a autonomia para escolher onde, quando e como vai realizar suas atividades, sendo que tais fatores influenciam diretamente

no aumento da produtividade desses servidores. Cada teletrabalhador precisa adequar-se às condições de trabalho condizentes ao seu perfil, alguns preferem trabalhar pela manhã, enquanto outros sentem-se mais produtivos à noite (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BUENO; SALVAGNI, 2016). Tais ponderações comprovam-se nas seguintes afirmações:

Mais qualidade de vida, devido ao tempo ganho por não precisar fazer deslocamentos diários ao local de trabalho; Maior disponibilidade de tempo para a família; redução das despesas; possibilidade de trabalhar sem interrupções; fazer o próprio horário; ter a opção de morar em outra cidade sem precisar esperar pela aposentadoria (Entrevistada 5).

Aumento considerável da produtividade. Autonomia para melhor administrar meu tempo para: família, trabalho, saúde, lazer. Mais disposição para a vida social e familiar. Melhoria da saúde mental e física, uma vez que o ambiente de trabalho tem todo o aconchego e tranquilidade peculiar por ser sua residência (Entrevistado 9).

Ao ingressar no teletrabalho, o colaborador precisa adaptar-se a um novo contexto profissional, cujos principais efeitos são o isolamento social, decorrente da falta de interação com os colegas, disciplina para lidar com as suas atividades em casa e a resolução de problemas técnicos sem o apoio presencial da equipe de tecnologia (COSTA, 2003; HAU; TODESCAT, 2018). Tais questões são ressaltadas nos seguintes depoimentos:

Enxergo como uma desvantagem o fato de não ter o retorno imediato dos colegas de trabalho (da equipe ou de outros setores), como teria caso estivesse trabalhando presencialmente. Porém, isso é facilmente contornável com a utilização de ferramentas de comunicação virtual, a citar *WhatsApp* e/ou *e-mail* (Entrevistada 1).

É não estar presente no dia a dia de uma secretaria, com os colegas de trabalho trocando ideias, aprendendo, ensinando e sem poder participar de toda a dinâmica presencial do juizado (Entrevistada 8).

No começo, foi saber separar o que é do teletrabalho e o que é lazer, é necessário muita disciplina! (Entrevistado 10).

Falta do imediatismo para solucionar problemas de ordem tecnológica, sistemática, de esquecimentos processuais, ou mesmo de dúvidas, que a experiência a mais daquele colega lhe ajudava com uma simples pergunta, que logo era respondida (Entrevistado 9).

Diante de tais fatos, fica claro que é necessário, como teletrabalhador, buscar soluções para as dificuldades que a modalidade possa desencadear no âmbito pessoal. É importante fazer a distinção entre o lado individual (*hobbies*, lazer e qualquer distração) e o lado profissional.

A vista disso, o servidor que tem interesse em ingressar no programa passa por um processo de preparação através de cursos de introdução e habilitação ao teletrabalho, tanto presenciais como virtuais, e uma avaliação psicossocial, para, enfim, ingressar no teletrabalho, conforme informações obtidas através do setor que o gerencia no Palatium.

4.2 Aspectos organizacionais do teletrabalho

O terceiro objetivo desta pesquisa buscou identificar quais foram as mudanças ocorridas na organização após a implantação do teletrabalho, como a qualidade de vida no trabalho dos servidores e no clima e cultura organizacional.

A fim de averiguar os impactos do teletrabalho na cultura e no clima organizacional, os teletrabalhadores foram questionados se havia algum preconceito ou resistência durante a implantação do programa no órgão, ou quando solicitaram o ingresso. A maioria afirmou que, em algum momento, sofreu preconceito ao exercer suas atividades em casa, o que aconteceu por parte dos servidores do órgão (servidores tradicionais e gestores) e até mesmo por parte de familiares e amigos, mas que, em todos os casos, houve uma mudança de opiniões após a demonstração de resultados advindos do seu trabalho. Neste sentido, um dos entrevistados destacou:

Ainda existe resistência, em alguns setores, os superiores hierárquicos não permitem que os seus subordinados trabalhem em casa. Até mesmo os colegas do próprio setor já expressaram o preconceito em seus discursos, hoje em dia isso mudou, até porque sempre ultrapasso minha meta de produtividade. (Entrevistado 2).

A respeito do preconceito com relação ao teletrabalho no judiciário, ainda há uma cultura por parte dos trabalhadores comuns de que o servidor público é privilegiado e não trabalha o suficiente. Com o ingresso no teletrabalho, o preconceito é ainda maior, até dentro do próprio órgão, existe um receio com o programa por parte de alguns dirigentes e servidores, visto que se trata de uma ferramenta que passou a ganhar notoriedade na esfera pública apenas nos últimos anos (LIMA, 2018; HAU; TODESCAT, 2018).

Quando questionados acerca das mudanças na estrutura física do setor, os entrevistados alegaram que o Palatium só tem a ganhar, visto que passa a economizar com despesas de materiais e equipamentos do setor e, externamente, há o acréscimo na quantidade de vagas do estacionamento do órgão.

Apesar de não haver muitos servidores em teletrabalho, acredito que o estacionamento ficou menos competitivo, antes eu precisava chegar no máximo 7h 40min, se chegasse mais tarde poderia ficar sem vaga (Entrevistada 9).

Como toda estrutura e equipamento que utilizo foi custeado (*sic*) por capital próprio, conforme exigido na resolução, acredito que o Palatium não teve despesas extras para implantar o teletrabalho, pelo contrário, reduziu custos e otimizou a prestação de serviços (Entrevistada 7).

O maior impacto organizacional identificado durante as entrevistas foi a melhoria na qualidade de vida do trabalhador, gerando mais comprometimento por parte do servidor que, conseqüentemente, aumenta a sua produtividade. Conforme relatou o seguinte entrevistado:

A qualidade do meu trabalho é outra. Tenho mais qualidade de tempo para analisar os processos. No setor, havia várias distrações, por exemplo: eu precisava prestar uma informação em um determinado processo, mas, antes que pudesse finalizá-la, o telefone tocava e eu precisava atender a outra demanda.

Também havia as (*sic*) conversas paralelas dos colegas do setor que me desconcentravam em algumas ocasiões (Entrevistado 13).

Em síntese, a implantação do teletrabalho no Palatium beneficia o trabalhador que possui o perfil e as competências necessárias para exercer as funções de seu cargo nessa modalidade. Já a organização, que detém demandas judiciais cada vez mais crescentes, beneficia-se com a quantidade e qualidade de processos entregues pelos teletrabalhadores e com a redução de gastos com energia elétrica, água, internet, a menor necessidade de estacionamentos e despesas prediais (LIMA, 2018; HAU; TODESCAT, 2018).

4.3 Aspectos sociais do teletrabalho

O segundo objetivo desta pesquisa procurou verificar quais são os ganhos proporcionados pelo teletrabalho. Quando questionados se o teletrabalho oferece algum ganho para a sociedade, a maioria dos entrevistados destacou o aumento da sua produtividade que impacta diretamente na celeridade processual, garantindo uma melhor prestação de serviços judiciais. O aumento da produtividade destacado nesta investigação corrobora com os achados de Ceribeli e Gouveia (2019), Chiaretto, Cabral e Resende (2018) e Hau e Todescat (2018).

Além disso, um dos entrevistados mencionou a redução da poluição ambiental por não precisar usar o carro diariamente, bem como a melhoria no fluxo do trânsito. A diminuição do fluxo de carros foi destacada nos estudos de Costa (2003).

A seguir, são resgatados relatos que ressaltam o aumento da produtividade e melhorias no trânsito de veículos da cidade:

Acredito que contribuo socialmente quando aumento a minha produtividade no judiciário, isso significa que a justiça está sendo realizada para alguém e isso me deixa motivado a continuar trabalhando (Entrevistado 12).

Por não precisar estar presencialmente no órgão, além de economizar com os gastos de manutenção do veículo e o combustível, contribuo com o melhor fluxo do trânsito e a redução de poluentes advindos do uso diário do carro, imagina se, pelo menos, 30% da população aderisse ao teletrabalho? (Entrevistada 8).

Assim como no referencial teórico, não foram mencionadas, nas entrevistas, quaisquer desvantagens sociais como consequência do teletrabalho. Outro aspecto dos impactos sociais não mencionados nas entrevistas foi o aumento dos serviços voluntários ou a adoção de causas sociais por parte dos entrevistados, mesmo quando questionados acerca do assunto. Tal fato contrapõe-se aos achados no estudo de Costa (2003), quando afirmou haver aumento dos serviços sociais voluntários prestados pelos teletrabalhadores

Ainda no contexto das vantagens sociais, a disseminação do teletrabalho durante o tempo de pandemia em 2020 contribuiu para a melhoria da mobilidade urbana em alguns centros urbanos. Se trabalhadores tradicionais permanecerem em teletrabalho ou optarem por uma versão híbrida da modalidade, resultará na redução da poluição ambiental por diminuir a circulação de veículos (MICELI, 2020; LIMA, 2018; HAU; TODESCAT, 2018).

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou identificar os impactos gerados pelo teletrabalho em seus níveis individuais, sociais e organizacionais. Após considerar as produções científicas já realizadas acerca do tema, bem como informações sobre o aumento da produtividade dos servidores fornecidas pelo órgão alvo do estudo, foram formuladas questões quanto à qualidade de vida dos teletrabalhadores, a respeito das mudanças na cultura e no clima organizacional e se houve vantagem para a sociedade após a implantação dessa modalidade.

A fim de realizar o que foi proposto nos objetivos geral e específicos, foi efetivada uma pesquisa de natureza exploratória descritiva, de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 15 teletrabalhadores em exercício. Os dados coletados foram analisados a partir da técnica de saturação teórica.

Observou-se que o teletrabalho tem demonstrado mais vantagens do que desvantagens, especialmente quanto à satisfação dos servidores com suas vidas pessoal e familiar. Tal satisfação reflete positivamente na qualidade de vida dos entrevistados, que, por sua vez, tornam-se mais produtivos e satisfeitos com suas vidas profissionais.

Quanto aos aspectos sociais, ao proporcionar o aumento da produtividade dos servidores, o teletrabalho gera ganhos positivos para a sociedade, a qual se beneficia através da celeridade processual, levando em conta que um servidor comum, após adentrar na modalidade, passou a produzir até duas vezes mais.

A respeito dos efeitos do teletrabalho na organização, foram mencionadas as vantagens quanto à economia de recursos. Em relação à cultura organizacional, apesar do judiciário ainda apresentar costumes resistentes a mudanças, a implantação do programa é um grande passo em direção à construção de uma organização pública mais inovadora.

Acerca dos impactos no clima organizacional, notou-se que a maioria dos teletrabalhadores sofreu preconceito por parte dos colegas de trabalho e até mesmo gestores pelo fato de estarem “trabalhando em casa”. No entanto, à medida que os resultados foram apresentados, as aprovações superaram as críticas.

Em suma, o estudo de ferramentas inovadoras, como o teletrabalho, contribui com a disseminação de informações a respeito dos resultados da implantação dessa modalidade, especialmente no âmbito público, em que a inserção dessa ferramenta, quando bem-sucedida, representa uma prestação de serviços eficientes beneficiando diretamente à população. Em tempos de pandemia, tornam-se ainda mais relevantes estudos acerca desse tema, visto que, ao preservar a saúde do colaborador, a organização protegerá seus próprios interesses.

Para pesquisas futuras, sugere-se buscar a perspectiva dos gestores e suas contribuições durante a implantação, desenvolvimento e supervisão do teletrabalho. Além disso, uma investigação a respeito dos perfis dos servidores que poderão atuar nessa modalidade, suas competências, aptidões e atitudes é importante para a área.

Por fim, apesar de ainda haver obstáculos, o teletrabalho em uma organização pública demonstrou-se, durante o estudo, uma ferramenta que contribui ativamente para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, na quantidade e qualidade de serviços prestados à sociedade, proporcionando a construção de uma organização pública judiciária capaz de inovar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos Críticos do Teletrabalho em uma Companhia Multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. Edição Especial, p. 511-533, 2017.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, A. M.; SILVA J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BEAUREGARD, T. A.; BASILE, K.; CANONICO, E. Home is where the work is: a new study of homeworking in Acas - and beyond. **Acas research paper**, 10/13, 28 nov. 2013. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/259053477_Home_is_where_the_work_is_A_new_study_of_homeworking_in_Acas_-_and_beyond>. Acesso em 11 jun. 2021.
- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4-5, p. 106-127, 2002.
- BORGES, L. de O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 25-72, 2014.
- BRIK, M. S.; BRIK, A. **As 100 dicas do home office: um guia básico para montar e manter seu escritório em casa**. São Paulo: AB, 2011.
- BUENO, E. Q.; SALVAGNI, J. A aprendizagem organizacional e o autodesenvolvimento no âmbito do teletrabalho. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 8, n. 2, p. 110-123, 2016
- CABRAL, G. O.; ALPERSTEDT, G. D. É hora de ir para casa: reflexões sobre o ir e vir sem sair do lugar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 231-247, 2021.
- CASCIO, W. F. Strategic HRM: too important for an insular approach. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 423-426, 2015.
- CERIBELI, H. B.; GOUVEIA, P. N. Uma análise da relação entre a flexibilização dos arranjos laborais, a qualidade do ambiente de trabalho e a exaustão do trabalhador. **Revista ADM.MADE**, v. 23, n. 2, p. 39-58, 2019.
- CHARALAMPOUS, M. et al. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 1, p. 51-73, 2018.
- CHIARELLI, Carlos Alberto. **Temas contemporâneos na sociedade do trabalho**. São Paulo: LTr, 2007.
- CHIARETTO, S.; CABRAL, J. R.; RESENDE, L. B. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 3, n. 2, p. 71-86, 2018.
- CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal Brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019.
- COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 124 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.
- COSTA, I. de S. A. da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 01-12, 2013.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre, Artmed, 2010.
- CUNHA, Armando; REZENDE, Fernando. O orçamento dos brasileiros: por que ele não desperta maior interesse?. **FGV projetos**, Rio de Janeiro, nº 20, 2014.
- DE LIMA FILHO, José Sarto Fulgêncio; PEREIRA, Eddla Karina Gomes. Precarização das relações laborais: análise crítica sobre as disposições do teletrabalho na lei 13.467/2017. **Revista de Direito**, v. 12, n. 1, p. 10, 2020.
- DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. São Paulo: Sextante, 2000.
- DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 11ªed. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de uma experiência de aplicação em um estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, 2018.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FLACH, Natália. **Home office definitivo?** Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim. Exame, 2020. Disponível em: < <https://exame.com/carreira/home-office-definitivo-para-74-das-empresas-no-brasil-a-resposta-e-sim/>>. Acesso em: 16 de out. de 2020.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, Feb. 2011.

GANDRA, A. **Empresas adotam home-office por conta do coronavírus.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/empresas-adotam-home-office-por-conta-do-coronavirus>>. Acessado em 15 jun. 2021.

GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.** Reprinted. New York: Aldine de Gruyter, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas, enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 37-52, jun. 2018.

GRIFFITH, J. A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: public schools as organizations. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 35, n. 8, p. 1840-1880, agu. 2006.

JING, F. F.; AVERY, G.C.; BERSTEINEIR, H. Organizational climate and performance in retail pharmacies. **Leadership & Organization Development Journal**, n. 3, v. 32, p. 224-242, 2011.

LACOMBE, B. M. B., TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?** As experiências de Santa Catarina e Amazonas. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Fundação Getúlio Vargas, Rio De Janeiro, 2018.

MAAMARI, B. E.; MAJDALANI, J.F. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 2, p. 327-345, 2017.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 7, p. 668-690, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MENEZES, P. D. L.; MELLO, A. M. N. S.; FELISBERTO, H. M. P.; NOGUEIRA, N. G. Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em um hotel na orla de Cabo Branco/João Pessoa. **Revista Hospitalidade**, v. 16, n. 3, p. 3-18, 2019.

MESSINGER, L. et al. Eurofound and the International Labour Office (Org.). **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work.** Genebra: Publications Office of The European Union, 2018. 80 p. Disponível em:<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_54>. Acesso em: 11 jun. 2021.

MICELI, A. **Pesquisa aponta que teletrabalho pode aumentar 30% após pandemia.** Andre L. Miceli, 2020. Disponível em < <https://andrelmiceli.com.br/2020/06/09/pesquisa-aponta-que-teletrabalho-pode-aumentar-30-apos-pandemia/>> Acesso em: 01 de jun. de 2020.

MORGAN, R. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v.16, n.4, p. 344-357, 2004.

NILLES, J. M. **Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.

PECI, A.; SOBRAL, F. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

- PEREIRA, et al. Teletrabalho e qualidade de vida? Estudo de caso no poder judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, jan./abr., p. 222 – 245, 2021.
- PEREIRA JUNIOR, E.; CAETANO, M. E. S. Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p.22-31, dez. 2009.
- PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.
- PESQUISA HOME OFFICE BRASIL 2018. Sobratt, 2018. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2018/12/pesquisa-sap-2018-completa.pdf>. Acesso em 24 de jul. de 2020.
- ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.
- RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, RJ. v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.
- ROULSTON, Kathryn; CHOI, Myungweon. Qualitative Interviews. *In*: FLICK,Uwe (Ed.). *The SAGE of Handbook of Qualitative Data Collection*. London: SAGE, 2018.
- SINGH, Y. N. de A. **Brasileiros e trabalho em casa**: perfil e escolhas do trabalhador. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- SILVA, A. F. O teletrabalho, uma forma de transformação do emprego. **Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 4, n. 69, p. 61-69, 2000.
- SINGH, Y. N. de A. **Brasileiros e trabalho em casa**: perfil e escolhas do trabalhador. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- SOUZA, W. B.; BARRETO, M. C. A Importância das estratégias para a retenção de talentos. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 9-14, 2015.
- TASCHETTO, M.; FROELICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 349-375, set./dez. 2019.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)**, v.9, n. 1, p. 20-27, 2009.
- TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças de poder. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- WHITTLE, A.; MUELLER, F. 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 2, p. 131-143, 2009.

ESTRUTURA INTELECTUAL DO EFEITO PLACEBO: ANÁLISE DE COCITAÇÃO DAS ÚLTIMAS DUAS DÉCADAS

INTELLECTUAL STRUCTURE OF THE PLACEBO EFFECT:
AN ANALYSIS OF COCITATION OVER THE LAST TWO DECADES

DIEGO NOGUEIRA RAFAEL
diego_dnr@hotmail.com

ELIANE HERRERO
liaherrero@gmail.com

EDUARDO MESQUITA
du.mesq@gmail.com

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a estrutura intelectual sobre o efeito placebo em Ciências Sociais Aplicadas. Não é do nosso conhecimento, até o momento, a existência de pesquisa bibliométrica de cocitação relacionada ao efeito placebo, o que evidencia a originalidade desta pesquisa, que contribui com os pesquisadores da área que desejam desenvolver pesquisas sobre o assunto. Esta pesquisa é baseada em uma análise bibliométrica de cocitação das últimas duas décadas, executadas separadamente. Os estudos sobre efeito placebo no marketing tiveram início em 2005, com uma pesquisa sobre a sustentação teórica para a melhoria do desempenho cognitivo dos participantes com base em suas expectativas em relação ao preço de uma bebida. De outra maneira, as bases da teoria do efeito placebo vieram, em grande parte, das ciências da saúde e da psicologia. O tema efeito placebo nas Ciências Sociais Aplicadas é considerado imaturo, sendo relevante apresentar para os demais pesquisadores do assunto como está organizada a literatura desse fenômeno.

Palavras-chave: efeito placebo; bibliometria; cocitação; Ciências Sociais Aplicadas

ABSTRACT

The objective of this research is to analyse the intellectual structure on the placebo effect in Applied Social Sciences. We are not aware of the existence of bibliometric research on co-citation related to the placebo effect, which highlights the originality of this research, contributing to researchers in the field who intend to conduct research on the subject. This research is based on a bibliometric analysis of co-citation considering the last two decades. Studies on the placebo effect in marketing began in 2005, with research on theoretical support for improving participants' cognitive performance based on their expectations regarding the price of a beverage. The foundations of the placebo effect theory came largely from the health sciences and psychology. The placebo effect theme in Applied Social Sciences is considered immature, therefore it is relevant to present to other researchers on the subject how the literature on the phenomenon is organized.

Keywords: placebo effect; bibliometric study; co-citation; Applied Social Sciences



1 INTRODUÇÃO

O termo placebo, nas áreas de saúde (medicina e farmacologia), é descrito como sendo uma substância ineficaz, porém capaz de gerar algum tipo de efeito terapêutico positivo (Blease, 2018). O efeito placebo é um mecanismo relacionado ao controle clínico e às transformações relativas aos processos psicológicos, neurológicos e biológicos dos indivíduos (Colloca, 2019). Derivados dessas abordagens, surgiram os estudos do efeito em Ciências Sociais Aplicadas (Stewart-Williams & Podd, 2004).

Para que ocorra o efeito placebo, o indivíduo ou paciente precisa desenvolver ou apresentar alto grau de crença de que o “medicamento” que está ingerindo realmente possui propriedades eficazes e indicadas para o tratamento a que se submete. No geral, há duas teorias que conduzem mais amplamente os estudos sobre esses efeitos nos indivíduos: a teoria do condicionamento e a teoria da expectativa. Em ambas, o placebo produziria efeito positivo no indivíduo, quando este tece ideias e crenças de que haverá resultado com o uso da substância. Nesse processo, o paciente produz crenças psicológicas e consequentes construções neurológicas que acarretam a melhoria de seu quadro. Porém, na teoria do condicionamento, são as ações repetitivas de exposição ao placebo que criam esse processo condicionado (por exemplo, a ida constante às consultas com o médico, que reafirma a eficácia do remédio, ou o próprio ato de tomar a medicação diariamente). Já na teoria da expectativa, a construção de expectativas e esperanças de que o placebo será efetivo para o que se espera dele é que criará os processos mentais, neurológicos e biológicos que promoverão a melhora (Stewart-Williams & Podd, 2004a; Kirsch, 2004; Shiv; Carmon; Ariely, 2005).

Em 2004, Stewart-Williams e Podd realizaram um estudo no qual concluíram que as pesquisas na área médica sobre o efeito dos placebos, para comporem um modelo apropriado, deveriam considerar a ideia de condicionamento do paciente (na forma de aprendizado cognitivo do indivíduo) e a criação de expectativa, além da motivação. Entretanto, em outras áreas, como as ciências sociais, as respostas positivas aos placebos deveriam ser creditadas inteiramente às expectativas dos indivíduos (Stewart-Williams & Podd, 2004).

Depois do citado estudo de 2004, aconteceu a primeira pesquisa experimental sobre a ocorrência do efeito placebo nas ciências sociais, especificamente, na área de marketing. Em um estudo com consumidores reais, Shiv, Carmon e Ariely (2005a) apontaram como resultados que os altos preços e as propagandas provocaram altas expectativas nos consumidores e elevaram a percepção de alta qualidade de produtos, o que gerou um efeito placebo, além de melhores resultados nas respostas quanto à resolução de tarefas cognitivas nos respondentes. Ou seja, atributos que o produto realmente não possuía aumentaram a percepção de qualidade nos consumidores. No mesmo ano, os mesmos autores realizaram um segundo estudo, corroborando os resultados do primeiro e afirmando que os processos inconscientes, além da geração de expectativas, produzem efeito placebo em relação ao processo de tomada de decisão de compras (Shiv, Carmon, & Ariely, 2005b).

Wright et al. (2013), por meio de pesquisa experimental, apontaram que, além do preço, a percepção de valor, atributos de embalagens e sabor, assim como a percepção de escassez, também explicam o efeito placebo em marketing. Moderando esses efeitos, estão a busca pela recompensa e a busca por maior conhecimento, que influenciam a geração das expectativas dos consumidores expostos aos atributos que geram o efeito placebo (Plassmann & Weber, 2015).

O estudo do efeito placebo nas ciências sociais deriva, em suas bases teóricas e compreensão do construto, das ciências médicas e farmacológicas. Porém, cada vez mais, o estudo do efeito, principalmente em marketing e educação, aponta para a geração de expectativas como o principal construto relacionado ao processo. Por exemplo, o treinamento cognitivo, comum em escolas e empresas, anteriormente era totalmente atribuído às habilidades hereditárias e biológicas do indivíduo, mas a indicação de que a criação de expectativas também pode gerar o efeito placebo e levar à obtenção de melhores resultados gerais já foi apontada (Forough et al., 2016). Já se sabe também que o efeito placebo pode funcionar para promover a facilitação da aproximação social e a confiança social em indivíduos introspectivos, que usam medicamentos específicos para tratar problemas ou distúrbios de interação social (Yan, Yong, Huang, & Ma, 2018).

Esta breve introdução relaciona, em síntese, a migração dos conceitos inerentes ao efeito placebo das áreas de saúde para as ciências sociais. Dada a relevância deste construto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a estrutura intelectual sobre o efeito placebo nas pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas. Para alcançar tais resultados, estabelecemos três objetivos periféricos, a saber: 1) identificar os autores centrais, periféricos e de ligação entre os fatores provenientes desta temática; 2) discutir como ocorreu a disseminação e evolução do conceito por meio da literatura; 3) identificar a estrutura de desenvolvimento teórico e empírico desta temática ao longo do tempo, estabelecendo uma comparação entre dois períodos levantados. Para tal, conduzimos o primeiro estudo bibliométrico de cocitação sobre efeito placebo, levantando as cocitações das pesquisas em dois períodos, sendo entre 2001 e 2010 e entre 2011 e 2020. A estratégia de citação e cocitação mostrou-se ideal para atingirmos aos objetivos desta pesquisa (Zupic & Cater, 2015). A avaliação das áreas de pesquisa, periódicos e autores são úteis para o desenvolvimento da literatura, sendo que as análises de pesquisas bibliométricas feitas com base em pesquisas revisadas por pares alcançam este objetivo (Martin, 1996; Raan, 1996).

Até a submissão desta pesquisa, com base em buscas nas bases indexadoras científicas Web of Science e Scopus, não é do nosso conhecimento a existência de pesquisa bibliométrica de cocitação relacionada ao efeito placebo, o que destaca a originalidade desta pesquisa.

2 MÉTODO

Executamos uma análise bibliométrica de cocitação, com uso da ferramenta Bibexcel, que foi considerada para transformar a base de dados extraída do indexador Scopus em uma matriz quadrada, que relaciona todas as referências da amostra (Astrom et al., 2009; Zupic e Cater, 2015). As bases de dados Scopus e Web of Science foram consideradas para fazer a coleta dos artigos sobre o assunto efeito placebo, sendo que, segundo Zupic e Cater (2015), ambas as bases são as principais para pesquisas deste tipo. A base Scopus foi escolhida após a análise dos dados de ambas as bases, que identificou a composição de 72% do total das duas bases na Scopus. A técnica de pesquisa análise fatorial exploratória (AFE), que se baseia na escala multidimensional, foi executada por meio do *software* estatístico SPSS, para identificar os fatores do assunto efeito placebo, assim como a análise de redes sociais que também contribui para identificar fatores (Singh, Verma, & Chaurasia, 2020). A análise de redes é considerada, neste estudo, como uma análise confirmatória do resultado apresentado da análise fatorial exploratória, aumentando a robustez dos resultados (Zupic e Cater, 2015). As análises de centralidade e de redes foram

executadas com o auxílio dos sistemas UCINET e Netdraw (Ávila-Robinson, & Sengoku, 2017; Borgatti et al., 2002).

Após algumas buscas nas bases de dados, com a combinação dos termos (“placebo effect” and “marketing”), foi possível verificar que os resultados não eram compostos por uma quantidade de artigos que justificasse a pesquisa bibliométrica. Sendo assim, os dados foram coletados, em julho de 2020, somente com o termo “placebo effect”, o que possibilitou um número maior de dados e abrangeu a origem do efeito placebo nas Ciências Sociais Aplicadas. Alguns filtros foram utilizados, como o tipo de documento “artigo”, com o objetivo de obter somente artigos avaliados pelo sistema duplo-cego. O filtro das áreas da ciência foi feito em “Business, Management and Accounting”; “Economics, Econometrics and Finance”; “Environmental Science”; “Multidisciplinary”; “Psychology” e “Social Sciences”. Neste caso, o objetivo foi abordar os artigos na área de marketing, tendo-se em vista, entretanto, que a fundamentação teórica do assunto efeito placebo na área é originada nas pesquisas em saúde. O idioma dos artigos foi filtrado em inglês e português e os períodos abordados foram de 2011 até 2020, sendo este composto por 509 artigos, e de 2001 até 2010, sendo este constituído por 165 artigos, resultando em uma amostra total de 674 artigos nos dois períodos. Com o objetivo de ter uma análise de cocitação mais acurada, é recomendado que o período de análise da base de dados seja de, no máximo, 10 anos (Glänzel & Thijs, 2012).

Após a coleta, foi feita a correção da base de dados, com o objetivo de padronizar as referências de cada amostra, para possibilitar a verificação dos relacionamentos entre as referências, reduzindo-se possíveis erros de inconsistências nos caracteres de cada referência. A exclusão das referências de método foi feita para evitar que esses manuscritos interferissem na composição dos fatores do assunto efeito placebo. Com a ajuda de uma planilha Excel, as bases de ambos os períodos foram verificadas. Do total de 30.150 referências, 1.833 foram corrigidas (padronizadas) e 75 referências de método foram excluídas. A correção da base de dados em pesquisas bibliométricas é fundamental para evitar problemas de falha nas relações, tendo em vista a existência de caracteres diferentes na mesma referência (Buchanan, 2006; MacRoberts & MacRoberts, 1996; Pisyakov, 2009).

Com as bases de dados corrigidas, os procedimentos de cocitação foram executados no sistema Bibexcel (Astrom et al., 2009), para ambos os períodos separadamente. Na base de dados do período de 2011 até 2020, foram consideradas as 54 referências mais citadas, todas com ≥ 14 citações, sendo 5,15% das citações da amostra total do período. Com relação ao período de 2001 até 2010, foram consideradas as 47 referências mais citadas, com ≥ 5 citações, representando 5,89% das citações da amostra total do período. Os percentuais considerados para executar a análise fatorial exploratória da cocitação estão de acordo com a lei bibliométrica de Lotka, a qual afirma que cerca de 5% das referências mais citadas da amostra representam o assunto pesquisado (Serra et al., 2018). Após os procedimentos no sistema Bibexcel, a matriz quadrada com as relações entre as referências foi obtida.

A matriz quadrada de cocitação foi adicionada no programa estatístico SPSS, o qual, por meio da técnica multidimensional de redução de dados da análise fatorial exploratória, forma os fatores, ou seja, sub-assuntos do efeito placebo. A execução da redução dos dados foi feita de acordo com os critérios estatísticos da literatura (Hair et al., 2009) e os indicadores estatísticos podem ser observados nas Tabelas 1 e 2. Para possibilitar as análises qualitativas de referências que abordam mais de um subitem do efeito placebo, as cargas cruzadas foram mantidas

(Zupic & Cater, 2015). Ao final da análise fatorial exploratória do período de 2011 até 2020, a amostra compunha 23 referências distribuídas em três fatores. No período de 2001 até 2010, a análise fatorial exploratória indicou uma composição de 25 referências e também três fatores. Após a conclusão dessa etapa, uma matriz quadrada foi gerada, somente com as referências resultantes da análise fatorial exploratória, para executar as análises de redes e centralidade no sistema UCINET e Netdraw (Ávila-Robinson, & Sengoku, 2017; Borgatti et al., 2002), e análises de densidade e coesão, com o apoio de uma planilha de Excel.

As pesquisas bibliométricas devem ser vistas como um complemento útil para medidas de avaliação do conhecimento científico, em conjunto com outras estratégias e análises de pesquisa, e não como uma metodologia única e independente de outras análises (Martin, 1996; Phelan, 1999). Dessa forma, ao final das análises quantitativas descritas, foi feita uma análise qualitativa das 48 referências apresentadas, de ambos os períodos.

3 ANÁLISE DE COCITAÇÃO

Com o objetivo de analisar a cocitação do efeito placebo, foi feita a análise fatorial exploratória, o diagrama de redes, análise de centralidade, densidade e coesão. Todas as análises foram feitas para ambos os períodos (2011 até 2020 e 2001 até 2010) de forma separada.

3.1 Período entre 2001 até 2010

A base de dados imputada no sistema SPSS para o período de 2001 até 2010 correspondia a 47 referências. Com o resultado final da redução de dados, a análise fatorial foi concluída com 25 referências distribuídas em três fatores. Para a composição dos fatores, a menor carga fatorial considerada foi de 0,547 e, para as cargas cruzadas, as cargas consideradas foram acima de 0,4. Os indicadores de confiabilidade geral e individual KMO, assim como as comunalidades, ficaram acima de 0,5. A confiabilidade por fator Alfa de Cronbach apresentou indicadores adequados, todos acima de 0,793. A variância total explicada apresentou a soma rotativa de carregamento ao quadrado acumulado de 63,18% para os três fatores apresentados. Esses indicadores estão adequados, conforme recomendado pela literatura (Hair et al., 2009).

Os resultados da análise fatorial exploratória, centralidade, densidade e coesão para o período de 2001 até 2010 podem ser observados na Tabela 1.

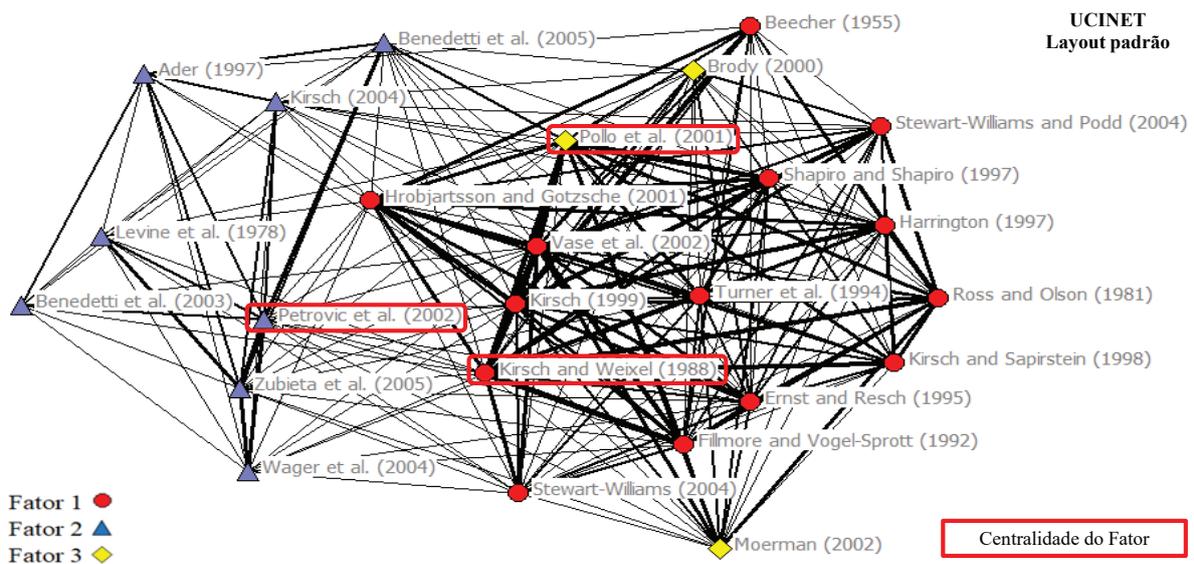
Tabela 1. Resultado da análise fatorial exploratória - 2001-2010

Matriz de componente rotativa - Cocitação 2001-2010			Confiabilidade geral KMO: 0,805			
Fatores	Referências	● 1	▲ 2	◆ 3	KMO individual	Comunalidades
1	Fillmore and Vogel-Sprott (1992)	,849	,008	-,016	,748	,722
1	Stewart-Williams (2004)	,809	,120	-,196	,749	,707
1	Turner et al. (1994)	,807	,129	,036	,901	,670
1	Vase et al. (2002)	,800	,004	,081	,556	,646
1	Hrobjartsson and Gotzsche (2001)	,757	,138	-,084	,723	,599
1	Harrington (1997)	,749	-,235	,269	,764	,688
1	Beecher (1955)	,715	-,128	,333	,794	,639
1	Ross and Olson (1981)	,711	-,248	,225	,824	,617
1	Stewart-Williams and Podd (2004)	,700	-,257	,017	,841	,557
1	Kirsch (1999)	,696	-,115	,231	,849	,552
1	Shapiro and Shapiro (1997)	,693	,016	,268	,869	,553
1	Ernst and Resch (1995)	,688	-,083	,169	,577	,509
1	*Kirsch and Weixel (1988)	,662	-,080	,258	,862	,511
1	Kirsch and Sapirstein (1998)	,661	-,264	,215	,806	,553
2	Zubieta et al. (2005)	,001	,853	-,057	,785	,730
2	Benedetti et al. (2003)	-,099	,816	,037	,688	,677
2	Wager et al. (2004)	,102	,806	-,194	,898	,698
2	*Petrovic et al. (2002)	-,009	,793	-,124	,896	,644
2	Levine et al. (1978)	-,169	,737	,159	,839	,598
2	Ader (1997)	-,111	,722	-,052	,805	,536
2	Kirsch (2004)	-,119	,673	,580	,794	,804
2	Benedetti et al. (2005)	,007	,657	,403	,908	,594
3	Moerman (2002)	,562	-,013	,660	,706	,752
3	Brody (2000)	,541	-,067	,584	,771	,639
3	*Pollo et al. (2001)	,544	,089	,547	,873	,602
Alfa de Cronbach		0,937	0,893	0,794		
Centralidade		56.000	28.000	45.000	* Referências centrais do fator	
Densidade %		97,80	96,43	66,67		
Coesão		1,75	2,38	0,90		
Somos ao quadrado %		34,41	19,92	8,85	Variância total explicada	
Somos ao quadrado acumulada %		34,41	54,33	63,18		

Nota: As cargas fatoriais destacadas em verde representam a composição de cada fator; as cargas fatoriais em amarelo representam as cargas cruzadas entre os fatores; método de extração: Análise de Componente Principal; método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

O diagrama de redes (Figura 1) do período de 2011 até 2020 apresentou uma composição homogênea entre os fatores, reafirmada pelos indicadores de coesão e densidade lineares, exceto pela densidade do fator 3, que apresenta percentual menor em relação às demais. Este indicador também pode ser confirmado no diagrama de redes. As relações com linhas mais espessas no diagrama de redes representam maior quantidade de relacionamento em pares entre as referências. É possível observar, assim, que o fator 1 tem a maior quantidade de relacionamentos em pares.

Figura 1. Diagrama de redes do período de 2001 até 2010



3.2 Período de 2011 até 2020

Inicialmente, a base de dados imputada no sistema SPSS correspondia a 54 referências mais citadas. Com o resultado final da redução de dados, a análise fatorial foi concluída com 23 referências, sendo distribuídas em três fatores. Para a composição dos fatores, a menor carga fatorial considerada foi de 0,521 e, para as cargas cruzadas, as consideradas ficaram acima de 0,4. Os indicadores de confiabilidade geral e individual KMO, assim como as comunalidades, ficaram acima de 0,500. A confiabilidade por fator Alfa de Cronbach apresentou indicadores adequados, todos acima de 0,816. A variância total explicada apresentou a soma rotativa de carregamento ao quadrado acumulado de 62,5% para os três fatores. Esses indicadores estão adequados, conforme recomendado pela literatura (Hair et al., 2009).

Os resultados da análise fatorial exploratória, centralidade, densidade e coesão para o período de 2011 até 2020 podem ser observados na Tabela 2.

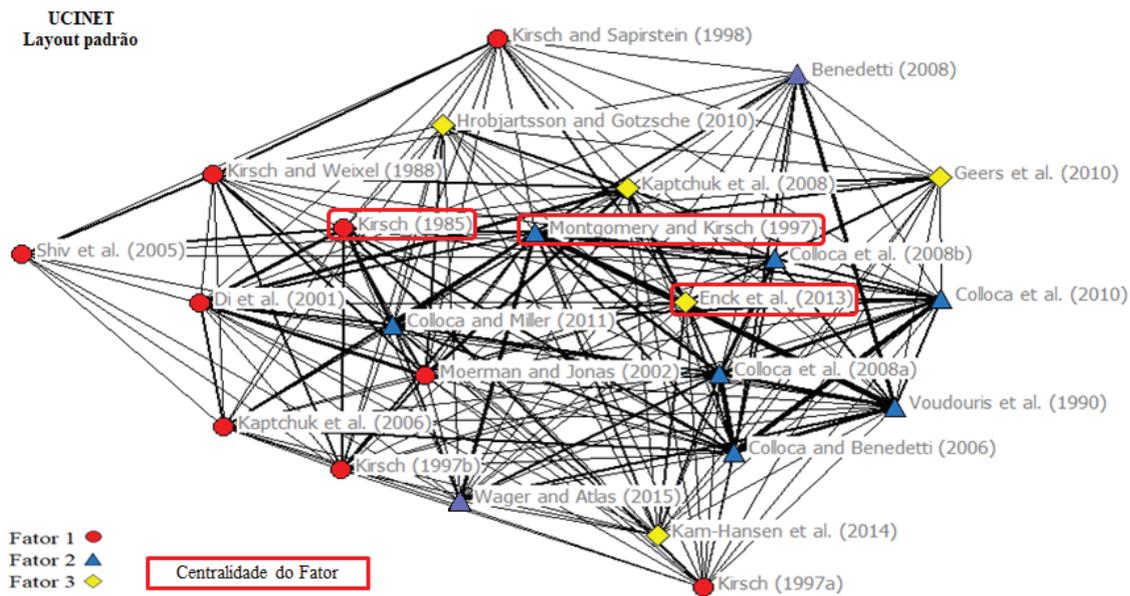
Tabela 2. Resultado da análise fatorial exploratória – 2011-2020

Matriz de componente rotativa - Cocitação 2011-2020		Confiabilidade geral KMO: 0,800				
Fatores	Referências	● 1	▲ 2	◆ 3	KMO individual	Comunalidades
1	Shiv et al. (2005)	,826	,057	-,091	,853	,693
1	Kirsch and Sapirstein (1998)	,772	-,044	,172	,713	,627
1	Kirsch (1997b)	,759	,191	,053	,864	,615
1	Di et al. (2001)	,756	,060	,303	,752	,668
1	Moerman and Jonas (2002)	,752	-,051	,319	,870	,670
1	*Kirsch (1985)	,724	,312	,002	,859	,622
1	Kirsch and Weixel (1988)	,670	-,158	,376	,770	,616
1	Kaptchuk et al. (2006)	,647	,277	,292	,804	,580
1	Kirsch (1997a)	,573	,523	-,007	,755	,601
2	Colloca et al. (2008b)	,097	,857	,150	,736	,766
2	Colloca et al. (2008a)	-,149	,812	,185	,796	,715
2	Colloca and Benedetti (2006)	,019	,794	-,070	,784	,636
2	Colloca et al. (2010)	-,148	,792	,111	,768	,661
2	Voudouris et al. (1990)	,350	,655	,173	,795	,581
2	Colloca and Miller (2011)	,450	,638	,126	,735	,626
2	Wager and Atlas (2015)	,302	,577	,366	,833	,558
2	*Montgomery and Kirsch (1997)	,360	,556	,281	,752	,517
2	Benedetti (2008)	,097	,521	,477	,770	,508
3	Hrobjartsson and Gotzsche (2010)	,328	-,055	,794	,797	,741
3	*Enck et al. (2013)	-,008	,362	,718	,846	,647
3	Geers et al. (2010)	,046	,192	,702	,794	,532
3	Kaptchuk et al. (2008)	,438	-,034	,694	,866	,674
3	Kam-Hansen et al. (2014)	,124	,313	,638	,881	,521
Alfa de Cronbach		0,897	0,885	0,817		
Centralidade		50.000	71.000	50.000	* Referências centrais do fator	
Densidade %		86,11	97,22	100		
Coesão		1,28	1,29	1,32		
Somos ao quadrado %		24,50	22,57	15,43	Variância total explicada	
Somos ao quadrado acumulada %		24,50	47,07	62,50		

Nota: As cargas fatoriais destacadas em verde representam a composição de cada fator; as cargas fatoriais em amarelo representam as cargas cruzadas entre os fatores; método de extração: Análise de Componente Principal; método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

O diagrama de redes (Figura 2) do período de 2011 até 2020 apresentou uma composição heterogênea entre os fatores, em comparação com o período anterior, reafirmado pelos indicadores de coesão e densidade lineares, exceto pela densidade do fator 1, que apresenta 86,11%. Estes indicadores podem ser confirmados no diagrama de redes. As relações com linhas mais espessas representam maior quantidade de relacionamento em pares entre as referências.

Figura 2. Diagrama de redes do período de 2011 até 2020



3.3 Análise qualitativa do efeito placebo

O próximo passo, após as análises quantitativas e identificação dos fatores, foi a leitura dos artigos pertencentes a cada fator de cada período (entre 2001 e 2010 e entre 2011 e 2020), com o objetivo de descrever as tendências que levaram aos agrupamentos das pesquisas. A AFE resultou em três fatores, que estão descritos a seguir.

3.3.1 Fator 1 (2001 até 2010): Histórico dos placebos, das teorias da expectativa e do condicionamento até a condução de estudos

Este fator compõe-se de 14 artigos, com cargas que variam entre 0,661 até 0,849. Neste fator, o agrupamento dos trabalhos ocorreu pelo traçado de uma linha de pesquisas sobre o efeito placebo, iniciada em um tempo no qual os registros e relatos, médicos e seculares, já identificavam o fenômeno. O uso de placebos e a percepção de que uma substância inerte pode provocar respostas positivas no tratamento de doentes já ocorria, inclusive, em certas tribos e rituais religiosos em tempos bastante antigos (Beecher, 1955; Harrington, 1997; Shapiro & Shapiro, 2000). Desde então, as teorias do condicionamento e da expectativa na geração do efeito foram elaboradas, empregadas e lateralmente defendidas por pesquisadores e estudiosos das áreas de saúde. A teoria do condicionamento prega que a resposta positiva no uso dos placebos vem do aprendizado cognitivo do indivíduo submetido a eles, por exemplo, da administração de um remédio de uso contínuo ou à ida constante às consultas médicas, que criam certa experiência dos benefícios das medicações (Turner et al., 1994; Stewart-Williams & Podd, 2004). Por outro lado, a teoria da expectativa alega que os resultados de efeito placebo são obtidos, em maior parte, pela expectativa inerente ou gerada por informações dadas ao indivíduo, que acredita que o medicamento será benéfico, mandando esta mensagem ao cérebro (Ross & Olson, 1981; Hróbjartsson & Gøtzsche, 2001).

Com a identificação do efeito placebo, vieram os estudos que passaram a analisar tanto os motivos para a geração do efeito quanto os meios corretos de condução de ensaios, experiências e estudos para identificação das variáveis envolvidas no processo. Filmore e Vogel-Sprott (1992) apontaram que a expectativa deve ser a variável mais explicativa do efeito, visto que, em seu estudo, o grupo que não recebeu nenhuma substância (*versus* os que receberam cafeína ou placebo) não apresentou nenhum traço de efeito placebo na resolução de tarefas motoras. Já Ernst e Resch (1995) apontam para o cuidado na condução desses ensaios, mesmo que randomizados, pois não se pode confundir o efeito placebo percebido do verdadeiro efeito, apontando para um maior rigor científico na condução e na análise dos resultados desses ensaios (Vase, Riley III, & Price, 2002). Stewart-Williams e Podd (2004), após cuidadosa verificação da literatura, apontaram que tanto a expectativa quando o condicionamento (ligado ao aprendizado) produz o efeito placebo, dependendo da aplicação do estudo e da pré-disposição do indivíduo.

O pesquisador Irving Kirsch iniciou um forte argumento sobre o papel da resposta à expectativa no efeito placebo, uma vez que o condicionamento era antes visto como um determinante mais forte no processo (Kirsch, 1999; Kirsch & Sapirstein, 1999). Junto a essas descobertas, e em associação com Weixel, o pesquisador apontou o papel da aplicação do placebo, que passou a fazer parte da construção do processo que instaura os mecanismos psicológicos e mentais que explicam o efeito em algumas pessoas (Kirsch & Weixel, 1988). Para completar, a meta-análise do autor junto a um colega traz *insights* sobre o uso do placebo e seus efeitos na medicação antidepressiva (Kirsch & Sapirstein, 1999). Na mesma linha, o trabalho de 1999 faz uma exploração interdisciplinar sobre o efeito placebo na medicina, nos recursos medicamentosos, na psicologia e áreas correlatas das ciências sociais (Kirsch, 1999).

3.3.2 Fator 2 (2001 até 2010): Resultados laboratoriais do efeito placebo – tratamento da dor

O segundo fator deste período de coleta tem oito artigos, com cargas entre 0,657 e 0,853. Neste fator, os estudos investigam o uso de placebos e a resposta dos indivíduos submetidos a eles em tratamentos neurobiológicos. Há predominância de pesquisas sobre o efeito placebo obtido com pacientes que utilizam opioides ou analgésicos similares no gerenciamento das dores físicas. Desta maneira, todos os estudos iniciaram suas considerações estabelecendo que o efeito placebo em indivíduos que usam analgésicos foi o mais pesquisado na época da coleta. Em sua maioria, procuraram evidências científicas, comprovadas por exames, nas relações neurais, biológicas e psicológicas nos grupos (Petrovic et al., 2002; Benedetti et al. 2005; Wagner et al., 2004; Zubieta et al., 2005).

O efeito placebo, no fator 2, foi abordado mais em termos de resultados clínicos do que em debate entre as teorias e variáveis que possam explicar sua geração. Ainda assim, as pesquisas apontam resultados e discussões acerca da resposta de indivíduos sob os protocolos de aplicação e/ou administração de placebos, procurando entender como a resposta física de alívio da dor pode ter sido alcançada sob os pontos de vista farmacológico e médico (Levine, Gordon, & Fields, 1978; Ader, 1997) e consciente e na tarefa motora (Benedetti et al., 2003). Completando a análise, Kirsch (2004) interliga (carga cruzada) os achados deste com o fator 3, com um comentário baseado em pesquisas aqui apresentadas sobre o estudo de Stewart-Williams e Podd

(2004). Na sua apresentação, o pesquisador concorda com os colegas sobre o papel relativo do condicionamento e da expectativa na continuidade destes estudos.

3.3.3 Fator 3 (2001 até 2010): Visão geral sobre o efeito placebo

O fator 3 deste período, é composto por dois livros e um artigo, com cargas entre 0,547 e 0,660. Os três itens deste fator são explicativos amplos das teorias e condições de condução dos ensaios e exames descritos em outros fatores. Brody e Brody (2000) produziram, em seu livro, uma ampla discussão sobre a resposta a placebos, assim como Moerman (2002), que apontou o significado mais intrínseco aos efeitos obtidos com o uso de placebos. Concluindo o fator, há um artigo que utiliza um ensaio clínico com grupos de pacientes para discutir a relevância dos resultados dos tratamentos que utilizam os placebos (Pollo et al., 2001). É possível observar, na Tabela 1, que os três itens do fator 3 possuem cargas cruzadas com o fator 1, o que indica a derivação do fator 1 no fator 3, em parte pela fundamentação do efeito placebo descrito pelo fator 1. Essa proximidade entre os fatores 1 e 3 também pode ser observada no diagrama de redes representado pela Figura 1.

3.3.4 Fator 1 (2011 até 2020): Resposta à expectativa e a influência da aplicação na geração do efeito placebo

O fator 1 é composto por nove pesquisas, com cargas que variam entre 0,573 e 0,826. Neste primeiro fator, a tendência de agrupamento das pesquisas aponta para a importância da expectativa e da resposta do paciente ou indivíduo frente aos modos e ambientes que o influencia, para o sucesso da geração do efeito. Mais uma vez, o pesquisador Irving Kirsch predomina nas produções deste fator, com cinco com sua autoria, sendo três nos quais ele é autor único. O autor voltou grande parte de sua pesquisa para as respostas da expectativa e sua aplicação. Como já apontado no primeiro fator do período entre 2001 e 2010, Kirsch iniciou um forte argumento sobre o papel da resposta à expectativa no efeito placebo, uma vez que o condicionamento era antes visto como um determinante mais forte no processo (Kirsch, 1985). Assim, o papel da aplicação do placebo passou a fazer parte da construção do processo que instaura os mecanismos psicológicos e mentais que explicam o efeito em algumas pessoas (Kirsch & Weixel, 1988; Kirsch, 1997b). Para completar, a meta-análise do autor junto a um colega, já apontada no período anterior, traz *insights* sobre o uso do placebo e seus efeitos na medicação antidepressiva (Kirsch & Sapirstein, 1998), corroborando seus achados sobre a relevância da aplicação do placebo no processo. Na mesma linha, o trabalho de 1999 faz uma exploração interdisciplinar sobre o efeito placebo na medicina, nos recursos medicamentosos, na psicologia e áreas correlatas das ciências sociais (Kirsch, 1999). O manuscrito de Kirsch (1997a) não foi apresentado na AFE do primeiro período (2001 até 2010), surgindo apenas na análise deste segundo período (2011 até 2020) com carga cruzada no Fator 2.

Di Blasi et al. (2001) realizaram uma bem fundamentada revisão sistemática da literatura, na qual o efeito placebo é referenciado, porém que traz a influência do contexto de aplicação do placebo (ou não) na obtenção dos efeitos de percepção positivos por parte do paciente, consumidor ou atleta. Compondo o fator 1, também há dois artigos que objetivam fornecer mais informações sobre a condução de estudos e experimentos com placebos, para que não sejam

estes meras tentativas de nomear como sendo o efeito a qualquer resposta que o pesquisado demonstre sobre os atributos de um produto sobre o qual não tem todas as informações (Moerman & Jonas, 2002; Kaptchuk et al., 2006).

Para completar o fator 1, o artigo com a maior carga do fator (0,826) é a pesquisa de Shiv, Carmon e Ariely (2005), a qual é pioneira e uma das mais citadas sobre o tema de efeito placebo em marketing. Os autores, pela primeira vez na área, trazem os conceitos de efeito placebo encontrados na saúde para um experimento com consumidores, que respondem cognitivamente com mais eficácia e avaliam melhor um produto (bebida) apenas porque nele perceberam mais valor e melhores atributos em consequência do seu alto valor de venda.

O artigo de Kirsch (1997a) pertence ao fator 1, com carga fatorial de 0,573, e tem carga cruzada com o fator 2 (0,523). Ambos os fatores, 1 e 2, abordam perspectivas sobre a expectativa, assim como o artigo de Kirsch (1997a). O artigo aborda a expectativa e condicionamento do efeito placebo analgésico, ou seja, tratamento da dor, abordado pelo fator 2.

3.3.5 Fator 2 (2011 até 2020): Efeito placebo no tratamento da dor – condicionamento e expectativa em debate

O fator 2 também é composto por nove artigos, com cargas que variam entre 0,521 e 0,857. Neste fator, a pesquisadora Luana Colloca tem seu nome vinculado à maior parte da dimensão. Ela é primeira autora em cinco dos nove artigos abordados neste fator, o qual traz estudos sobre os efeitos dos placebos e nocebos em tratamentos de doenças que produzem o sintoma dor. O debate entre as teorias fundamentais da obtenção de respostas aos placebos gira ao redor do condicionamento aprendido e da expectativa (tanto a gerada como a inerente ao indivíduo).

O efeito placebo ainda é alvo de muitos estudos e de debates na academia, em especial, na área médica. Com o uso dessas bases teóricas em outras áreas, como as ciências sociais, em grande parte, foram importadas as argumentações sobre a melhor maneira de explicar o fenômeno. Os modelos de estudo que utilizam a expectativa e o condicionamento aprendido estão nos centros dessas divergências. Em alguns casos, a expectativa medeia totalmente o efeito entre o placebo e a resposta positiva no alívio da dor (Montgomery & Kirsch, 1997). Em outras análises, o condicionamento aprendido pelo uso e sensação de benefícios dos medicamentos aplicados anteriormente também apresentaram a explicação quase total para a geração do efeito (Voudouris, Peck, & Coleman, 1990). Essas divergências podem ser atenuadas quando se analisam contextos do uso das teorias. Por exemplo, é possível admitir como fato científico que o contexto no qual o placebo é administrado tem papel importante na produção do efeito e, mesmo sem a aplicação de remédio, o efeito placebo pode ser gerado apenas pela sugestão do ambiente do tratamento (Benedetti, 2008). O artigo de Benedetti (2008) apresentado pelo fator 2, com carga fatorial de 0,521, tem carga cruzada com o fator 3 (0,477). A relação deste artigo com os dois fatores é justificada pela abordagem do fator 2 com relação ao tratamento da dor, com a expectativa em debate, e a abordagem do fator 3, que relaciona o efeito placebo com a medicina analgésica, ou seja, tratamento da dor.

Voltando-se para o estudo do fenômeno no tratamento que envolve dor física, é frequentemente aceito que a expectativa do paciente é a variável de destaque no sucesso do efeito placebo, mas que o condicionamento aprendido por experiências passadas também influencia o processo (Colloca & Benedetti, 2006). Entretanto, é uma convergência entre os estudiosos que o

efeito placebo, sendo o placebo um ingrediente inócuo, é totalmente mediado pela expectativa e nada influenciado pelo condicionamento anterior (Colloca, Sigaudó, & Benedetti, 2008; Colloca, Petrovic, Wager, Ingvar, & Benedetti, 2010).

Entre os artigos do fator 2, há uma revisão da literatura (Colloca, & Miller, 2011), que aponta para o aprendizado (experiências anteriores) e para a disposição genética como variáveis que produzem os gatilhos mais eficientes para criar, não o efeito placebo, mas as expectativas individuais que geram as respostas ao efeito na melhora da percepção da dor. Esta pesquisa de 2011 apresenta, de acordo com a AFE, uma carga cruzada, ou seja, o valor de carga 0,638 a coloca neste fator, porém, no componente 1, o valor de sua carga é 0,450. Entretanto, este resultado da análise é de fácil compreensão, visto que, por se tratar de uma revisão da literatura do efeito placebo na área da saúde, seus apontamentos, em grande parte, derivam de teorias encontradas também no fator 1. A inclusão do artigo no fator 2, em que apresentou a maior carga (0,638 *versus* 0,450) pode ser defendida, uma vez que os resultados e discussões da revisão trazem elementos consistentes com os estudos de efeito placebo para a dor e indicam a geração de expectativa e das informações que convergem para o aprendizado do paciente.

Ainda, completando o fator 2, Wager e Atlas (2015) trazem um estudo neurocientífico que resulta na indicação de que crenças individuais e experiências prévias com tratamentos bem-sucedidos são capazes de alterar a plasticidade cerebral e gerar o efeito placebo.

3.3.6 Fator 3 (2011 até 2020): O efeito de placebos na medicina analgésica ampla

O fator 3 deste período é composto por seis artigos pesquisas, com cargas que variam entre 0,638 e 0,794. Aqui, os pesquisadores trabalharam com amostras com grupos de pacientes com episódios de dor e tratados com um placebo, medicação efetiva e sem administração de substância alguma. Kam-Hansen et al. (2014) realizou a pesquisa com pacientes com frequentes crises de enxaqueca e identificou, como resultados, a melhora da dor para os pacientes que usavam o placebo em maior grau do que para o grupo sem uso de substância. Outra pesquisa identificou pouco efeito placebo em 156 grupos, que apresentavam 46 condições clínicas. Os autores concluíram que houve alguma evidência de efeito placebo nos grupos que foram tratados de dor física (Hróbjartsson & Gøtzsche, 2004).

Para verificar o efeito em pacientes com síndrome do intestino irritável, Kaptchuk et al. (2008) realizaram ensaios laboratoriais com remédios ministrados a grupos tratados randomicamente. Como resultado, obtiveram uma resposta de melhoria geral de condições de vida e alívio da dor para os grupos tratados com placebo e, em maior grau, para pacientes tratados com medicação efetiva. Nos resultados da AFE, o artigo de Kaptchuk et al. (2008) aparece com as chamadas cargas cruzadas (0,438 e 0,694), porém foi alocado no fator 3 por apresentar carga maior para este fator e se aproximar dos outros trabalhos que o compõem.

Geers et al. (2010) investigaram a influência do otimismo na geração do efeito placebo em pacientes tratados com analgésicos. Como previsto, o otimismo disposicional foi eficaz na sensação de alívio da dor nos pacientes tratados com placebo, mas não com o grupo controle do estudo. Completando o fator, o estudo de Enck et al. (2013) aponta que a resposta do paciente ao placebo vai depender da intenção médica do uso. Para ensaios clínicos, o efeito deve ser

minimizado, para avaliar com maior precisão a eficiência do medicamento. Quando aprovado, o efeito placebo deve ser incentivado, aproveitando as expectativas de melhora, a condição genética e o histórico do paciente.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste estudo bibliométrico de citações, objetivamos analisar a estrutura intelectual científica do efeito placebo em dois períodos (de 2001 até 2010 e de 2011 até 2020), procurando pelas bases teóricas e empíricas que sustentam os estudos do efeito nas Ciências Sociais Aplicadas, em especial, no marketing. Buscamos identificar os autores centrais dessa temática e o desenvolvimento tanto teórico quanto empírico do efeito. Os estudos sobre efeito placebo no marketing tiveram início seminal em 2005, com os experimentos de Shiv, Carmon e Ariely, que identificaram que havia base de sustentação teórica para a melhoria do desempenho cognitivo dos participantes com base nas expectativas que criaram em relação ao preço de uma bebida. A partir daí, várias outras pesquisas já foram conduzidas, relacionando as estratégias de marketing aos conceitos de placebo e efeito placebo.

As bases da teoria do efeito placebo vieram, em grande parte, das ciências da saúde e da psicologia. Dessa maneira, nossas análises obtiveram, como resultado, a identificação de fatores dos artigos mais citados nos períodos estudados que vieram das áreas da saúde. As AFEs agruparam tanto o primeiro período como o segundo em três fatores. Os fatores 1 dos dois períodos, "Histórico dos placebos, das teorias da expectativa e do condicionamento até a condução de estudos" e "Resposta à expectativa e a influência da aplicação na geração do efeito placebo", apresentam semelhanças, pois introduziram os conceitos de placebo e efeito placebo de forma abrangente. No caso do fator 1 do segundo período, pode-se constatar que as teorias do condicionamento e da expectativa na geração do efeito são estudadas. Entretanto, é possível verificar uma aceitação mais ampla e mais explicações do efeito com o construto expectativa, o que indica uma evolução da teoria, a qual foi inicialmente aceita e utilizada para os estudos em marketing (Shiv, Carmon, & Ariely, 2005, a e b).

Nos fatores 2 de ambos os períodos, "Resultados laboratoriais do efeito placebo – tratamento da dor" e "Efeito placebo no tratamento da dor – condicionamento e expectativa em debate", há o predomínio de estudos direcionados ao tratamento do sintoma dor e as pesquisas se firmam com o uso de testes e exames laboratoriais para a identificação do efeito placebo. Quanto ao fator 3 de ambos os períodos, identificam-se estudos abrangentes do próprio conceito, explicando as características do efeito placebo. Ainda assim, é possível visualizar uma tendência do debate entre as teorias que explicam o efeito quanto à minimização da dor já mais madura e, portanto, mais diretiva, no fator do segundo período.

Consideramos que os objetivos do estudo foram alcançados e esperamos que este possa ser um ponto de concreção, no sentido de reunião e síntese dos conhecimentos-base do efeito placebo. Dessa forma, esperamos ter contribuído para que estudiosos das áreas das Ciências Sociais Aplicadas direcionem as pesquisas sobre o tema, tendo também como recursos analíticos e argumentativos as raízes das teorias sobre o efeito placebo.

5 CONCLUSÕES

O objetivo de analisar a estrutura intelectual científica sobre o efeito placebo em dois períodos da literatura, procurando pelas bases teóricas e empíricas que sustentam os estudos do efeito nas Ciências Sociais Aplicadas, em especial no marketing, foi alcançado. De acordo com os resultados, os autores Irving Kirsch e Luana Colloca foram os que mais publicaram estudos sobre o efeito placebo, contribuindo tanto com a área médica quanto com *insights* sobre os gatilhos psicológicos que podem explicar o fenômeno. Ambos os pesquisadores tendem para o estudo da expectativa como principal fator de influência para a geração do efeito. Com base em nossas análises qualitativas, foi possível também identificar a contribuição de Stewart-Williams e Podd, que estabeleceram várias ligações entre os estudos da medicina e da farmacologia para a psicologia, colocando em discussão inspirada os gatilhos (expectativa e aprendizagem) na obtenção de respostas ao placebo. É importante apontar que Shiv, Carmon e Ariely, pioneiros nos estudos experimentais do placebo em ciências sociais aplicadas da amostra, utilizaram amplamente as conclusões de Stewart-Williams e Podd para elaborar suas pesquisas sobre o efeito placebo no marketing.

Algumas limitações de pesquisa podem ser apontadas. Este trabalho contemplou as duas últimas décadas de pesquisas feitas sobre o efeito placebo, porém, uma análise dos artigos pesquisados na base de dados Scopus, sem o filtro dos períodos pesquisados, demonstrou que a literatura do efeito placebo iniciou em 1956. Ou seja, desta data até o ano 2000 foram encontrados 175 artigos, que poderiam formar outras análises de cocitação, sobretudo com relação à origem dos estudos. A coleta utilizada nesta pesquisa foi feita por meio do indexador Scopus, o qual corresponde a 72% da literatura, considerando também a base de dados Web of Science. Neste caso, o percentual de 28% de manuscritos da base de dados Web of Science não foi analisado.

Não é do nosso conhecimento pesquisas que organizam a literatura do efeito placebo com a estratégia bibliométrica de citação de autores e periódicos, tampouco com a análise de cocitação. Tendo em vista o início recente do assunto efeito placebo nas Ciências Sociais Aplicadas, é relevante apresentar para os demais pesquisadores do assunto como está organizada a literatura.

Com o desenvolvimento desta pesquisa, foi possível identificar uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Estudos sobre o efeito placebo no marketing já foram conduzidos (por exemplo: Irmak, Block, & Fitzsimons, 2005; Plassmann & Weber, 2015; Wright, Costa Hernandez, Sundar, Dinsmore, & Kardes, 2013) desde o seminal de Shiv, Carmon e Ariely (2005), ainda que, pelo rigor dos critérios metodológicos adotados nesta pesquisa, tenham sido eliminados das análises na etapa da AFE. Dessa maneira, este estudo trouxe as bases teóricas iniciais do efeito e um incentivo àqueles que estudam as reações psicológicas dos consumidores para a continuidade das investigações deste fenômeno, que julgamos relevante para a compreensão do comportamento de consumo.

REFERÊNCIAS

- Astrom, F., Danell, R., Larsen, B., & Schneider, J. (2009). *Celebrating Scholarly Communication Studies: A Festschrift for Olle Persson at his 60th Birthday*. (Special volume of the e-zine of the ISSI; Vol. 05-S June 2009). International Society for Scientometrics and Informetrics
- Ávila-Robinson, A., & Sengoku, S. (2017). Tracing the knowledge-building dynamics in new stem cell technologies through techno-scientific networks. *Scientometrics*, *112*(3), 1691-1720.
- Beecher, H. K. (1955). The powerful placebo. *Journal of the American Medical Association*, *159*(17), 1602-1606.
- Benedetti, F. (2008). Mechanisms of placebo and placebo-related effects across diseases and treatments. *Annu. Rev. Pharmacol. Toxicol.*, *48*, 33-60.
- _____, Mayberg, H. S., Wager, T. D., Stohler, C. S., & Zubieta, J. K. (2005). Neurobiological mechanisms of the placebo effect. *Journal of Neuroscience*, *25*(45), 10390-10402.
- _____, Pollo, A., Lopiano, L., Lanotte, M., Vighetti, S., & Rainero, I. (2003). Conscious expectation and unconscious conditioning in analgesic, motor, and hormonal placebo/nocebo responses. *Journal of Neuroscience*, *23*(10), 4315-4323.
- _____, Mayberg, H. S., Wager, T. D., Stohler, C. S., & Zubieta, J. K. (2005). Neurobiological mechanisms of the placebo effect. *Journal of Neuroscience*, *25*(45), 10390-10402.
- Blease, C. (2018). Consensus in placebo studies: lessons from the philosophy of science. *Perspectives in Biology and Medicine*, *61*(3), 412-429.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Brody, H., & Brody, D. (2000). *The placebo response: How you can release the body's inner pharmacy for better health*. Cliff Street Books/HarperCollins Publishers.
- Buchanan, R. A. (2006). Accuracy of Cited References: The Role of Citation Databases. *College & Research Libraries*, *67*(4), 292-303.
- Di Blasi, Z., Harkness, E., Ernst, E., Georgiou, A., & Kleijnen, J. (2001). Influence of context effects on health outcomes: a systematic review. *The Lancet*, *357*(9258), 757-762.
- Colloca, L., & Benedetti, F. (2006). How prior experience shapes placebo analgesia. *Pain*, *124*(1-2), 126-133.
- _____, Tinazzi, M., Recchia, S., Le Pera, D., Fiaschi, A., Benedetti, F., & Valeriani, M. (2008). Learning potentiates neurophysiological and behavioral placebo analgesic responses. *Pain*, *139*(2), 306-314.
- _____, Sigaud, M., & Benedetti, F. (2008). The role of learning in nocebo and placebo effects. *Pain*, *136*(1-2), 211-218.
- _____, Petrovic, P., Wager, T. D., Ingvar, M., & Benedetti, F. (2010). How the number of learning trials affects placebo and nocebo responses. *Pain*, *151*(2), 430-439.
- _____, & Miller, F. G. (2011). How placebo responses are formed: a learning perspective. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, *366*(1572), 1859-1869.
- _____ (2019). The placebo effect in pain therapies. *Annual review of pharmacology and toxicology*, *59*, 191-211.
- Enck, P., Bingel, U., Schedlowski, M., & Rief, W. (2013). The placebo response in medicine: minimize, maximize or personalize? *Nature reviews Drug discovery*, *12*(3), 191-204.
- Ernst, E., & Resch, K. L. (1995). Concept of true and perceived placebo effects. *Bmj*, *311*(7004), 551-553.
- Fillmore, M., & Vogel-Sprott, M. (1992). Expected effect of caffeine on motor performance predicts the type of response to placebo. *Psychopharmacology*, *106*(2), 209-214.
- Foroughi, C. K., Monfort, S. S., Paczynski, M., McKnight, P. E., & Greenwood, P. M. (2016). Placebo effects in cognitive training. *Proceedings of the national Academy of Sciences*, *113*(27), 7470-7474.
- Geers, A. L., Wellman, J. A., Fowler, S. L., Helfer, S. G., & France, C. R. (2010). Dispositional optimism predicts placebo analgesia. *The Journal of Pain*, *11*(11), 1165-1171.
- Glänzel, W., & Thijs, B. (2012). Using 'Core Documents' for Detecting and Labelling New Emerging Topics. *Scientometrics*, *91*(2), 399-416.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman Editora.
- Harrington, A. (Ed.). (1997). *The placebo effect: An interdisciplinary exploration* (Vol. 8). Harvard University Press.
- Hróbjartsson, A., & Gøtzsche, P. C. (2001). Is the placebo powerless? An analysis of clinical trials comparing placebo with no treatment. *New England Journal of Medicine*, *344*(21), 1594-1602.
- Hróbjartsson, A., & Gøtzsche, P. C. (2004). Placebo interventions for all clinical conditions. *Cochrane database of systematic reviews*, (2).
- Irmak, C., Block, L. G., & Fitzsimons, G. J. (2005). The placebo effect in marketing: Sometimes you just have to want it to work. *Journal of marketing research*, *42*(4), 406-409.
- Kam-Hansen, S., Jakubowski, M., Kelley, J. M., Kirsch, I., Hoaglin, D. C., Kaptchuk, T. J., & Burstein, R. (2014). Altered placebo and drug labeling changes the outcome of episodic migraine attacks. *Science translational medicine*, *6*(218), 218ra5-218ra5.
- Kaptchuk, T. J., Stason, W. B., Davis, R. B., Legedza, A. R., Schnyer, R. N., Kerr, C. E., ... & Goldman, R. H. (2006). Sham device v inert pill: randomised controlled trial of two placebo treatments. *Bmj*, *332*(7538), 391-397.
- Kaptchuk, T. J., Kelley, J. M., Conboy, L. A., Davis, R. B., Kerr, C. E., Jacobson, E. E., ... & Park, M. (2008). Components of placebo effect: randomised controlled trial in patients with irritable bowel syndrome. *Bmj*, *336*(7651), 999-1003.
- Kirsch, I. (1985). Response expectancy as a determinant of experience and behavior. *American Psychologist*, *40*(11), 1189.
- _____, & Weixel, L. J. (1988). Double-blind versus deceptive administration of a placebo. *Behavioral neuroscience*, *102*(2), 319.
- _____. (1997a). Response expectancy theory and application: A decennial review. *Applied and preventive Psychology*, *6*(2), 69-79.
- _____. (1997b). Expectancy and conditioning in placebo analgesia: related or independent mechanisms? *Pain Forum*, *6*(1), 59-61. Churchill Livingstone.
- _____, & Sapirstein, G. (1999). Listening to Prozac but hearing placebo: A meta-analysis of antidepressant medications. *Prevention & Treatment*, *1*(0002a), 1-16.
- _____. (1999). Specifying Nonspecifics: Psychological. *The placebo effect: An interdisciplinary exploration*, 8, 166. Books Google.com.
- _____. (2004). Conditioning, expectancy, and the placebo effect: comment on Stewart-Williams and Podd (2004).
- Levine, J., Gordon, N., & Fields, H. (1978). The mechanism of placebo analgesia. *The Lancet*, *312*(8091), 654-657.
- Martin, B. (1996). The Use of Multiple Indicators in The Assessment of Basic Research. *Scientometrics*, *36*(3), 343-362.
- MacRoberts, M., & MacRoberts, B. (1996). Problems of Citation Analysis. *Scientometrics*, *36*(3), 435-444.
- Moerman, D. E. (2002). *Meaning, Medicine, and the "placebo Effect"* (Vol. 28). Cambridge: Cambridge University Press.
- Moerman, D. E., & Jonas, W. B. (2002). Deconstructing the placebo effect and finding the meaning response.
- Montgomery, G. H., & Kirsch, I. (1997). Classical conditioning and the placebo effect. *Pain*, *72*(1-2), 107-113.
- Petrovic, P., Kalso, E., Petersson, K. M., & Ingvar, M. (2002). Placebo and opioid analgesia--imaging a shared neuronal network. *Science*, *295*(5560), 1737-1740.
- Phelan, T. J. (1999). A compendium of issues for citation analysis. *Scientometrics*, *45*(1), 117-136.
- Pislyakov, V. (2009). Comparing Two "Thermometers": Impact Factors of 20 Leading Economic Journals According to Journal Citation Reports and Scopus. *Scientometrics*, *79*(3), 541-550.
- Plassmann, H., & Weber, B. (2015). Individual differences in marketing placebo effects: Evidence from brain imaging and behavioral experiments. *Journal of Marketing Research*, *52*(4), 493-510.
- Pollo, A., Amanzio, M., Arslanian, A., Casadio, C., Maggi, G., & Benedetti, F. (2001). Response expectancies in placebo analgesia and their clinical relevance. *Pain*, *93*(1), 77-84.
- Raan, A. van (1996). Advanced Bibliometric Methods as Quantitative Core of Peer Review Based Evaluation and Foresight Exercises. *Scientometrics*, *36*(3), 397-420.

- Ross, M., & Olson, J. M. (1981). An expectancy-attribution model of the effects of placebos. *Psychological Review*, 88(5), 408.
- Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., Guerrazzi, L. A. D. C., & Scaciotta, V. V. (2018). Doing bibliometric reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management*, 17(03), 01-16.
- Shapiro, A. K., & Shapiro, E. (2000). *The powerful placebo: From ancient priest to modern physician*. JHU Press.
- Shiv, B., Carmon, Z., & Ariely, D. (2005). Placebo effects of marketing actions: Consumers may get what they pay for. *Journal of marketing Research*, 42(4), 383-393.
- _____, _____, _____ (2005). Ruminating about placebo effects of marketing actions. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 410-414.
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. S. (2020). Mapping the Themes and Intellectual Structure of Corporate University: Co-citation and Cluster Analyses. *Scientometrics*, 122(3), 1275-1302.
- Stewart-Williams, S. (2004). The placebo puzzle: putting together the pieces. *Health Psychology*, 23(2), 198.
- _____, & Podd, J. (2004). The placebo effect: dissolving the expectancy versus conditioning debate. *Psychological bulletin*, 130(2), 324.
- Turner, J. A., Deyo, R. A., Loeser, J. D., Von Korff, M., & Fordyce, W. E. (1994). The importance of placebo effects in pain treatment and research. *Jama*, 271(20), 1609-1614.
- Vase, L., Riley III, J. L., & Price, D. D. (2002). A comparison of placebo effects in clinical analgesic trials versus studies of placebo analgesia. *Pain*, 99(3), 443-452.
- Voudouris, N. J., Peck, C. L., & Coleman, G. (1990). The role of conditioning and verbal expectancy in the placebo response. *Pain*, 43(1), 121-128.
- Wager, T. D., Rilling, J. K., Smith, E. E., Sokolik, A., Casey, K. L., Davidson, R. J., ... & Cohen, J. D. (2004). Placebo-induced changes in FMRI in the anticipation and experience of pain. *Science*, 303(5661), 1162-1167.
- _____, & Atlas, L. Y. (2015). The neuroscience of placebo effects: connecting context, learning and health. *Nature Reviews Neuroscience*, 16(7), 403-418
- Wright, S. A., da Costa Hernandez, J. M., Sundar, A., Dinsmore, J., & Kardes, F. R. (2013). If it tastes bad it must be good: Consumer naïve theories and the marketing placebo effect. *International Journal of Research in Marketing*, 30(2), 197-198.
- Yan, X., Yong, X., Huang, W., & Ma, Y. (2018). Placebo treatment facilitates social trust and approach behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(22), 5732-5737.
- Zubieta, J. K., Bueller, J. A., Jackson, L. R., Scott, D. J., Xu, Y., Koeppe, R. A., ... & Stohler, C. S. (2005). Placebo effects mediated by endogenous opioid activity on μ -opioid receptors. *Journal of Neuroscience*, 25(34), 7754-7762.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.

SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA: GERAÇÃO DE VALOR COM A OFERTA DE MARCAS PRÓPRIAS

NEIGHBORHOOD SUPERMARKETS:
VALUE CREATION BY OFFERING PRIVATE LABELS

THAÍS MOURA MARTINS DOS SANTOS
adm.thaismms@gmail.com

VÉRICA FREITAS
verica@ufu.br

LUCAS SCIENCIA DO PRADO
ls.doprado@gmail.com

VERÔNICA ANGÉLICA FREITAS DE PAULA
veronica@ufu.br

RESUMO

Considerando o potencial de geração de valor das Marcas Próprias e seu incipiente uso no Brasil em relação a outros países, este artigo objetivou analisar como a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas pode gerar valor para supermercados de vizinhança que as comercializam. Foi realizada pesquisa qualitativa, com estudo de casos múltiplos, coleta de dados por meio de entrevistas com proprietários/gestores de supermercados de vizinhança que fazem parte de redes gerenciadas por atacadistas líderes no mercado nacional e que comercializam Marcas Próprias. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise de conteúdo. Foi possível concluir que a Marca Própria ainda não gera valor para os supermercados de vizinhança em relação ao aumento do faturamento e das margens de lucro, embora seja capaz de fidelizar o cliente às lojas por serem considerados produtos de boa qualidade com preços acessíveis. Os entrevistados demonstraram expectativa de incremento nas margens de lucro com esses produtos futuramente.

Palavras-Chaves: Valor. Atacado. Varejo. Marca Própria.

ABSTRACT

Considering Private Labels' potential for value creation and their incipient use in Brazil in relation to other countries, this article aimed to analyze how the offer of Private Labels by wholesalers can generate value for neighborhood supermarkets that sell them. A qualitative research was carried out, with a multiple cases study, with data collection through interviews with owners/managers of supermarkets that are part of networks managed by national leading wholesalers that offer Private Labels. The interviews were recorded and transcribed for content analysis. It was possible to conclude that Private Labels do not yet generate value for neighborhood supermarkets in relation to increased sales and profit margins, although it is able to retain customer loyalty to stores as they are good quality products with affordable prices. Furthermore, the interviewees showed an expectation of an increase in profit margins with the sale of these products in the future.

Keywords: Value. Wholesale. Retail. Private Label.



Este trabalho está licenciado sob uma Licença
Creative Commons Attribution 3.0.

Enviado em 06/03/2022
Aceito em 16/06/2023

1 INTRODUÇÃO

A estratégia de Marca Própria é adotada pelos varejistas com o objetivo de obter vantagem competitiva através da comercialização de produtos exclusivos. Um dos motivadores para a adoção dessa estratégia envolve as margens de lucro mais altas por unidade quando comparadas às Marcas de Fabricante, mesmo com preços menores para o consumidor final (HOCH, BANERJI, 1993; COUGHLAN et al., 2002; GARRETSON, FISHER, BURTON, 2002). Isso ocorre devido à seleção, que normalmente os varejistas realizam, de fabricantes que **têm** excesso de capacidade produtiva ou que possuem marcas pouco expressivas no mercado (BOWERSOX, COOPER, 1992). Assim, por meio de acordos, que normalmente consideram volumes expressivos, conseguem produzir suas Marcas Próprias a custos mais baixos.

Entretanto, além das maiores margens, outros motivos são considerados pelos adotantes de Marcas Próprias. Parente (2000) destaca alguns: desenvolvimento da fidelidade do consumidor à loja por meio de uma exclusiva linha de produtos; fortalecimento da imagem do varejista; aumento do poder de barganha com fornecedores; oferta de mais alternativas de produtos aos clientes, diminuindo a vulnerabilidade às marcas-líderes; aumento da competitividade; melhoria das margens de lucro e alcance de melhores resultados financeiros; melhoria do nível de atendimento das necessidades dos consumidores; aumento do poder de decisões no gerenciamento de categorias; acompanhamento das tendências de mercado; construção de vantagem competitiva sobre a concorrência; e aumento do fluxo de clientes às lojas por meio da oferta de produtos exclusivos a preços menores.

Segundo Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO, 2019), dentre as quinze principais categorias de Marca Própria analisadas pela pesquisa Nielsen Brasil, há uma maior concentração daquelas que se posicionam como marcas de preço médio baixo (65%), seguidas pelas de preço médio alto (21%) e, por fim, as mais baratas (14%). Entretanto, as Marcas Próprias de preços médios altos foram as únicas que apresentaram crescimento (10,9%); aquelas de preço baixo tiveram retração de 13,5% e médios baixos totalizaram queda de 9,9%.

Assim, todos esses fatores podem representar uma oportunidade de desenvolvimento da Marca Própria em supermercados de vizinhança, principalmente ao considerar que houve um significativo aumento de 12,5% na presença de marcas próprias na cesta do consumidor, uma vez que, o consumo de produtos de marcas próprias cresce muito durante as crises (ABMAPRO, 2020).

Assim, nesse contexto este artigo tem o objetivo de analisar como a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas pode gerar valor para os supermercados de vizinhança. Sobre a definição de Valor, Schechter (1984) afirma que são todos os fatores, tanto qualitativos quanto quantitativos, subjetivos e objetivos, que compõem a experiência completa de compra. Sob a perspectiva mercadológica, o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente, sendo que o primeiro representa o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço; e o segundo, o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (KOTLER, 2000).

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 A cadeia de suprimentos e o supermercado de vizinhança

Inicialmente o conceito de *supply chain management* (SCM) foi relacionado à integração de processos, em que os diferentes membros de uma cadeia reuniam esforços para coordenar atividades ou processos específicos com o objetivo de melhorar a satisfação do cliente final (COOPER, LAMBERT, PAGH, 1997). Atualmente, a SCM está ligada a uma visão mais estratégica, envolvendo a alocação de recursos e esforços entre os membros da cadeia com o objetivo de reduzir custos, melhorar a satisfação dos clientes, gerando assim vantagem competitiva (MENTZER et al., 2001).

Chopra e Meindl (2003) especificam a cadeia de suprimentos como a união entre clientes, varejistas, distribuidores, fabricantes e fornecedores, que estão envolvidos direta ou indiretamente para atender ao cliente. Uma cadeia de suprimentos é formada por processos que ligam fornecedores e clientes desde a oferta de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado, ou seja, todas as funções dentro e fora de uma empresa que garantem que se possa fazer e providenciar produtos e serviços aos clientes finais (PIRES, 2004). Assim, as empresas devem estar dispostas a cooperar com o objetivo de criar um fluxo de produtos e de informações eficiente (COOPER, LAMBERT, PAGH, 1997; PIRES, 2004).

De acordo com Wild (1995), o objetivo principal da gestão da cadeia de suprimentos é criar uma sinergia entre todas as partes da cadeia para satisfazer as necessidades do cliente final de forma eficiente e eficaz. Para Alves Filho et al. (2004), existem quatro pressupostos básicos da gestão da cadeia de suprimentos: ambiente competitivo, uma vez que a competição começa a ocorrer entre as cadeias inteiras e não apenas entre empresas isoladas; alinhamento estratégico das organizações e repartição dos ganhos, de forma que as ações individuais gerem ganhos para toda a cadeia; estrutura da cadeia, que está relacionada ao papel que cada empresa desempenha na cadeia; e relações entre as empresas da cadeia, que envolve a cooperação e parcerias.

Utilizando essa ideia em marketing, tem-se o conceito de canal de distribuição, que é um sistema organizado de instituições interdependentes que disponibilizam os produtos e serviços aos usuários finais a fim de auxiliar no desenvolvimento dos fluxos de marketing (CHURCHILL JÚNIOR, PETER, 2000). Dessa forma, o objetivo da distribuição é fazer o produto chegar aos consumidores de forma rápida, segura, pontual e lucrativa para a empresa vendedora, de maneira acessível, confiável, que satisfaça o cliente (DIAS, 1993).

Em um sistema de canais de distribuição, há os revendedores (também chamados de intermediários), que são empresas independentes atuando como atacadistas ou varejistas que ligam os vendedores aos consumidores. Assim a estrutura de um canal de distribuição pode ser dividida em diferentes níveis (BOWERSOX, COOPER, 1992; CHURCHILL JÚNIOR, PETER, 2000, ROSENBLOOM, 2002).

Parente (2000) afirma que os varejistas são o último elo do canal de distribuição e vendem diretamente ao consumidor final. Por isso, é o elo mais sensível às alterações do mercado e o que possui mais contato com o consumidor e consegue atender às suas necessidades e desejos. De acordo com a literatura, o termo “pequenos varejistas” também pode se referir a supermercados de bairro ou até mesmo supermercados de vizinhança. Para Kotler (1998), Furuta (2002) e Wilder (2003), o supermercado compacto ou de vizinhança é caracterizado por: operar com baixo custo

e margem média; atender às necessidades de alimentos, higiene pessoal e limpeza e manutenção do lar; possuir até 10 checkouts; e estar localizado em zonas comerciais de vizinhança.

2.2 Marca Própria sob a perspectiva do supermercado de vizinhança

Para Lepsch (1998), os supermercadistas, ao decidirem comercializar Marca Própria, tem como objetivos a fidelização do consumidor, oferecimento de melhores opções de produtos, divulgação e fixação da imagem da empresa, obtenção de diferencial frente à concorrência e maior rentabilidade e crescimento de mercado. Além disso, as Marcas Próprias servem como ferramenta de negociação com os demais fornecedores. Kotler (2000, p. 430) explicita a dinâmica da comercialização da Marca Própria:

Um fabricante tem diversas opções com respeito ao patrocínio da marca. O produto pode ser lançado como uma marca do fabricante (algumas vezes chamada de marca nacional), uma marca do distribuidor (também chamado de marca do revendedor, da loja, da casa ou Marca Própria) ou um nome de marca licenciada [...] alternativa é o fabricante produzir alguns itens com seu próprio nome e alguns com o nome do revendedor.

Hoch e Banerji (1993) também afirmam que Marca Própria ou marcas de loja são uma importante fonte de lucros para os varejistas e concorrem com as Marcas de Fabricante. Além das margens de lucros mais altas, outro objetivo para os varejistas comercializarem Marca Própria é se diferenciar da concorrência em relação à Marca de Fabricante. Assim, “nesse confronto entre as Marcas de Fabricante e as Marcas Próprias, os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de venda” (KOTLER, 2000, p.430).

Buscando entender como os varejistas criam a imagem de suas marcas, Ailawadi e Keller (2004) verificaram que uma das dimensões que compõe a imagem do varejista é a Marca Própria - os autores concluíram que, sob a ótica dos consumidores desse tipo de marca, há uma ampla gama de características demográficas e psicográficas, de modo que os varejistas que usam estratégia de Marca Própria não se limitam a apenas uma fatia do mercado. O poder de barganha que os varejistas têm ao negociar esses produtos com os fabricantes possibilita a criação de estratégias de preços e promoções mais atraentes do que as Marcas de Fabricante.

Hoch e Banerji (1993) também estudaram alguns varejistas da indústria norte-americana de alimentos a partir de uma análise *cross-section* e descobriram seis variáveis que podem explicar 70% das variações de *market share* entre os varejistas: a qualidade relativa da Marca de Fabricante; a variabilidade da qualidade dos produtos de Marca Própria; o número de categorias de produtos em termos absolutos (vendas); alto percentual de margens brutas; poucos fabricantes nacionais operando na categoria, e baixos gastos com publicidade.

A qualidade relativa da Marca de Fabricante e a variabilidade da Marca Própria mostram que os consumidores são mais propensos a comprar os produtos de Marca Própria que oferecem maior qualidade. Por sua vez, o grande número de categorias de produtos trabalhadas pelos varejistas e as altas margens de lucro brutas refletem a priorização da alocação de recursos com embalagem, produção e publicidade para os itens Marca Própria com lucratividade mais alta.

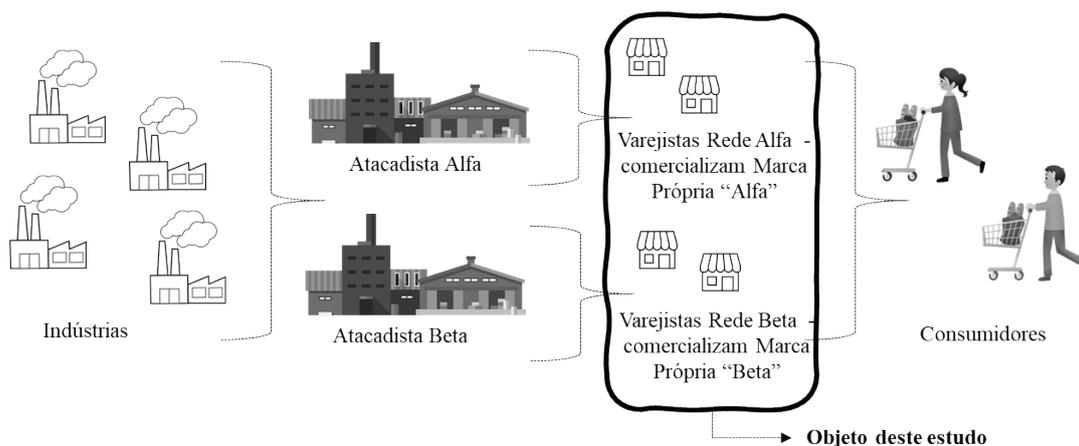
3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e descritiva, que tem como principal objetivo descrever as características de um determinado fenômeno estudado, sem que haja a necessidade de explicá-lo (VIEIRA, 2002). Já o procedimento técnico adotado foi o estudo de casos múltiplos, pois contou, inicialmente, com entrevistas com proprietários/gestores de diferentes supermercados. Múltiplos casos são desejáveis quando a intenção da pesquisa é a descrição de fenômeno, a construção de teoria ou o teste de teoria (YIN, 1994).

O critério utilizado para selecionar os varejistas a serem estudados foi participar de alguma rede de supermercados que comercializasse Marca Própria em Uberlândia/MG. É importante destacar que Uberlândia foi escolhida por ser considerada, segundo Garcia e Ribeiro Filho (2012), o maior polo atacadista da América Latina, responsável pela distribuição de produtos para todas as regiões do Brasil. Além disso, os principais atacadistas da cidade possuem redes de supermercados e Marcas Próprias.

Para a melhor compreensão do tema abordado nesta pesquisa, a Figura 1 demonstra como a cadeia de suprimentos de Marcas Próprias de propriedade dos atacadistas pode ser estruturada.

Figura 1. Esquema SCM de Marca Própria de propriedade dos atacadistas e suas respectivas redes varejistas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a Figura 1, as indústrias fabricam e embalam os produtos com as Marcas Próprias Alfa e Beta, que são de propriedade dos atacadistas, A e B, respectivamente. Esses, por sua vez, gerenciam suas redes de supermercados, das quais vários varejistas fazem parte e que, portanto, comercializam os produtos de Marca Própria, disponibilizando-os aos consumidores nos pontos de venda. **É importante destacar que para fins desta pesquisa, serão objeto de estudo os varejistas que comercializam as Marcas Próprias Alfa e Beta.**

Destaca-se que os Atacadistas A e B adotam estratégias diferentes de comercialização de Marca Própria. O Atacadista A detém a propriedade apenas da rede de supermercado Alfa e da Marca Própria Alfa, assim os oito supermercados varejistas filiados a essa rede são independentes e têm autonomia de gestão. Em contrapartida, o Atacadista B detém a propriedade tanto da rede de supermercado Beta, da Marca Própria Beta quanto dos cinco supermercados sediados

em Uberlândia/MG, portanto a gestão desses supermercados é centralizada e controlada pelo próprio Atacadista B.

Considerando essa diferença de estratégia, foram considerados para a pesquisa os proprietários/gestores de nove supermercados que comercializam Marca Própria, sendo oito pertencentes à Rede Alfa e um à Rede Beta. Dos oito supermercados da rede Alfa, cinco participaram da pesquisa: dois se descredenciaram da rede recentemente; e um optou por não participar da pesquisa. Dessa forma, foram realizadas seis entrevistas, com gestores de seis varejistas de bairro diferentes de Uberlândia que são filiados a redes gerenciadas por atacados (cinco filiados à Rede Alfa e um da Rede Beta). Das empresas pesquisadas, há aquelas que estão no mercado há menos tempo, como dois meses, e **há mais tempo, 34 anos. Elas têm entre três e oito checkouts** e entre 17 e 43 funcionários.

Em relação ao perfil dos entrevistados, quanto à escolaridade, cinco possuem nível superior e apenas um possui nível fundamental; cinco são proprietários dos supermercados e um é gerente geral. A Figura 2 apresenta o perfil dos entrevistados e das lojas:

Figura 2. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Função	Rede	Tempo da loja	Escolaridade	Número funcionários	Número checkouts
Entrevistado 1	Proprietário	Alfa	20 anos	Pós-graduação em Finanças	14	3
Entrevistado 2	Proprietário	Alfa	02 anos	Ensino Fundamental	16	3
Entrevistado 3	Proprietário	Alfa	34 anos	Graduação em Administração	60	8
Entrevistado 4	Proprietário	Alfa	02 meses	Graduação em Agronomia	17	3
Entrevistado 5	Proprietário	Alfa	21 anos	Graduação em Ciências Contábeis	43	6
Entrevistado 6	Gerente	Beta	07 anos	Técnico em Logística	80	9

Fonte: dados da pesquisa

Foram realizadas entrevistas com apoio de um roteiro semiestruturado como instrumento de coleta de dados. Tal técnica é caracterizada por questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses/ou proposições relacionadas ao tema da pesquisa. Assim, os questionamentos podem dar frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O roteiro de entrevista continha questões abertas, permitindo que os entrevistados respondessem livremente. A entrevista com apoio de roteiro semiestruturado “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

A coleta dos dados primários foi realizada nos supermercados, as entrevistas foram feitas e gravadas, com autorização prévia dos participantes, com o direcionamento do roteiro de entrevista para os varejistas. A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico, iniciando com: (a) pré-análise, em que se escolhe os documentos, formula hipóteses e objetivos para a pesquisa, (b) exploração do material, em que se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos e (c) tratamento dos resultados e interpretações. Cada fase do roteiro segue regras específicas, podendo ser utilizado tanto em pesquisas quantitativas quanto em pesquisas qualitativas.

Assim, para análise dos dados, os resultados foram agrupados conforme as categorias de análise, propostas com base no referencial teórico: conhecimento dos gestores dos varejistas sobre Marca Própria; opinião sobre Marca Própria; participação de Marca Própria sobre o total de itens e o faturamento do varejista; Marcas Próprias comercializadas pelos varejistas; tempo de comercialização de Marca Própria; categorias de Marca Própria comercializadas na loja; ações promocionais de Marca Própria no ponto de venda; itens com Marca Própria mais e menos vendidos; percentual de aumento das Marcas Próprias sobre o faturamento da empresa; intenção sobre aumento/redução na comercialização de Marca Própria; motivos para participar da Rede Alfa ou Beta e comercializar Marca Própria; decisão sobre o sortimento de Marca Própria; vantagens e desvantagens de comercializar Marca Própria. Além disso, são analisados também comentários adicionais feitos pelos varejistas durante as entrevistas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as análises dos resultados, a partir das categorias destacadas na seção Método de Pesquisa. Para facilitar a discussão dos resultados, cada uma das categorias com as subcategorias emergentes foi destacada.

Conhecimento dos gestores dos varejistas sobre Marca Própria

Quando os respondentes foram questionados sobre o Marca Própria, os aspectos mais citados foram: apresenta qualidade equivalente à marca líder, preço acessível, boa qualidade, perspectiva de fidelizar o cliente, além de proporcionar exclusividade ao varejista. Nota-se assim, indícios de que relação benefício-custos, característica da equação do valor (KOTLER, 2000), é influenciada pela percepção de menor preço das Marcas Próprias, porém com uma entrega de qualidade boa ou equivalente às marcas líderes da categoria, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Conhecimento dos Varejistas sobre Marca Própria

Total de menções/respostas	22
Qualidade equivalente à marca líder	3
Preço acessível	3
Qualidade boa	3
Fidelização cliente à marca	2
Exclusividade	2
Poder barganha atacadista	2

Utilização da marca do estabelecimento nos produtos	1
Ter sua marca ligada a um produto de qualidade boa	1
Satisfação com a rede Alfa	1
Parceria atacado/indústrias	1
Embalagem atraente	1
Margens de lucro maiores	1
Indústrias reconhecidas	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Opinião dos gestores dos varejistas sobre Marca Própria

Em relação ao que acham da estratégia de Marca Própria, os varejistas confirmaram alguns aspectos mencionados pela literatura, como boa qualidade, preço acessível, fidelização do cliente à marca e exclusividade. Alguns disseram estar satisfeitos com a marca e que enquanto existem itens com giro satisfatório, há também aqueles com giro insatisfatório. Ter a sua marca ligada a um produto de qualidade boa também foi citado como uma vantagem competitiva, que melhora a imagem do Varejista perante o cliente.

De acordo com o entrevistado da rede Beta, a Marca Própria apresenta um bom posicionamento em determinados produtos, como por exemplo o arroz, que segundo ele: “pelo menos o que a gente tem aqui a nossa marca é muito forte... O nosso arroz é conveniado com Vasconcelos que é um dos melhores arroz que tem” (Entrevistado6). Foi observada também a importância de haver uma parceria entre o atacadista (proprietário da Marca Própria) e o varejista, para que haja benefícios para ambas as partes.

Participação de Marca Própria sobre o total de itens e faturamento do varejista

De forma geral, tanto a participação quanto o faturamento de Marca Própria sobre o total ainda são inexpressivos dentro dos supermercados analisados. O sortimento de Marca Própria é de cerca de 1%; e o percentual do faturamento das Marcas Próprias sobre o faturamento total varia de 0,03% a 5%. Isso ocorre devido ao número baixo de itens de Marca Própria comercializados, o que pode indicar uma oportunidade a ser explorada pelos varejistas. Esses dados podem ser vistos na Tabela 2.

Marcas Próprias comercializadas pelos varejistas

Dos seis entrevistados, um comercializa apenas uma Marca Própria, Beta, de propriedade do Atacadista B; e os demais além de comercializarem a marca Alfa, também têm liberdade para comercializar as marcas X (alimentos), Y (higiene e cuidados pessoais) e Z (limpeza), todas de propriedade também do Atacadista A.

Tempo de comercialização de Marca Própria

Em relação ao tempo de comercialização de Marca Própria, tem-se desde aqueles que comercializam há menos tempo, como dois meses, até aqueles com mais tempo de mercado, como 14 anos, conforme visto na Tabela 2.

Tabela 2: Dados da comercialização Marca Própria

Rede	Tempo de Comercialização	Sortimento	Faturamento
Alfa	2 meses	0,01%	0,5%
Alfa	1 ano e 6 meses	1,25%	0,03%
Alfa	2 anos	1,25%	2%
Beta	7 anos	0,44%	Não informou
Alfa	10 anos	0,5%	5%
Alfa	14 anos	0,26%	0,5%

Um dos varejistas, que havia adquirido a empresa há apenas dois meses, viu na entrada para a rede a possibilidade de aprender mais sobre o trabalho com Marcas Próprias e alavancar seu desempenho inicial a partir da experiência e tradição da rede Alfa no setor varejista:

[...] nós nunca mexemos com supermercado, entendemos de comércio, [...], porém a gente precisava de alguém com expertise do negócio da Marca Própria. A opção era ou contratar um gerente muito bom, que hoje é muito caro [...]ou associar em alguma rede. Então nós olhamos algumas redes no Brasil. Como a [Alfa] é de Uberlândia e a gente já conhece há anos, optamos por ela. E está sendo ótimo, está sendo uma boa escola. Eles têm uma bagagem muito grande para passar, não só como atacadistas, mas como quem está há mais de 20 anos mexendo com isso, né, é uma escola muito grande. Já teve muito erro que a gente está consertando (ENTREVISTADO4).

Observou-se ainda que mesmo tendo menos tempo de mercado e de comercialização de Marca Própria, esse entrevistado tem priorizado a Marca Própria em relação a outras marcas no que diz respeito ao posicionamento dos produtos nas gôndolas. O trabalho com a rede Alfa pode ter impulsionado a estratégia e o foco do varejista nas Marcas Próprias. Por outro lado, o Entrevistado3, que comercializa Marca Própria há 14 anos, reconheceu que não há um foco nessa estratégia, mas pretende reforçar a parceria com o Atacadista A:

Então, até o pessoal do [Atacadista A] teve aqui há uns 3 meses atrás, com essa proposta, porque realmente assim, a nossa parceria junto com eles em relação a Marca Própria está bem devagar [...]. Então eles nos propuseram assim, aumentar o mix, e eles fariam **ações**, [...] nos beneficiando assim de alguma forma. Então assim, a gente vai marcar uma nova reunião, até por coincidência, mas a gente está pensando sim, em estar dando um maior foco, estar firmando essa parceria com eles (ENTREVISTADO3).

A loja desse entrevistado é média, com oito checkouts, e apresenta grande variedade de Marcas de Fabricante e poucos produtos com Marca Própria nas gôndolas. Fica evidente pelo trecho destacado acima, que a relação com atacadistas que dão foco em Marcas Próprias pode influenciar na estratégia e adoção das pequenas redes. Além disso, ações de promoção conjunta podem alavancar o resultado das pequenas redes.

Categorias de Marca Própria comercializadas pelos varejistas

Os entrevistados trabalham com todas as categorias de produtos com Marca Própria oferecidas pelos atacadistas, quais sejam: limpeza, mercearia e higiene/beleza. A categoria de limpeza abrange alvejantes, detergentes, multiuso, água sanitária, esponja de aço, amaciantes, dentre outros. Já a categoria de mercearia inclui mistura para bolos, gelatinas, doces, leite em pó, achocolatado em pó, arroz, feijão, café, batata palha, palmito, azeitonas e outros. E, por fim, a categoria higiene/beleza, inclui itens como algodão, hastes flexíveis e papel higiênico.

Portanto, não há categoria em que os varejistas entrevistados não trabalhem com Marcas Próprias. Entretanto, o baixo giro de produtos na gôndola pode ser uma justificativa para a desistência de algumas categorias. Tal fato pôde ser observado com os entrevistados 3 e 5, que mencionaram a preferência de marcas de fabricantes consolidados para categorias com macarrão e a mistura para bolos, devido ao baixo giro de estoque.

Ações promocionais feitas no ponto de venda para Marca Própria

De acordo com os entrevistados, em geral eles não realizam ações promocionais específicas para Marca Própria. Conforme destacado na Tabela 3, a distribuição de tabloides (formato de jornais impressos com os itens Marca Própria em oferta), confeccionados pelos atacadistas, promoções específicas, carro de som e ponta de gôndola são as ações realizadas. De maneira geral não se percebeu um forte investimento nas ações promocionais e de comunicação para as Marcas Próprias.

Uma ação interessante, vem de um dos entrevistados, pertencente à rede Beta. Ele destacou uma ação específica que estimula o consumidor a experimentar Marca Própria: “satisfação garantida ou seu dinheiro de volta”:

Tranquilo se a pessoa levar e trazer de volta a gente paga o produto com outro produto que ela quiser. Aí, não tem problema não. Porque a marca é a nossa responsabilidade na rede. [...] Mas é rara a pessoa que leva o produto de Marca Própria que devolve (ENTREVISTADO6).

Como no caso da rede Beta os supermercados são todos de propriedade do Atacadista B, o entrevistado 6 afirmou que existe o compromisso e a preocupação do atacadista com a imagem de sua Marca Própria, que, portanto, seleciona os melhores fabricantes para produzir os produtos que levarão a sua Marca Própria.

Tabela 3: Ações promocionais feitas no ponto de venda para Marca Própria

Total de menções/respostas	10
Carro de som	2
Tabloide	2
Promoção de preço	2
Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta	1
Equipe treinada	1
Não	1
Ponta de gôndola	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Itens com Marca Própria mais vendidos e menos vendidos

Os itens mais vendidos com Marca Própria citados pelos entrevistados foram arroz, feijão e papel higiênico. O arroz e o feijão podem ter sido indicados por serem itens considerados de primeira necessidade e por serem bastante explorados nos tabloides das redes varejistas. Além disso, o Entrevistado5 mencionou a qualidade desses produtos aliada a preços acessíveis:

Ah, eu não sei, talvez porque a cesta básica já vende bem né, no nosso ramo, cesta básica já vende bem, e o valor deles assim, são produtos que tem qualidade, que são, por fabricantes também conhecidos aqui na região, então tem a mesma qualidade e o pessoal já conhece. Um exemplo, o arroz talvez mais vendido na nossa região hoje é o da marca X, eu acredito que seja, eu não tenho esse dado, mas, pelo que eu percebo aqui é, né, e o nosso arroz ele é embalado pela empresa X, então é o mesmo arroz (ENTREVISTADO 5).

Já em relação ao papel higiênico, não houve uma explicação clara sobre os motivos para o grande volume de vendas, mas durante a pesquisa foi possível observar que esse produto tem preço acessível, além de estar disponível em grandes quantidades nas gôndolas de alguns supermercados visitados. Na Tabela 4, estão os produtos mais citados em relação ao volume de vendas.

Tabela 4: Itens Marca Própria mais vendidos

Total de menções/respostas	14
Arroz	4
Feijão	3
Papel higiênico	2
Café	1
Enlatados	1
Não sabe	1
Macarrão	1
Higiene oral	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Já na Tabela 5, destacam-se os itens menos vendidos, são eles: multiuso, algodão, batata palha, papel alumínio, papel toalha e queijo parmesão. De acordo com o Entrevistado1, para alguns itens os consumidores ainda preferem a marca líder à Marca Própria, como por exemplo, o multiuso, citando o exemplo da marca Veja. Em relação aos demais itens, não foi possível obter justificativa pelas entrevistas realizadas.

Tabela 5: Itens Marca Própria menos vendidos

Total de menções/respostas	8
Não sabe	2
Multiuso	1

Algodão	1
Batata palha	1
Papel alumínio	1
Papel toalha	1
Queijo parmesão	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Comparando os resultados das Tabelas 4 e 5, percebe-se que produtos commoditizados podem apresentar indícios de maior venda em relação as Marcas Próprias. Já produtos de categorias que podem ter um maior nível de diferenciação, a partir de suas características, podem não ter a preferência do consumidor para as Marcas Próprias.

O impacto do faturamento de Marca Própria sobre o faturamento da empresa

Três dos seis entrevistados disseram que a oferta de Marca Própria não aumentou consideravelmente os seus respectivos faturamentos. Dos três que afirmaram ter observado um aumento nos seus respectivos faturamentos, um deles disse que houve um aumento de 1,5%, o outro de 3% e outro de 50%. Essa diferença de percepção pode ser devido ao foco que é dado por cada varejista à estratégia de Marca Própria.

Embora o Entrevistado1 tenha afirmado que teve um aumento de 50% no seu faturamento, não foi possível comprovar esse número através de relatórios financeiros. Ainda sim observou-se que ele trabalha basicamente com duas marcas para cada tipo de produto: uma marca líder, com preço maior, e a Marca Própria, com preço menor. Isso faz com que o cliente que busca preços mais baixos não tenha outras opções de compra e assim acabe levando a Marca Própria. Além disso, ele trabalha com todos os itens Marca Própria oferecidos pelo Atacadista A, e em relação a alguns itens ele trabalha apenas com Marca Própria, por exemplo, no caso de papel alumínio e papel toalha.

Intenção dos varejistas em aumentar ou reduzir a comercialização

A maioria dos varejistas pretende aumentar o número de itens Marca Própria em suas lojas à medida que novos produtos forem lançados e mediante incentivos do Atacadista. O entrevistado 5 acrescentou ainda que se mantiver a qualidade e ampliar a variedade de itens, ele pretende aumentar a oferta: "Então, eu acredito que se tiver investimento apropriado, né, nos produtos de Marca Própria, ter a qualidade, assim, a variedade também, eu, eu acho que tem, tem que aumentar, tende a aumentar sim, eu tenho muito interesse" (ENTREVISTADO5).

Motivos para os varejistas entrarem para a Rede comercializarem Marca Própria

Foi constatado que todos os entrevistados decidiram primeiro participar da rede de supermercados para só depois comercializar a Marca Própria, ou seja, inicialmente eles não fizeram a opção pela estratégia de Marca Própria, mas esta foi incorporada à estratégia do negócio ao longo do relacionamento entre varejista e atacadista.

Assim, os motivos que os fizeram aderir à rede foram o poder de barganha dos atacadistas, que conseguem negociações de grandes volumes de produtos junto às indústrias, podendo repassar benefícios para os varejistas, como custos mais baixos e verbas para ações promocio-

nais; *know-how* dos atacadistas; maior visibilidade diante dos clientes por fazer parte de uma rede; e a própria tradição da marca Alfa que já existe há 18 anos e pertence ao Atacadista A, que já é um grupo consolidado na cidade de Uberlândia/MG e com atuação nacional em armazenagem e distribuição (ver Tabela 6).

Tabela 6: Motivos para os varejistas entrarem para a Rede Alfa ou Beta

Total de menções/respostas	7
Poder barganha atacadista	2
Associativismo	1
<i>Know-how</i> do atacadista	1
Oferta de promoções p/cliente	1
Tradição da marca Alfa	1
Maior visibilidade	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Embora os entrevistados não tenham feito a opção inicial por trabalhar com a Marca Própria, e sim por participar das redes varejistas, eles afirmaram que ao receber a proposta para comercializar esses produtos foram motivados pela possibilidade de se diferenciar dos demais supermercados, comercializando produtos com marcas exclusivas das redes; além da tradição da marca Alfa e a parceria entre atacado e varejo que, de acordo com um dos entrevistados, é contrapartida exigida pelo atacadista em troca do *know-how* oferecido. Na Tabela 7 destacam-se os motivos de acordo com os códigos observados.

Tabela 7: Motivos para os varejistas comercializarem Marca Própria

Total de menções/respostas	5
Tradição da marca Alfa	1
Parceria atacado/varejo	1
Fazer parte da Rede Alfa	1
Exclusividade	1
Estratégia da rede	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Decisão sobre o sortimento de Marca Própria

O sortimento de Marca Própria é sugerido pelo Atacadista, mas a decisão final de quais itens serão oferecidos na loja é do varejista, que, ao optar pela compra dos itens, também exige ações promocionais e benefícios do atacadista. O Entrevistado1 exemplifica como ocorre essa negociação:

[...] eu que escolho, mas em geral, eles fazem até ações também pra gente poder comprar Marca Própria, que eles dão um desconto, fazem ações assim, 'ah' compra dez leite em pó, leite em pó também, compra dez fardos, ele vai

sair com 20% de desconto, aí a gente consegue fazer a ação depois, mas eu que escolho. Mas assim, a gente acaba que é um pouco direcionado a comprar, porque um exemplo, ela vai sair no tabloide, Marca Própria, aí o cliente vê, chega aqui na loja, mas você não tem, aí acaba ela não comprando, e aí está feita a confusão [...] (ENTREVISTADO1).

Apesar dos entrevistados afirmarem ter liberdade no momento de escolha dos itens Marca Própria, foi possível perceber a exigência dos Atacadistas de que comercializem os itens em suas lojas até para se manterem filiados às redes.

Assim, esse aspecto pode influenciar diretamente a decisão do varejista em continuar comercializando Marca Própria. Esse aspecto trouxe à tona a seguinte discussão: os varejistas comercializam Marca Própria porque realmente veem vantagens nessa estratégia ou porque precisam permanecer filiados às redes de supermercados? Tal questão não foi abordada neste estudo, mas certamente abre oportunidades para novos estudos.

Vantagens e desvantagens de comercializar Marca Própria segundo os varejistas

Destacadas na Tabela 8, as vantagens mais citadas pelos entrevistados de comercializar Marca Própria foram a fidelização do cliente à marca, ter produtos de boa qualidade com preços acessíveis e a possibilidade de obter margens de lucro maiores. Um dos varejistas identificou que a qualidade da Marca Própria é equivalente à da marca líder.

Dois aspectos que ainda não haviam sido citados pela literatura foram o *know-how* do atacadista representado pela experiência de mercado e consequentemente pela parceria desenvolvida com a rede de supermercados, fazendo com que o atacadista realize diversas ações com os varejistas com o objetivo de desenvolvê-los e aumentar as vendas. Outro fator é a independência do atacadista em relação à escolha das indústrias que produzirão as Marcas Próprias, garantindo segurança e qualidade, conforme dito pelo Entrevistado4: “Olha, vantagem é de você ter um grupo de pessoas cuidando dessa Marca Própria, sabe, pessoas que não tem vínculo nenhum com nenhuma indústria!”. Esses fatores comprovam que os varejistas conhecem o conceito de Marca Própria e reconhecem as vantagens de trabalhar com esses produtos.

Tabela 8: Vantagens de se comercializar Marca Própria segundo os varejistas

Total de menções/respostas	24
Fidelização cliente à marca	4
Preço acessível	4
Qualidade boa	3
Margens de lucro maiores	2
Embalagem atraente	1
Qualidade equivalente à marca líder	1
Alto giro	1

Exclusividade	1
Alternativa a mais para cliente	1
Aumento fluxo clientes	1
Segurança	1
Poder barganha varejista	1
Independência atacadista em relação às indústrias	1
Know-how do atacadista	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Já em relação às desvantagens, os varejistas citaram, principalmente, a falta de conhecimento e o descrédito em relação à Marca Própria por parte dos consumidores ligados à falta de ações promocionais que a divulgassem mais, como *merchandising* e propaganda na TV. O Entrevistado4 exemplifica esses aspectos:

Negativo é porque você firmar uma Marca Própria **não é fácil**. Marca Própria **não tem propaganda em TV, não tem merchandising, não tem nada**. Ela tem o boca a boca, né, então acho que depende de cada gestão, de como é que vai ser a evolução dessa Marca Própria. Depende de cada gestão (ENTREVISTADO4).

O desconhecimento dos consumidores em relação à Marca Própria mencionado pelo Entrevistado4 corrobora estudos anteriores sobre o que motiva ou não consumidores a comprar Marca Própria. Nota-se que a preferência dos consumidores pelas Marcas de Fabricante está ligada à experiência de consumo com essas em relação ao atributo qualidade, sugerindo aos atacadistas e varejistas um foco na comunicação das Marcas Próprias no ponto de venda. Além disso, daqueles consumidores que optaram pela Marca Própria ainda tendem a fazê-lo principalmente pelo preço mais baixo e não pelo conhecimento da marca.

A ruptura de produtos, seja ela por parte da indústria ou do atacadista, também prejudica a gestão de Marcas Próprias. Dois entrevistados disseram que em alguns produtos há inclusive a manutenção das margens ou até mesmo margens menores, indo contra uma das vantagens apontadas anteriormente na oferta de Marcas Próprias. O varejista 3 reconheceu que uma das desvantagens ligadas à Marca Própria seria a falta de foco dos gestores nesses produtos, como por exemplo, a não organização de degustação dos produtos no ponto de venda.

Comentários adicionais feitos pelos varejistas

Algumas oportunidades associadas aos atacadistas foram identificadas pelos varejistas, como ampliar o número de itens com Marca Própria oferecido; evitar a ruptura dos que já são comercializados; e aumentar os investimentos em ações de divulgação para os clientes.

Um dos entrevistados afirmou que, apesar de ter a liberdade para trabalhar ou não com Marca Própria, a opção por não trabalhar pode implicar na perda de alguns benefícios dentro da rede com o atacadista. Isso comprova a existência de uma parceria consolidada, em que de um lado tem-se a fidelidade do varejista ao Atacadista e à Marca Própria; e, de outro, o atacadista oferecendo o seu *know-how* na gestão do supermercado e de Marca Própria. Entretanto pode significar também uma relação impositiva do Atacadista sobre o varejista.

Quando questionado se o cliente era informado sobre quem são os fabricantes de determinados itens com Marca Própria com o objetivo de vender mais, o entrevistado 6 (rede Beta) afirmou que não tem interesse em informar os clientes sobre quem são os fabricantes, pois quer que os clientes sejam fiéis à marca do Varejista e não à marca do fabricante. Isso corrobora um dos benefícios do conceito de Marca Própria para o varejo, que é a fidelização do cliente à marca pela qualidade do produto e não pelo fabricante. Em contrapartida, o entrevistado 5, filiado à rede Alfa, afirmou ser importante informar o cliente sobre quem são os fabricantes de Marca Própria para conferir a esses produtos maior credibilidade:

Olha, os daqui sabem por que eu informo, porque sempre quando me perguntam da qualidade do produto, eu já informo quem é o fabricante, ah, vai me comprar aqui o, a esponja de aço [Alfa], ah essa esponja é boa? Olha, essa esponja é fabricada pela marca X, aí eu mostro atrás o fabricante, o fabricante é a marca X, então se a marca X fabrica uma esponja de aço que você já conhece e gosta, então eu imagino que vai gostar dessa, então é assim que a gente tenta, tenta mostrar que tem qualidade (ENTREVISTADO5).

Logo, a estratégia de informar os clientes sobre os fabricantes de Marca Própria pode trazer vantagens, proporcionando credibilidade aos clientes no curto prazo, porém a longo prazo pode não fidelizar o cliente à Marca Própria e sim ao fabricante. E isso pode ser prejudicial para a Marca Própria em especial no caso de substituição de fornecedores.

Percebe-se assim a diferença de posicionamento entre as duas redes de supermercados Alfa e Beta no que tange à informação dos fabricantes ou não da Marca Própria. Isso pode ser justificado pela diferença de estrutura adotada pelos Atacadistas A e B: o primeiro detém apenas a propriedade da rede e da Marca Própria, mas não a propriedade dos supermercados; e o segundo detém a propriedade tanto da rede quanto da Marca Própria e dos supermercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresenta insights relevantes para gestores e acadêmicos que se dedicam ao estudo de Marcas Próprias e pequenos varejos. A partir de uma metodologia exploratório foi possível abordar diferentes temáticas relacionadas ao tema, que podem auxiliar as empresas em suas tomadas de decisão. O fato de ter sido realizado com varejistas parceiros de atacadistas referências no mercado brasileiro fortalecem as discussões apresentadas. No contexto atual, em que as marcas próprias ganham força nas estratégias dos varejistas, devido ao aumento da demanda, os varejistas de vizinhança podem aproveitar dos resultados aqui apresentados para fortalecer sua atuação. Adicionalmente, os resultados apresentados são úteis na perspectiva dos atacadistas, que podem aprimorar suas práticas para maior geração de valor aos varejistas parceiros.

Assim, a partir dos resultados encontrados, é possível afirmar que os supermercados de vizinhança conhecem bem a estratégia de Marca Própria e reconhecem as suas vantagens para o negócio, principalmente por fazerem parte de redes varejistas que proporcionam seu desenvolvimento e capacitação através de ações específicas.

Contudo, a oferta de Marca Própria ainda não gera valor para os varejistas em termos de aumento no faturamento e nas margens brutas. Os principais motivos que explicam isso são o número restrito de itens produzidos e comercializados pelos Atacadistas e a ruptura de alguns itens no ponto de venda; e a falta de foco dos próprios varejistas em ações mercadológicas que comuniquem a relação custo-benefício desses produtos aos clientes.

Os entrevistados afirmaram que os consumidores ainda não conhecem Marca Própria ou não acreditam nela, o que justifica também o baixo percentual sobre o faturamento total dos supermercados.

Entretanto, os varejistas reconhecem que a Marca Própria é capaz de fidelizar o cliente à sua loja por terem produtos de boa qualidade com preços acessíveis, além da perspectiva de margens de lucro maiores. No entanto não realizam ações no ponto de venda que comuniquem esses produtos aos consumidores, alegando, principalmente, a falta de verbas promocionais. Destaca-se aqui, a falta de investimentos em comunicação, normalmente se restringindo às atividades promocionais, como tabloides estimulados pelos Atacadistas detentores das marcas. O aumento de ações de comunicação poderia estimular o conhecimento e escolha das marcas.

Conforme exposto pelos próprios varejistas, existe um cuidado por parte dos atacadistas ao escolherem as indústrias que fabricarão as suas Marcas Próprias a fim de assegurar a qualidade desses produtos, de modo que essa seja equivalente ou até superior a Marcas de Fabricante. Assim, verificou-se também a oportunidade dos atacadistas e varejistas investirem mais na comunicação da qualidade desses produtos para motivar a compra.

As limitações encontradas durante a pesquisa incluem a amostra de entrevistados, pois um deles optou por não participar da pesquisa e dois deles não puderam participar por terem se “desfilado” da rede Alfa, resultando no estudo com seis varejistas; e a não liberação de relatórios e documentos com dados financeiros sobre os itens Marca Própria que pudessem confirmar algumas das informações obtidas nas entrevistas, como participação sobre o faturamento total, margens e quantidades vendidas.

Para estudos futuros, sugere-se uma análise integrada da geração de valor de Marca Própria para toda a cadeia de suprimentos: indústrias, atacadistas, varejistas e consumidores. Especialmente buscando identificar quais são as perspectivas futuras das indústrias e atacadistas no que se refere à expansão dessa estratégia. Além disso, seria importante pesquisar se os supermercados de vizinhança que são filiados a alguma rede de supermercados comercializam Marca Própria porque realmente veem vantagens nessa estratégia ou porque precisam permanecer filiados às suas redes.

REFERÊNCIAS

AILAWADI, K. L., KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of retailing**, v. 80, n. 4, p. 331-342, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>.

ALVES FILHO, A. G. et al. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 275-288, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO – ABMAPRO. Marcas próprias ganham destaque no canal farma e crescem 19,8% em 2018. ABMAPRO, 2019. Disponível em: < <https://abmapro.org.br/noticias/marcas-proprias-ganham-destaque-no-canal-farma-e-crescem-198-em-2018/>>. Acesso em: 07 jun 2021.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO – ABMAPRO. Marca própria qualidade e preço justo. ABMAPRO, 2020. Disponível em: <https://abmapro.org.br/noticias/qualidade-e-preco-justo/>. Acesso em: 07 jun 2021.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOWERSOX, D. J., COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, 1992.
- CHOPRA, S., MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHURCHILL JUNIOR, G. A., PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. **São Paulo: Saraiva**, p. 290, 2000.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The international journal of logistics management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.
- COUGHLAN, A. T. et al. Canais de marketing e distribuição. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FURUTA, É. C. **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como ponto de compra**. 2002. 97 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- GARCIA, J. CRISTINA; RIBEIRO FILHO, VITOR RIBEIRO FILHO VITOR. O núcleo central de Uberlândia: uma análise das atividades de comércio e serviços. **Horizonte Científico**, 2012.
- GARRETSON, J. A.; FISHER, D.; BURTON, S. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. **Journal of retailing**, v. 78, n. 2, p. 91-99, 2002.
- HOCH, S. J., BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan management review**, v. 34, n. 4, p. 57, 1993.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.
- LEPSCH, S. L., SILVEIRA, J. A. Marcas Próprias em supermercados brasileiros. In: Seminários em administração-SEMEad, v. 3, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 1998, p. 1-13.
- MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo. Ed. Atlas, 2000.
- PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. **São Paulo: Atlas**, 2004.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma versão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHECHTER, L. A normative conception of value. **Progressive Grocer, Executive Report**, p. 12-14, 1984.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. **São Paulo: Atlas**, 1987.
- VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr.2002.
- WILD, R. **Production and operations management**. 5. Ed Inglaterra: Cassel Educational Ltd, 1995.
- WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- YIN, R. K. Case study research: Design and methods, applied social research. **Methods series**, v. 5, 1994.

MODELO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO: PESQUISA NAS EMPRESAS B

IMPACT BUSINESS MODEL: RESEARCH OF B CORPS

FABIO DA SILVA UNIVERSIDADE POTIGUAR
fabiosoyme@hotmail.com

CRISTINE HERMANN NODARI
cristine.nodari@unp.br

JULIANA BIANCA MAIA FRANCO
juliana_franco@hotmail.com

TARCIARA MAGLEY DA FONSECA PEREIRA
tarciara@ufersa.edu.br

ISMAEL MENDONÇA AZEVEDO
ismaeldemendonça@bol.com.br

RESUMO

O crescimento das Empresas B tem despertado o interesse de pesquisadores por seu crescimento exponencial nos últimos anos. O objetivo do estudo foi caracterizar o modelo de negócio de impacto das empresas B. Tratou-se de uma pesquisa descritiva e documental das organizações híbridas certificadas como Empresas B em toda a América Latina e Caribe. Os resultados sugerem que as Empresas B buscam lucros que lhes permitam criar resultados sociais e/ou ambientais positivos. O sucesso não é medido pela maximização dos lucros para proprietários e acionistas, mas pelos impactos socioambientais positivos que as empresas podem causar nos ambientes em que estão inseridas.

Palavras-chave: Modelo de negócios de impacto. Empresas B. América Latina e Caribe. Resultados. Políticas e práticas ambientais.

ABSTRACT

The growth of B Corps has aroused the interest of researchers due to their exponential growth in recent years. The objective of the study was to characterize the impact business model of B Corps. It was a descriptive and documentary research of hybrid organizations certified as B Corps throughout Latin America and the Caribbean. The results suggest that B Corps seek profits that allow them to create positive social and/or environmental outcomes. Success is not measured by maximizing profits for owners and shareholders, but by the positive socio-environmental impacts that companies can cause in the environments in which they operate.

Keywords: *Impact business model. B Corporations. Latin America and the Caribbean. Results. Environmental policies and practices.*

1 INTRODUÇÃO

O modelo econômico baseado na produção de bens e consumo desenfreado trouxe junto com o desenvolvimento inúmeros distúrbios socioambientais que comprometem a sustentabilidade mundial até os dias atuais. Foi somente na segunda metade do século passado que os diversos atores sociais (governos, sociedade civil organizada e empresas) começaram a voltar suas atenções para a preservação e conservação do meio ambiente, assim como para os problemas sociais de grande parte da população (Aquino & Kontze, 2015).

Especialmente no tocante às empresas, estas são apontadas como principais responsáveis pela degradação ambiental e vulnerabilidade social. Ao mesmo tempo, estas organizações têm sido pressionadas para agirem em prol das mudanças de paradigmas necessárias para reverter e minimizar os danos causados pelas ações do passado (Tabares, 2021). Para Huang, Chiu, Chao e Arniati (2019) o grande desafio para as organizações do século XXI é enquadrar o modelo de negócio tradicional com as perspectivas socioambientais. Moroz e Gamble (2021) colocam que a inovação do modelo de negócios é uma solução para que as organizações se tornem “socioambientais e economicamente responsáveis” e, assim, consigam sobreviver no mercado.

Neste cenário, de particular interesse, a atenção deste estudo está voltada para organizações híbridas (que tem tanto o objetivo de obter lucros financeiros, como promover impacto socioambiental positivo) certificadas como “B Corps (Empresas B)” ou “B Corporation” (Rodrigues, 2016; Moroz & Gamble, 2021; Tabares, 2021) na América Latina e Caribe. Cabe destacar que as Empresas B certificadas são organizações que cumprem rigorosos critérios de desempenho social e ambiental, bem como de responsabilidade e transparência (Berrey, 2018; Villela, Bulgacov & Morgan, 2021). Portanto, as Empresas B estão comprometidas com redução dos impactos socioambientais causados por suas tomadas de decisões e seus processos internos e externos, bem como promover a mudança social (Stubbs, 2017; Huang *et al.*, 2019).

Neste âmbito, ainda há um conhecimento muito limitado sobre as organizações híbridas, especialmente sobre as B Corps. Ante o exposto, questiona-se: por que o modelo de negócios das Empresas B é considerado sustentável? Logo, o objetivo da pesquisa foi caracterizar o modelo de negócio de impacto das empresas B. O estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva sobre as Empresas B da América Latina e Caribe, a fim de compreender as políticas e práticas que emergem das Empresas B, bem como conhecer os problemas socioambientais que estas empresas buscam resolver, a partir das empresas certificadas pelo B Lab. Deixando como principal contribuição o aprofundamento na compreensão dos modelos de negócios de impacto, suas políticas e práticas empresariais por meio de uma pesquisa documental das organizações híbridas certificadas como Empresas B em toda a América Latina e Caribe.

Neste enquadramento, as descobertas sugerem que as Empresas B buscam lucros que lhes permitam criar resultados sociais e/ou ambientais positivos. O sucesso não é medido pela maximização dos lucros para proprietários e acionistas, mas pelos impactos socioambientais que as empresas podem causar nos ambientes em que estão inseridas. Isto é, os lucros são um meio para atingir fins sociais e ambientais positivos e que se envolvem desde atividades de apoio e educação até gestão participativa e democrática da empresa pelos funcionários para legitimar o modelo de negócios, para tentar impulsionar a mudança social. Logo, a justificativa da pesquisa, apoia-se em Moroz e Gamble (2021) de forma a contribuir para o debate atual sobre características de modelos de negócio de impacto, suas proposições sociais, criação de valor para

e da empresa, bem como o gerenciamento do paradoxo entre identidade e ação organizacional, perante o mercado e a sociedade.

Ademais, o artigo está estruturado da seguinte forma: a seção subsequente apresenta a estrutura conceitual acerca dos modelos de negócios de impacto; a terceira seção versa sobre as Empresas (B Corps ou B Corporation), o Sistema B e o processo de certificação das empresas pelo B Lab; a quarta seção expõe a metodologia e estratégia de pesquisa, detalhando o processo de coleta e análise de dados. Em seguida, os resultados são apresentados e discutidos a partir do referencial teórico que fundamentou a investigação; e por fim, são apresentadas as conclusões do estudo e referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelos de negócios de impacto

De acordo com Hankammer, Kleer, Mühl e Euler (2021) e Moroz e Gamble (2021), modelo de negócio pode ser descrito como a organização captura, cria e entrega valor para seus *stakeholders* e para a sociedade em geral, isto é, um modelo de negócio busca identificar e compreender a arquitetura da empresa e, conseqüentemente, ajuda a entender o jeito que esta empresa executa seus negócios. Nesse sentido, Stubbs (2017) coloca que o modelo de negócio tradicional focado na obtenção de lucros está se tornando inviável e ultrapassado e que, portanto, se faz necessário uma mudança radical para responder às necessidades sociais, ambientais e empresariais.

Nessa perspectiva, Huang *et al.* (2019) e Tabares (2021) colocam que a geração de impactos socioambientais molda significativamente o modelo de negócios das empresas. Dessa forma, as organizações são pressionadas a agirem de forma mais consciente e socialmente responsáveis (Saiz-Álvarez *et al.*, 2020). Contudo, Kankemmer *et al.* (2021) alerta que esta não é uma missão fácil, ao contrário, torna-se controversa e complexa para as empresas que seguem este caminho. Por sua vez, Huang *et al.* (2019) e Moroz e Gamble (2021) colocam que a inovação do modelo de negócios é uma forma de sobreviver, assim como de dimensionar as atividades empresariais no mercado considerando os conflitos organizacionais internos e de mercado resultantes da dualidade (social e econômica) da missão. Peponi, Colantoni, Cividino e Mosconi (2019) e Gamble, Parker e Moroz (2020) corroboram com este entendimento e salientam que os modelos de negócios podem estar alinhados com a perspectiva socioambiental de forma integrada, parcialmente integrada ou não integrada e mesmo assim desenvolverem projetos nesse âmbito.

Neste contexto, nos últimos anos vem crescendo em importância e adesão o chamado modelo de negócios das Empresas B, também relatado como modelo de negócios híbrido sustentável, que concilia tanto a obtenção de lucros como a proposta de impactar positivamente a sociedade com suas atividades (Huang *et al.*, 2019; Gamble, Parker, & Moroz, 2020; Tabares, 2021; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021). Nesse sentido, Stubbs (2017) distingue modelo de negócios sustentáveis (aqueles que a partir da abordagem *triple bottom line* (Elkington, 2012), conseguem atingir parâmetros de sustentabilidade com sucesso) dos modelos de negócios híbridos sustentáveis que são aqueles que combinam a lógica de mercado com perspectiva de bem-estar social e ambiental para gerar impactos positivos.

Consoante com Rodrigues (2016) e Saiz-Álvarez *et al.* (2020) as Empresas B são um modelo piloto na busca para atender as expectativas globais de redução dos impactos socioambientais. Para Huang *et al.* (2019) e Hankammer *et al.* (2021), o modelo de negócio das Empresas B tem o potencial para substituir o modelo atual e se tornar *mainstream* do negócio sustentável. Desse modo, as Empresas B buscam atender às demandas do mercado por produtos e serviços sustentáveis a partir da internalização destas práticas em seu modelo de negócios. Sem embargo, o portfólio de produtos e serviços e, conseqüentemente, o modelo de negócios das Empresas B estão voltados para obtenção de lucros, bem como para produzir impactos positivos no meio ambiente e sociedade (Muñoz, Cacciotti, & Cohen, 2018; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020). Na verdade, esta dualidade está intrinsecamente institucionalizada ao ponto que estas empresas estão dispostas a arcar com custos adicionais de certificação para participar do Movimento B (Gamble, Parker, & Moroz, 2020).

Para Hankammer *et al.* (2021) este modelo de negócios pode transformar consumidores em “prosumidores” (isto é, pessoas que são tanto consumidores quanto produtores de um produto ou serviço) a fim de promover o consumo sustentável. Saiz-Álvarez *et al.* (2020) corroboram ao salientarem que os impactos externos podem ultrapassar os limites da empresa com vista o bem-estar social. Portanto, a criação e entrega de valor são orquestrados pelas empresas de forma estruturada e os retornos (econômicos e sociais) tendem a aumentar a medida que os consumidores, colaboradores, concorrentes e sociedade em geral reconhecem a empresa como uma organização com propósito e compromisso socioambiental (Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; Huang *et al.*, 2019; Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020).

2.2 Empresas B (B Corps / B Corporation)

O modelo de negócios das Empresas B (B Corps) ou Sistema/Rede B, ou ainda Movimento B ou Ecossistema B emergiu, em parte, em resposta às vigentes adversidades financeiras globais e aos baixos condições de segurança nas corporações, assim como da distribuição dos empreendedores sociais de serem menos inerentes de donativos e incentivos (Stubbs, 2017), isto é, os empreendedores sociais buscam transpor os limites da responsabilidade social corporativa (Harjoto, Laksmana, & Yang, 2018; Donnelly & Wickham, 2020). Neste contexto, as Empresas B surgem com a proposta de criação de valor para os diferentes *stakeholders*, por meio de uma governança transparente e de busca de igualdade.

Os primeiros estudos sobre as B Corps na América Latina foram de Kim, Karlesky, Myers e Schifeling (2016), Stubbs (2017), Zebryte e Jorquera (2017) e Rodrigues e Comini (2018) que constataram que as empresas latino americanas seguem tendências globais em áreas como inovação social, inovação em modelos de negócios e empreendedorismo social. Cabe destacar, alguns estudos recentes sobre as Empresas B, como o estudo de Grimes, Gehman e Cao (2018) que descobriram que empresas cuja proprietária é do gênero feminino tem maior propensão de se tornar uma Empresa B, bem como de obter a certificação. Paelman, Cauwenberge e Bauwhede (2020) constataram o crescimento da produtividade dos funcionários e, conseqüentemente, das vendas em Empresas B em relação aos concorrentes no curto prazo. Já o estudo de Saiz-Álvarez, Vega-Muñoz, Acevedo-Duque e Castillo (2020) concluiu que as Empresas B transcendem a responsabilidade social corporativa ao unir o desenvolvimento social com cres-

cimento econômico. Por sua vez, Hankammer *et al.* (2021) analisaram as Empresas B a partir do paradigma do decrescimento e seu modelo de negócios:

“o decrescimento visa reduzir as injustiças globais do lado da demanda, em termos de consumo e bem-estar, bem como do lado da oferta, argumentando que os países mais ricos teriam que suportar os encargos mais pesados e reduzir drasticamente sua produção” (Hankammer *et al.*, 2021, p. 2).

Logo, o modelo de negócios do Sistema/rede B incorpora inúmeros princípios do decrescimento, mas que não pode ser considerada, em sua totalidade, um modelo de negócios fundamentado no decrescimento. Por fim, Moroz e Camble (2021) criaram um *framework* para compreender e categorizar os modelos de negócios de empresas com propósito social e identificaram cinco caminhos de auditoria socioambiental (relacionadas a marca, eficiência, priorizar o modelo de negócios, motivações pró-sociais, reestruturação da empresa) relacionados ao processo de recertificação (renovar a certificação) e descertificação (deixar de participar do Sistema B).

O modelo de negócios das Empresas B tem uma missão e um propósito social e ambientalmente embutidos, com o objetivo dominante de criar impactos sociais positivos para suas partes interessadas, em vez de maximizar o lucro (Muñoz, Cacciotti, & Cohen, 2018; Peponi *et al.*, 2019; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021). No entanto, Berrey (2018) chama atenção para o fato de que, embora serem comumente colocadas como sendo o mesmo tipo de empresas, as Corporações de benefício não devem ser confundidas com B Corps certificadas. Segundo o autor, a Corporação de Benefícios é um tipo de empresa com finalidade socioambientalmente e legalmente constituídas, enquanto que as Empresas B são organizações com “padrões rigorosos de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência” comprovado e certificado pelo B Lab. Consoante com as informações do B Lab (2021), as B Corps certificadas são caracterizadas por cinco condições fundamentais: Responsabilidade: os diretores são obrigados a considerar o impacto da empresa em todas as partes interessadas; Transparência: as Empresas B certificadas devem publicar e tornar público um relatório de seu desempenho socioambiental; Desempenho: as empresas atingem uma pontuação mínima no teste de Avaliação de Impacto B e se recertificam a cada dois anos; Disponibilidade: qualquer empresa pode se tornar uma Certified B Corporation, não importa que tipo de entidade comercial seja ou em que país/estado está incorporada; Custo: as taxas de certificação variam de acordo com as receitas.

Nesse contexto, as Empresas B internalizam seus contextos sociais e naturais e tentam se envolver no trabalho institucional para fornecer liderança inovadora em torno da sustentabilidade e para impulsionar a mudança socioambiental em uma escala mais ampla (Stubbs, 2017; Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; Huang *et al.*, 2019; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020; Tabares, 2021). As empresas B são estimuladas a utilizar o lucro dos negócios para intervir nos problemas sociais e ecológicos relevantes, isto é, melhorar a qualidade de vida a partir da interação social e ambiental de forma integral e transparente, incluindo esses valores nas suas práticas diárias e em seu estatuto (Sistema B, 2021). Outra forma de intensificar os impactos positivos é, em seu arranjo e metas principais de governança, a formação de parcerias com as partes interessadas, não exclusivamente dos sócios. Ao construir este elo com as partes interessadas, as empresas visam construir uma rede local com àqueles que vivenciam a mesma realidade de forma participativa e democrática (Waddock, & McIntosh, 2011; Wilburn, & Wilburn, 2014; Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020).

De acordo com o Rodrigues (2016) e Sistema B (2021), para ser atestada como uma Empresa B, isto é, receber o “Selo B”, as organizações devem cumprir alguns requisitos básicos como ter no mínimo um ano de existência; operar em um mercado competitivo; ter fins lucrativos; certificar a empresa como um todo e não apenas departamento e/ou setores; ter capacidade e disposição para cumprir os requisitos legais do Sistema B; e adesão de forma voluntária. A adesão à rede de Empresas B passa é voluntária (Villela, Bulgacov & Morgan, 2021) e por um processo de certificação, adaptado tanto para pequenas como para grandes empresas (Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020) elaborado e executado pelo B Lab, uma organização sem fins lucrativos fundada em 2006 com o objetivo de construir uma rede de empresas certificadas com alto impacto socioambiental positivo (Peponi *et al.*, 2019; Tabares, 2021).

Iniciada em 2007, a certificação do Sistema B, atribuiu a 19 empresas o certificado de “Empresa B” naquele ano. Em 2021, a Rede B conta com mais de 3.900 empresas certificadas distribuídas em 74 países e 150 setores da economia. A nível global, o maior número de Empresas B Certificadas estão na América do Norte, na Ásia e na Europa (Gazolla, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada, 2020). Na América Latina e Caribe são 687 empresas certificadas espalhadas em 16 países, sendo nove na América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia Equador, México, Paraguai, Peru e Uruguai) e sete no Caribe (Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Niguaragua e Panamá) e desenvolvendo suas atividades em 58 segmentos da economia entre produtos e serviços ofertados (Sistema B, 2021). De acordo com Villela, Bulgacov e Morgan (2021) no Brasil existiam, até maio de 2019, 151 empresas certificadas como B corps.

Neste contexto, a rede global do Sistema B se define como “uma comunidade de líderes, impulsionando um movimento global de pessoas usando os negócios como uma força para o bem” (B Lab, 2021). De tal modo, a Rede B ressalta a necessidade de as organizações mudarem sua forma de atuação socioeconômica e ambiental, sob o prisma de serem “melhor para o mundo” e não somente “melhor no mundo” (Villela, Bulgacov & Morgan, 2021). Assim, as Empresas B são atraídas pela ideia de serem os provedores da mudança socioambiental capaz de transformar as comunidades onde estão inseridas, a parte do engajamento com seus pares e partes interessadas formando a Rede B, assim como atuação de forma conjunta com outras empresas parceiras (Peponi *et al.*, 2019; Tabares, 2021). Nesse sentido, “o processo de certificação B Corp pode ser considerado um mecanismo para auxiliar no desenvolvimento de organizações híbridas” (Villela, Bulgacov & Morgan, 2021, p. 347).

3 MÉTODO

A abordagem metodológica, para estudar as empresas selecionadas é natureza qualitativa, baseada no protocolo de estudo de um estudo de caso múltiplo descritivo, definido por Yin (2009), enquanto a análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2016; Gamble, Parker, & Moroz, 2020) com o auxílio do *software* NVivo na sua versão 12 (QSR International, 2018).

Nesse sentido, a análise documental é o pilar para a coleta de informações concretas sobre o empenho dos empresários em atingir os objetivos propostos. Outro aspecto a ser considerado é que as informações constantes nos meios de divulgação das empresas estão sujeitas ao mesmo padrão internacional. Isso permite uma ampla oportunidade em termos de comparação

de informações entre todas as empresas B certificadas na América Latina e Caribe de forma conjunta, isto é, sem distinção entre países ou setores da economia em que atuam (Kuznetsova, Zio, & Farel, 2015).

Além disso, a pesquisa focou a atenção nas atividades de monitoramento dos serviços prestados pelas empresas e na eficácia das medidas de comunicação, como mídias sociais e sites institucionais, atualmente considerados meios de comunicação mais rápidos e eficazes em termos de tempo de respostas pelos *stakeholders*. Os documentos identificam as propriedades referenciadas formais.

Visto que o modelo de negócios das empresas B e como elas contribuem para a nossa compreensão do empreendedorismo sustentável é recente e que, portanto, há poucos estudos empíricos sobre este tipo de empresa, um estudo exploratório de cunho qualitativo, por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016; Gamble, Parker, & Moroz, 2020) foi apropriado (Blaikie, 2000), usando a pesquisa documental em relatórios; sites das empresas e site do diretório latino americano e do caribe do Sistema B. No momento da pesquisa (maio-junho de 2021), 687 empresas estavam certificadas pelo Lab B na América Latina e Caribe.

O *software* NVivo em sua versão 12 foi usado para analisar os dados qualitativos após familiarização manual dos dados (QSR International, 2018). Os temas foram derivados das análises com base nos dados disponibilizados pelas empresas para o Sistema/rede B Corps América Latina e Caribe. Os resultados da pesquisa documental foram codificados e refinados em categorias para extrair temas-chave (Clarke & Braun, 2018): políticas e práticas organizacionais; modelo de negócio de impacto; problema socioambiental que a empresa busca resolver; e quais as estratégias das empresas para alcançar seu objetivo socioambiental. Isso envolveu familiarização de dados, identificação dos temas principais, indexação, mapeamento e interpretação (Gale et al., 2003).

O processo de análise temática envolveu três tipos de codificação: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva (Strauss & Corbin, 1998). Os códigos foram derivados dos dados da pesquisa com base nas palavras ou termos ou ainda resumindo os conceitos discutidos em temas. A codificação inclui pedaços de texto no nível de palavras, frase e parágrafo. O pacote de *software* NVivo 12 foi usado para facilitar a codificação de dados. O banco de dados das empresas e o banco de dados NVivo mantiveram uma cadeia de evidências e demonstram como o entendimento dos dados foi obtido (Yin, 2009). Isto é, considerando que a análise de conteúdo é baseada na palavra como indicador da unidade análise e tem relação direta com o “número de vezes em que a palavra ocorre”, utilizou-se uma análise de conteúdo sem o desenvolvimento da categorização prévia, portanto criou-se, apenas “as operações de enumeração e tratamento estatístico” reforçando a palavra como unidade de significação (Bardin, 2016), para que o software Nvivo 12 pudesse analisar frequências de palavras, correlação de conteúdos e demais análises necessárias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram estruturados em temas para melhor compreensão dos problemas socioambientais e econômicos, bem como das ações e propostas de intervenção das Empresas B nas localidades onde estão inseridas para resolução destes problemas. Essas temáticas

tratam das políticas e práticas, modelo de negócios de impacto, os principais problemas socio-ambientais que as organizações buscam resolver em si, por fim, as propostas das Empresas B para resolução de problemas socioambientais e, isto é, as ações efetivas desenvolvidas pelas empresas. Os dados foram organizados com o auxílio do *software* Nvivo 12. A utilização do sistema foi necessária para dar substância às análises, considerando uma amostra de 687 empresas da América Latina e Caribe aderentes ao Movimento Global B, e para que fosse possível uma análise comparativa robusta do material – sem a perda de informações importantes – optou-se pela utilização do referido *software*.

4.1 Políticas e Práticas

A primeira análise foi feita para identificar quais seriam os principais termos encontrados nas políticas e práticas de todas as empresas analisadas. Essa análise é elementar como tarefa inicial no que tange uma análise exploratória de conteúdo, pois serve para que os pesquisadores encontrem possíveis elos de ligação entre as práticas e políticas organizacionais (nós) das empresas B, isto é, pontos que podem destacar conversão de interesses no material explorado. Como técnica optou-se pela elaboração da nuvem de palavras, que é formulada pelo *software* Nvivo 12 de modo que quanto mais uma palavra for citada nos dados analisados, maior ela se apresenta, conforme a Figura 1. Cabe salientar que, antes da extração, os pesquisadores programaram o *software* para que apenas as cem palavras mais citadas fossem destacadas, ao tempo em que as preposições e pronomes foram excluídos; já que estes dois últimos são comuns em todos os textos, mas não trazem quaisquer contribuições no que concerne aos interesses desta pesquisa.

Figura 1. Nuvem com palavras mais citadas



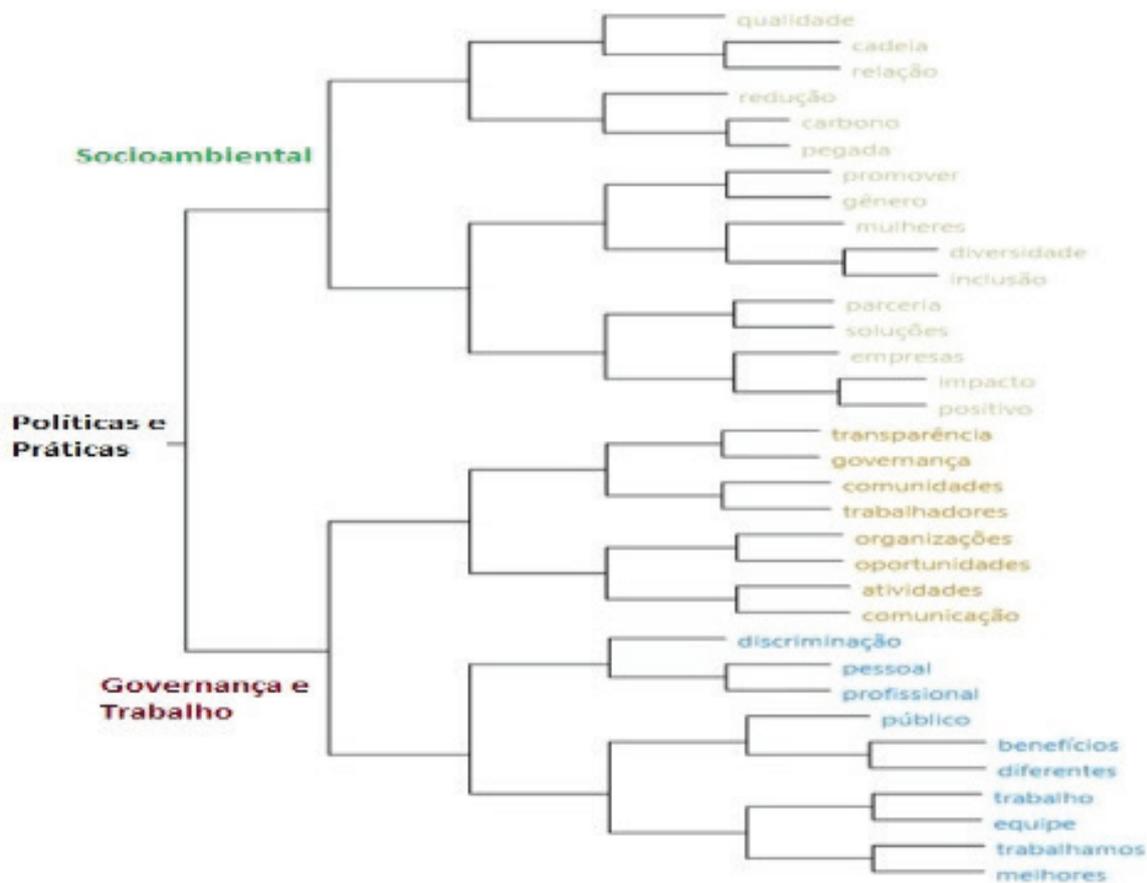
Fonte: elaboração própria.

Os resultados mostram termos bem evidentes, que apresentam conversões temáticas relevantes tais como: ambiente, comunidades, empresas, política, impacto, dentre outros. Dentre os temas mais citados, 20% foram mencionados mais de cem vezes. Todavia, algumas palavras apresentam mais referências que fontes, isto significa que alguns termos são citados mais de uma vez por algumas empresas em suas descrições de políticas e práticas. Isso implica que estas empresas estão dando maior ênfase a questões ambientais, e, em menor intensidade, a outro tipo de atividade.

Por sua vez, embora o termo 'ambiente' seja o mais citado com 360 menções, este só é encontrado em apenas 256 das 687 Políticas e Práticas empresariais pesquisadas, o equivalente a 37,2% do total das empresas estudadas. Este fato comunica que nem todas as organizações atuam com políticas e práticas ambientais, e, portanto, pressupões-se que atuam em outras áreas, como: sociais, saúde, educação e/ou culturais, para citar apenas estas, a considerar o objetivo de criar impacto socioambiental positivo nas comunidades onde estão inseridas.

No entanto, aprofundando o estudo, foi elaborada uma análise *cluster* com base nos termos mais citados para que fosse possível verificar de modo como eles estão estruturados entre si, de modo hierárquico. A Figura 2 mostra como estes termos, a partir dos dados pesquisados, estão interligados entre si e auxilia na compreensão quanto às Práticas e Políticas das empresas. Desta análise emergiram dois grandes *clusters* que foram identificados pelos autores como (1) *cluster* socioambiental e (2) *cluster* governança e trabalho.

Figura 2. Análise *cluster* dos termos



Fonte: elaboração própria.

Com base na Figura 2 pode-se destacar que o primeiro *cluster* agrupou materiais que transparecem que as empresas atuam de modo a buscar qualidade na cadeia produtiva e nas suas relações com esta cadeia, de modo que possam reduzir a emissão de carbono no meio ambiente, além de promover políticas de gênero, com maior inclusão de mulheres e promoção da diversidade; além de fechar parcerias para soluções que tragam impacto positivo. Por sua vez, há um segundo *cluster* que denota atividades de Práticas e Políticas que estão ligadas a (1) governança corporativa das organizações com foco na transparência, onde trabalhadores e a própria comunidade são beneficiadas, tendo como atitude basilar a comunicação, o desenvolvimento de oportunidades e outras atividades relacionadas; e (2) trabalho, onde é demonstrado que as organizações estão envolvidas em atividades que atuem na melhora de aspectos relacionados a discriminação, que tragam benefícios para os trabalhadores e melhore suas condições laborais.

Para aumentar a confiabilidade destes resultados, foi realizada uma análise textual adaptada para contemplar os achados necessários às reflexões aqui elaboradas. O resultado desta análise evidenciou que as atitudes que as empresas têm quanto às Políticas e Práticas em favor do meio ambiente e social. É possível encontrar atividades como: logística reversa, reaproveitamento de produtos, cuidado com saúde bucal, medição da pegada de carbono, proteção do meio ambiente, dentre outros.

Por fim, foi realizada a análise de *cluster* geral, para comparar em pares todas as empresas, de modo a identificar se há políticas e práticas convergentes entre elas. A análise se baseia na similaridade de palavras, com o agrupamento dos dados de cada organização em pares para comparar as palavras que elas apresentam em comum, a partir do coeficiente de correlação de Pearson calculado pelo NVivo 12. O intuito desta análise é poder identificar se há organizações que atuam de modo similar.

Os resultados mostram que há similaridade perfeita ($p = 1$) entre as políticas e práticas em seis casos de pares de empresas (Échale a tu casa – Échale; Fleximedical – 100% Amazônia; Reserva RJ – Raízes de família p família; SISA – Dolium Bodega Subterranea; Tc Urbes – Oficina da Sustentabilidade; Universidad Continental BMyA – Universidad Continental), e oito altas similaridades entre pares de empresas Green Tank – Gestão B SPA ($p = 0,988$); Grupo Remm – Dolium Bodega Subterranea ($p = 0,903$); SICSA – Grupo Remm ($p = 0,903$); Carla Fernandez – Buinzoo; Yiesia – Atuação no Mundo ($p = 0,878$); Maria Farinha – Flow ($p = 0,811$); Sentido Verde – Buinzoo ($p = 0,799$); Grupo Axius – Caja Vecina ($p = 0,795$). Esses resultados confirmam que, embora atuem em setores diferentes da economia, as Empresas B tem ações similares para gerar impacto social e ambiental positivo e, por sua vez, compartilham informações e experiência a partir da Rede B, tanto a nível local e regional, como também a nível nacional e internacional.

No tocante as empresas que apresentaram $p = 1$ é possível afirmar que são empresas filiais, ou fazem parte de um mesmo grupo empresarial e, portanto, é provável que façam opção por atuarem numa mesma linha de políticas e práticas como forma de enviar esforços numa mesma rede de ação, ampliando os esforços e com alta possibilidade de gerar resultados mais efetivos. Por outro lado, as organizações que não são filiais, ou não fazem parte de um mesmo grupo, e apresentam alta similaridade, aponta que há empresas que atuam em linhas de políticas e práticas com alta possibilidade de união de esforços, pois, é possível afirmar que a convergência de ações se dá por aproximação de interesses.

Os resultados convergentes demonstram que as políticas e práticas anunciadas pelas Empresas B, corroboram com a teoria quanto a necessidade de que novas estratégias sejam pensadas a partir da formação de atuação em rede (Waddock & McIntosh, 2011; Huang *et al.*, 2019; Tabares, 2021). Embora ainda não seja uma prática evidenciada empiricamente nas empresas, atuar em modo conjunto seria uma opção possível sem a perda – ou distanciamento total – dos seus interesses individuais das organizações. Isto implica afirmar que ao internalizar o propósito socioambiental para a mudança em suas práticas, isto é, ao construir elos com os *stakeholders* locais, estas empresas também compartilham suas experiências de sucesso em rede, tanto parcial como integralmente, para atingir objetivos em escala nacionais e globais. Portanto, estes resultados permitem inferir que o modelo de negócios das Empresas B fortalecem a competitividade e legitimidade do modelo de negócios das empresas do Sistema B em escala global (Wilburn & Wilburn, 2014; Rogrigues, 2006; Stubbs, 2017; Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; Tabares, 2021).

A partir destes resultados, é possível inferir que a similaridade apontada é decorrente dos parâmetros de autoavaliação contidos na BIA (Gazolla, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada, 2020; Paelman, Cauwenberge & Bauwhede, 2020; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020), uma vez que as empresas, independente do ramo de atuação, são avaliadas pelos mesmos critérios e estimuladas a intervir no meio ambiente e na sociedade (Rodrigues, 2016). Dessa forma, considerando as devidas proporções, os países da América Latina e Caribe enfrentam problemas socioambientais similares, os quais estas empresas visam, a partir de suas políticas e práticas, minimizar/erradicar. Ao mesmo tempo, na medida em que estas empresas se organizam em rede por meio da certificação B Corps, estas compartilham entre si experiências e práticas de sucesso que são replicadas por seus pares (Hankammer *et al.*, 2021; Tabares, 2021). Portanto, estes resultados permitem inferir que o modelo de negócios das Empresas B fortalecem a competitividade e legitimidade do modelo de negócios das empresas do Sistema B em escala global (Stubbs, 2017; Romi, Cook, & Dixon-Fowler, 2018; Gamble, Parker, & Moroz, 2020; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021).

4.2 Modelos de negócios de impacto

Como as empresas B são convidadas a apresentarem seus modelos de negócios de impacto, que será sua atuação junto a sociedade e meio ambiente, percebe-se como relevante avaliar o conteúdo de tais modelos e extrair seus pontos relevantes (Gamble, Parker, & Moroz, 2020). Para analisar as conversões de atuação, ou similaridade entre elas, uma análise hierárquica para extrair os termos que mais aparecem nas descrições dos modelos de negócios foi elaborada.

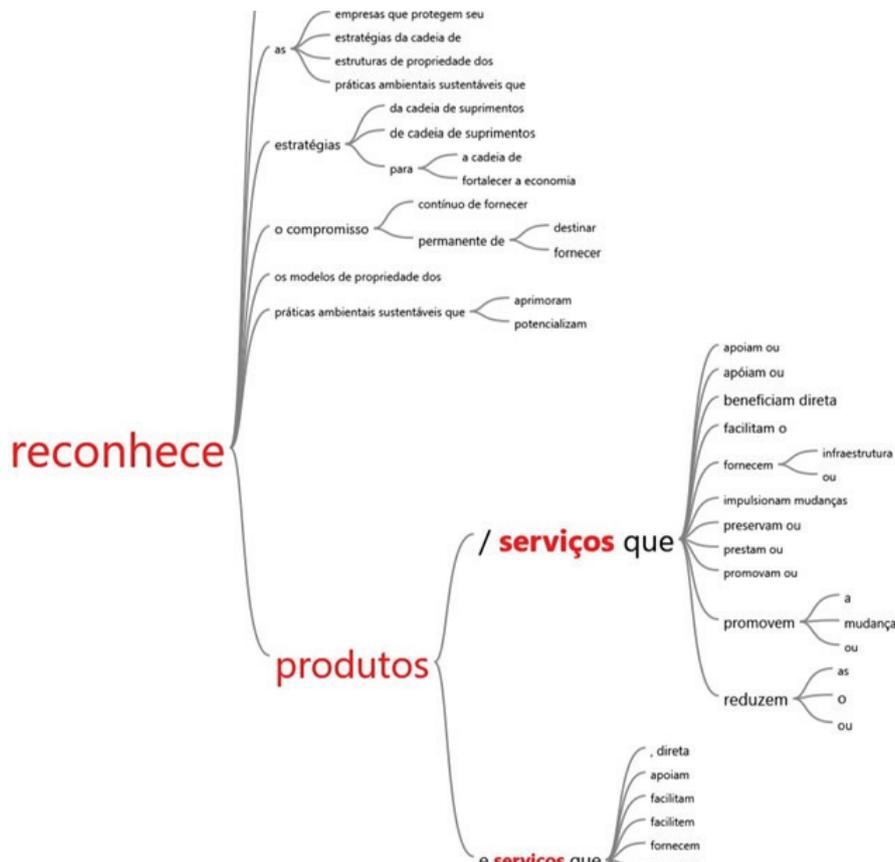
O resultado desta verificação mostra a quantidade de menções em que os termos são citados. As palavras mais citadas e, conseqüentemente, mais relevantes hierarquicamente são: reconhece (892), serviços (736), produtos (685), empresa (291), reduzem (266), pessoas (243), recursos (234), impacto (232), vulnerabilidade (219), situação (217). Cabe frisar que, ao mesmo tempo que são as mais citadas, estas palavras mantêm conexões mais fortes entre si, uma vez que estão intrinsecamente ligadas aos norteadores organizacionais e modelo de negócios das Empresas B. Para compreender o fato do termo “reconhece” aparecer ser o mais relevante, optou-se por uma busca textual para formação da árvore de palavras; assim apresentando quais trechos se ligam ao referido termo. A figura 3 apresenta os resultados adaptados da busca pelos trechos.

Visivelmente as empresas utilizam o termo “reconhece” recorrentemente para explicitar que reconhecem a sua atuação no sentido de elaborar atividades, práticas, estratégias e planejamentos que visem atuar no sentido de melhorar as condições e as perspectivas socioambientais das pessoas e dos territórios onde atuam. Desse modo, as empresas reconhecem suas atuações no sentido de promover educação e serviços que preservem o meio ambiente, além da busca por gerar oportunidades, melhores estratégias na cadeia de suprimentos, impulsionamento de melhorias e mudanças, dentre outros aspectos relacionados.

De modo geral, percebe-se que as organizações visam uma abordagem muito similar. Com modelos de negócios de impacto que são semelhantes ao ponto de se confundirem entre si, ou com pequenas modificações em trechos específicos. Para confirmar esta percepção, foi realizada uma análise *cluster* em pares, com todas as empresas, para identificar o coeficiente de Pearson (p) a partir da similaridade de palavras presentes nos modelos de negócios de impacto.

Os resultados mostram que a empresa Yo Elijo apresenta um modelo de negócio de impacto que é exatamente similar a outras nove organizações de quatro países (Chile, Peru, Uruguai e Argentina): Cibertec; Centro de Liderazgo Adaptativo (CLA); Colegio Kopernikus; Eclass; Tinguá; Universidad Peruana; Universidade Privada; Vamos Expeditions. Dentre estas empresas, apenas a Vamos Expeditions não é do segmento da educação, atuando no setor de turismo por ser uma agência de viagens, mas que promove ações educativas com seus clientes e parceiros, justificando assim, a similaridade. As demais empresas atuam no segmento de educação, desde o ensino infantil (Colegio Kopernikus, Yo Elijo), escola de idiomas (Eclass), universidade (Cibertec, Universidad Peruana, Universidad Privada del Norte), intercâmbio cultural (Tingua) até consultoria empresarial (CLA).

Figura 3. Árvore de palavras



Fonte: elaboração própria.

No mesmo sentido, e com ainda mais similaridade, tem-se dez empresas de cinco países (Argentina, Brasil, Chile, México e Uruguai) que tem, em sua descrição, um modelo de negócios 100% similar entre si, baseado nos resultados do coeficiente de Pearson, são elas: Broota, Criando Consultoria, Conexia, Disruptivo, Ematrix, Proyecta, Quinto Impacto, Sarape Social, Simplicity, Unitech e YouHub. Embora os segmentos de atuação destas empresas sejam, em alguns casos distintos, e divididos em gestão e empreendedorismo (Criando consultoria, Disruptivo, Ematrix, Proyecta, Quinto Impacto, Sarape Social e Simplicity); investimentos (Broota e YouHub); Saúde (Conexia) e tecnologia da informação (Unitech), uma possível explicação para este resultado é que todas as empresas citadas atuam no ramo de consultoria e assistência empresarial e de gestão.

Isso implica dizer que estas organizações podem, ao formar uma rede de atuação conjunta na intenção de desenvolver possibilidades ainda mais profundas no sentido de transformação do meio onde atuam, compartilham do mesmo modelo de negócios e experiências de modo a superar as barreiras e desafios enfrentados (Gamble & Moroz, 2021; Hankammer *et al.*, 2021). Nesse sentido, a rede de Empresas B, permite a aproximação e troca de experiências entre as organizações e, por conseguinte, busca o fortalecimento das marcas a partir de sua filosofia de um mundo melhor e mais humanitário aliado com a perspectiva de obtenção de lucro e transcendendo a Responsabilidade Social Corporativa como postulado por Stubbs (2017), Harjoto, Laksmana e Yang (2018), Romi, Cook e Dixon-Fowler (2018), Huang *et al.* (2019), Donnelly e Wickham (2020), Paelman, Cauwenberge e Bauwhede, (2020).

4.3 Problemas socioambientais que as Empresas B buscam resolver

Conforme evidenciado, o Sistema de Empresas B, surgiu com o objetivo de gerar impactos positivos por meio do empreendedorismo sustentável, mais especificamente do seu modelo de negócios (Harjoto, Laksmana, & Yang, 2018; Donnelly & Wickham, 2020), em outras palavras, o Movimento B tem como missão um propósito social e ambiental, com o objetivo de criar impactos positivos para seus *stakeholders*, contrapondo a lógica dominante de maximização do lucro (Peponi *et al.*, 2019; Villela, Bulgacov, & Morgan, 2021). Por sua vez, a obtenção do lucro (e não a maximização deste) é entendido pelo Sistema B como o meio para atingir os objetivos (impactos socioambientais positivos), assemelhando-se com a perspectiva de desenvolvimento sustentável promovida pelas Nações Unidas (Muñoz, Cacciotti, & Cohen, 2018; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020; Moroz & Gamble, 2021; Tabares, 2021).

Neste contexto, no que tange aos principais problemas que estas empresas buscam resolver, como algumas organizações apresentaram alta similaridade em suas práticas e modelo de negócio de impacto, a primeira análise contemplou uma análise *cluster* para identificar se há similaridade alta também no que concerne aos problemas que as empresas buscam resolver. Os resultados apresentam que, mesmo já tendo sido verificado alta similaridade em políticas, práticas e modelos de negócios de impacto, as análises do coeficiente de correlação demonstram que as empresas buscam resolver problemas distintos considerando a realidade em que cada uma destas empresas atua, mas que, de modo geral, elas têm alguma semelhança em suas atuações. Cabe destacar que das 65.536 combinações (análises) realizadas pelo Nvivo 12, em 95 dos casos o p foi maior que 0,7. Cabe destacar que um coeficiente ($p > 0,7$) denota que há similaridade em atuação, e que os problemas solucionados podem ser idênticos, o que demonstra conversão em aspectos gerais.

No entanto, atuarem de modo diferente indica que a variedade de abordagens pode propor ações para atuarem em mais frentes, o que, de todo modo, traz maior quantidade e diversidade de benefícios. Nesse sentido foi realizada a análise para identificar os termos mais citados quanto à resolução de problemas pelas empresas. Esta identificação ajuda aos pesquisadores encontrar os 'nós' (que são os termos que unem as empresas) que podem sinalizar conversão de atuação.

Os resultados apontam que, dentre os cem termos mais citados, em relação aos problemas que as empresas mais buscam resolver, os termos mais relevantes estão relacionados com: pessoas, citado 268 vezes por 184 empresas; ambiental, citado 228 vezes por 181 empresas; impactos, que é um termo genérico mas tem conotação positiva no que tange a atuação para a mudança do cenário, e foi citado 194 vezes por 151 empresas; problemas, citado 182 vezes por 150 empresas; e produtos, demonstrando atuação no que compreende ao lançamento de produtos que afetem menos ao ambiente e as pessoas, termo encontrado 156 vezes e mencionado por 105 empresas.

Utilizando o termo mais citado, buscou-se adaptar uma procura textual para compreender sobre como as pessoas podem estar sendo afetadas, positivamente, com a atuação das empresas. Os resultados mostram que as pessoas podem sofrer influência de várias formas, desde recebendo um produto ou serviço de qualidade, até com a possibilidade de transformação de sua vida e, conseqüentemente, da sociedade. Em alguns momentos tornando as pessoas em agentes e colaboradores (Hankammer *et al.*, 2021), ou possibilitando que elas tenham acesso a empregos e orientação profissional, dentre outros aspectos.

Um exemplo são as Sociedades de Benefício e Interesse Coletivo (Sociedades BIC). Trata-se de um modelo jurídico de empresas de triplo impacto que vem ganhando força principalmente na América Latina, em resposta ao modelo de negócios das B Corporation. A proposta das Sociedades BIC parte do princípio de que uma vez que as organizações assumem o compromisso de "beneficiar" todos os seus *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, sociedade em geral) e o meio ambiente, faz-se necessário estabelecer um marco jurídico/legal específico em cada país para este novo modelo de negócios em uma economia voltada para a geração de impactos positivos nas políticas públicas, investimentos, bem como nas atividades comerciais (Sistema B, 2021).

Estes resultados corroboram com a teoria uma vez que a proposta das empresas B é, em sua essência, a transformação socioambiental do meio em que estão inseridas em uma escala local, bem como, a partir da formação de redes colaborativas B, em escala regional, nacional e global. A proposta de melhoria contínua das empresas B visa não apenas a mitigação dos impactos negativos, mas, e sobretudo, a geração de impactos positivos a partir de suas práticas diárias, isto é, do seu modelo de negócios. E para atingir estes objetivos, as pessoas, o meio ambiente (impacto socioambiental) e inovações em produtos e serviços (impacto econômico) são os pilares norteadores destas empresas (Harjoto, Laksmana, & Yang, 2018; Huang *et al.*, 2019; Saiz-Álvarez *et al.*, 2020; Tabares, 2021). Isto pode ser evidenciado no slogan da Rede B global: "Empresas B são empresas que buscam ser melhores para o mundo e não apenas as melhores do mundo." (Sistema B, 2021).

4.4 Proposição de resolução de problemas socioambientais

Todas as empresas B são convidadas a demonstrarem suas ideias de como podem resolver os problemas sociais e ambientais que identificam. Portanto, todas têm um discurso que determina a linha de atuação para chegarem ao objetivo geral que é balizado por suas políticas e práticas. Portanto, fez-se bem avaliar os discursos das empresas para entender quais são os principais pontos que as empresas se propõem a resolver.

A análise buscou identificar a convergência, que são os termos mais citados. O termo 'Empresa' é o mais evidenciado com 393 citações, isso ocorre por causa do termo ser usado sempre na intenção de expressar que a organização, na condição de empresa, atua para resolver o problema explicitado. Logo após, termos, como social (317), impacto (276), ambiente (264), produtos (230), pessoas (184), comunidades (175), desenvolvimento (169), serviços (154), dentre outros, aparecem com demasiada evidência. Todos estes termos já apareceram em outras ocasiões das análises elaboradas até aqui. Desse modo, é possível destacar que as empresas apresentam coerência em todo o esquema lógico no sentido de sua atuação no que concerne à obtenção do certificado de Empresa B. Para esta contagem, visando uma conversão maior, optou-se para que o Nvivo 12 identificasse as palavras mais citadas e suas similares, para a contagem conjunta conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Relação de termos mais citados e seus similares

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
Empresa	393	0,78	Empresa, empresas
Impacto	276	0,55	Impacto, impactos
Ambiente	264	0,52	Ambiental, ambiente, ambientes
Produtos	230	0,45	Produto, produtos
Social	317	0,62	Social, sociais
Pessoas	184	0,36	Pessoa, pessoas
Comunidades	175	0,35	Comunidade, comunidades
Projetos	173	0,34	Projeto, projetos
Desenvolvimento	169	0,33	Desenvolvimento
Serviço	154	0,30	Serviço, serviços

Fonte: elaborado pelos autores.

A relação das palavras mostra que em sua maioria foi aglutinada com termos similares em plural. Contudo, na intenção de apresentar um modelo hierárquico de uso dessas palavras para compreender como elas estariam relacionadas, uma análise *cluster* foi elaborada. Os resultados apontam que o termo "produto" está relacionado com os demais termos como sendo o mais citado e presente nas ligações. De modo que ele tem ligação direta com pessoas, ambiente e comunidades. Essa relação demonstra que as organizações têm buscado resolver problemas a partir da elaboração de produtos que sejam utilizados pelas pessoas e que agridam menos ao meio ambiente. Por sua vez, termos como "pessoas" está ligado a projetos e desenvolvimento, respectivamente, o que demonstra que quando as pessoas são o objeto da resolução de problemas, elas estão inseridas de modo a buscar desenvolvimento. Já "ambiente" tem relação direta com impacto e social. E o termo comunidade tem a ver com empresas e serviços, o que

denota que os problemas são resolvidos com a prestação de serviços à comunidade por parte das empresas.

Em última análise foi elaborado análise *cluster* por similaridade de palavras para comparar se as formas como as empresas resolvem os problemas são convergentes, ou quais mais convergem. Os resultados destacam que há duas duplas de empresas que apresentam as mesmas propostas de como resolvem os problemas que se comprometem, são elas: Profile PR (empresa atuante no setor de relações públicas e acessoria empresarial) e Origo Energia (empresa do setor de energias renováveis), que são duas empresas distintas, mas como foco e escopo para a sustentabilidade; e Universidad Continental BMyA e Universidad Continental, que são empresas que têm uma mesma gênese. Isso demonstra que há convergências plenas nas abordagens destas empresas.

Por sua vez, podemos destacar que, 552 das 65.536 interações analisadas, apresentaram alto grau de convergência, pois todas elas apresentam coeficiente acima de 0,7 ($p > 0,7$) (QSR International, 2018). Desse modo, podemos dizer que as organizações apresentam similaridades em suas abordagens, com uma alta convergência média de suas ações. Isso implica que há uma busca comum no meio delas, permitindo maior disposição para que as ações sejam elaboradas em rede, sem perda de resultados possíveis. Esses resultados reforçam a teoria concernente aos arranjos institucionais e de governança em rede, uma vez que o Sistema B proporciona construir e compartilhar elos com diversos níveis de *stakeholders* e com outras Empresas B de forma inclusiva e participativa (Waddock, & McIntosh, 2011; Wilburn, & Wilburn, 2014; Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020; Sistema B, 2021). Por outro lado, isso permite inferir que, embora haja similaridade das propostas de intervenção no meio socioambiental por partes das empresas, algumas ações em si, são planejadas e executadas considerando as particularidades locais, o que exige formas distintas e específicas para cada caso organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As implicações teóricas do estudo, sugerem que as Empresas B buscam resultados sociais, ambientais e econômicos em uma coexistência frutífera e reforçam a teoria de que as empresas buscam se unir em rede (no caso, o Sistema/Rede B), compartilhando experiências e vivências junto com as comunidades onde estão inseridas para planejar e executar suas ações de modo a gerar os impactos socioambientais e econômicos positivos, como postulado por Waddock e McIntosh (2011), Huang *et al.* (2019), Gamble e Moroz (2021), Hankammer *et al.* (2021) e Tabares (2021). Nesse sentido, a rede de Empresas B, permite que as organizações, a partir de seu modelo de negócios, transcendam a Responsabilidade Social Corporativa como teorizado por Stubbs (2017); Harjoto, Laksmana e Yang (2018); Romi, Cook e Dixon-Fowler (2018); Huang *et al.* (2019); Donnelly e Wickham (2020); e Paelman, Cauwenberge e Bauwhede, (2020). Em complemento, os resultados apresentados corroboram com a premissa, uma vez que a proposta das empresas B é essencialmente não apenas a mitigação dos impactos socioeconômicos e ambientais negativos, mas, a geração de impactos positivos a partir de suas práticas diárias, conforme evidenciado por Harjoto, Laksmana e Yang (2018); Huang *et al.* (2019); Saiz-Álvarez *et al.* (2020); Sistema B (2021); e Tabares (2021).

Em termos práticos, os resultados mostram que os impactos sociais gerados pela atuação das Empresas B referem-se a promover políticas de gênero; com maior inclusão de mulheres e promoção da diversidade; aspectos relacionados a discriminação; benefícios dos trabalhadores e melhores condições de trabalho; e orientação profissional, bem como saúde, educação e segurança pública. Nesse sentido, as pessoas podem tornar-se tanto agentes da mudança quanto consumidores conscientes. Os impactos positivos ao meio ambiente têm se concentrado em ações como logística reversa; reaproveitamento de produtos; medição da pegada de carbono; proteção do meio ambiente; dentre outros. Já os impactos econômicos estão relacionados com inovações em produtos e serviços sob a perspectiva da empresa; e emprego e renda para os *stakeholders*.

Neste contexto, as implicações gerenciais do estudo estão relacionadas a oportunidade de buscar e obter ajuda de outras empresas dentro da própria Rede B para impulsionar o negócio e atuar nos três pilares da sustentabilidade (Elkington, 2012) concomitantemente firmando parcerias com organizações de outros setores de modo a não gerar concorrência interna no Sistema B, bem como o desenvolvimento de competências e ações diferenciadas para alcançar vantagem competitiva sustentável em larga escala e a longo prazo frente ao mercado. Outra implicação prática refere-se as estratégias de marketing para promover a empresa enquanto integrante da Rede B e, conseqüentemente, alavancar os negócios a partir do consumo consciente e sustentável dos clientes, uma vez que o Sistema B ainda não é conhecido em escala global em todas as camadas da população.

Portanto, é oportuno concluir que as empresas B não buscam maximizar os lucros, conforme a lógica do mercado tradicional, mas os lucros são os meios pelos quais eles atingem os seus fins socioambientais e societários positivos. Tanto a lucratividade (lógica de mercado) quanto o impacto social (lógica social) e ambiental são centrais para os objetivos, valores, políticas e práticas das empresas B. O modelo de negócio das empresas B visa uma estrutura organizacional incorporada aos objetivos, valores, identidades e práticas interpessoais e interorganizacionais associadas ao mercado e às lógicas sociais (Besharov & Smith, 2014; Stubbs, 2017; Paelman, Cauwenberge, & Bauwhede, 2020). Isso se reflete nas políticas e práticas, modelo de negócios e projetos e ações que estas organizações têm promovido, bem como nos problemas socioambientais das comunidades onde estão inseridas que as Empresas B buscam resolver.

Como limitações de pesquisa podemos apontar que algumas empresas não descrevem, em seus meios de comunicação/interação como sites e redes sociais, suas políticas e práticas, seus modelos de negócios, os problemas que buscam resolver e nem tão pouco a forma como pretendem intervir na sociedade para resolução dos problemas socioambientais. Outra limitação de pesquisa foi o método utilizado, uma vez que as análises se limitaram aos documentos disponibilizados em sites e redes sociais das empresas e do diretório do Sistema B da América Latina e Caribe.

Uma sugestão para pesquisas futuras é que sejam realizadas pesquisas como outras fontes de dados como entrevistas e questionários, bem como outras formas de análises para confrontar com os achados deste estudo. Outra sugestão de pesquisa está relacionada com comparar as empresas da América Latina e Caribe com outros blocos geopolíticos e econômicos. Por fim, as questões sobre identidade e poder devem ser analisadas posteriormente no contexto das empresas B para investigar melhor as origens e implicações do papel dos fundadores em adequar o

conceito de hibridez das empresas e sua resistência em compartilhar a direção/gestão, liderança e controle da empresa com seus colaboradores.

A pesquisa levanta uma série de questões, que fornecem direcionamento para pesquisas futuras sobre a dinâmica da combinação da lógica de mercado e social em modelos de negócios sustentáveis. Uma questão é analisar os principais problemas socioambientais que as Empresas B buscam solucionar em cada país e/ou região? Pode-se circunstanciar em que medida a estratégia (associada ao mercado e às lógicas sociais) do Sistema B, na intervenção na sociedade, atinge seus objetivos socioambientais? Ou ainda, como indústrias tradicionais (automobilística, alimentação, têxtil) podem aderir ao modelo de negócios do Sistema B e promover uma intervenção socioambiental?

REFERÊNCIAS

- Aquino, Q. B., & Kontze, K. B. (2015). O processo de mundialização e seus impactos no consumismo da sociedade global. *Seminário Internacional de demandas sociais e políticas públicas na sociedade contemporânea*, UNISC.
- Bardin, L. (2016). *Análise do conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Berrey, E. (2018). Social Enterprise Law in Action: Organizational Characters of US Benefit Corporations (8 de dezembro de 2018). *Transactions: The Tennessee Journal of Business Law*, Vol. 20, 2018, Disponível em <https://ssrn.com/abstract=3377048>. Acesso em 18 fev. 2022.
- B Lab. (2021). *Homepage*. Disponível em: <https://bcorporation.net/>. Acesso em 18 nov. 2021.
- Clarke, V. & Braun, V. (2018). Usando a análise temática na pesquisa em aconselhamento e psicoterapia: Uma reflexão crítica. *Aconselhamento e Pesquisa em Psicoterapia*, 18(2), 107-110.
- Donnelly, T., & Wickham, M. (2020). Exploring the antecedent resources and capabilities of strategic corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2018-0334>
- Elkington, J. (2012). **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Gale, N. K. et al. (2003) *Usando o método de estrutura para a análise de dados qualitativos em pesquisas multidisciplinares em saúde*. BMC Medical Research Methodology.
- Gamble, E. N., Parker, S. C., & Peter, W. M. (2020). Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 167(1), 271-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>
- Gazolla, P.; Sanchez-Ruiz, L. & Fernandez-Laviada, A. (2020) Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example. *Corp Soc Resp Env Ma*, 26(1), 1435-1445. <https://doi.org/10.1002/csr.1758>
- Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant: identity work through B Corporation certificate. *Journal of Business Venturing*, 33(2), pp.130-148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.001>
- Hankammer, S., Kleer, R., Mühl, L., & Euler, J. (2021). Principles for organizations striving for sustainable degrowth: Framework development and application to four B Corps. *Journal of Cleaner Production*, 300:126818. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126818>
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification? *Social Responsibility Journal*, 15(5), 621-639. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>
- Huang, S. Y., Chiu, A. A., Chao, P. C., & Arniati, A. (2019). Critical Success Factors in Implementing Enterprise Resource Planning Systems for Sustainable Corporations. *Sustainability*, 11(6785), 42. <https://doi.org/10.3390/su11236785>
- International, Q.S. R. (2018). *Software de análise de dados qualitativos NVivo 12*.
- Kuznetsova, E.; Zio, E. & Farel, R. (2015) A methodological framework for Eco-Industrial Park design and optimization. *J. Clean. Prod.* 126(1), 308-324.

- Muñoz, P., Cacciotti, G., & Cohen, B. (2018). The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. *Journal of Business Venturing*, 33, pp. 149–178. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.005>
- Moroz, P. W. & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125, 672–683. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>
- Paelman, V., Cauwenberge, P. V., & Bauwhede, H. V. (2020). Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence. *Sustainability*, 2020, 12, 8459. <https://doi.org/10.3390/su12208459>
- Peponi, S., Colantoni, A., Cividino, S. R. S., & Mosconi, E. M. (2019). The Stakeholders Perspective within the B Corp Certification for a Circular Approach. *Sustainability*, 11(1584), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su11061584>
- Rodrigues, J. (2016). *O movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios*. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19122016-152403/publico/CorrigidaJulianaRodrigues.pdf> Acesso em 18 fev. 2022.
- Romi, A., Cook, K. A., & Dixon-Fowler, H. R. (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth Evidence from certified B corps. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), pp. 392–421. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2016-0097>
- Roth, F. M. S., & Winkler, I. (2018). B Corp entrepreneurs: Analysing the motivations and values behind running a social business. *New York, NY: Springer*.
- Saiz-Álvarez, J. M., Vega-Muñoz, A., Acevedo-Duque, Á., & Castillo, D. (2020). B Corps: A Socioeconomic Approach for the COVID-19 Post-crisis. *Frontiers in Psychology*, 11:1867. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01867>
- Serafeim, G., Ward, B., & Lawrence, S. (2017). *B Corps & Benefit Corporations Understanding the implications for companies and investors*. <https://static1.squarespace.com/static/5143211de4b038607dd318cb/t/593e4f29e3df286fa0049a9d/1497255766635/B-Corps-Benefit-Corporations.pdf>.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: a Guide to the Principles of Qualitative Research*; Sage Publications Ltd.: Thousand Oaks, CA, USA, 2011.
- Sistema B (2021). *Corporações B certificadas*. Disponível em: <https://www.bcorporation.net/en-us/>. Acesso em 18 nov. 2021.
- Strauss AL, Corbin JM. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, pp. 299–312. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>
- Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280(24615), 11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>
- Thornton PH, Ocasio W, Lounsbury M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: a New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press: Oxford
- Villela, M.; Bulgacov, S. & Morgan, G., (2021). B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. *Journal of Business Ethics*, 170 (2), pp. 343-357. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>
- Waddock, S. & McIntosh, M. (2011). Business unusual: Corporate responsibility in a 2.0 world. *Business and Society Review*, 116(3), 303-330.
- Wallace, C. (2017). *Certified B Corps and the Creative Economy*. Disponível em: https://idea.library.drexel.edu/islandora/object/idea%3A7692/datastream/OBJ/download/Certified_B_corps_and_the_creative_economy.pdf. Acesso em 18 nov. 2021.
- Wilburn K. & Wilburn, R. (2014) The double bottom line: Profit and social benefit. *Bus. Horiz.*, 57(1), 11-20.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed.; Conneley, S., Ed. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
- Zebryte, I., & Jorquera, H. (2017). Chilean tourism sector “B Corporations”: evidence of social entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), pp. 866–879. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2017-0218>

O ENGAJAMENTO INFLUENCIA NO CONSUMO DE PRODUTOS VERDES?

DOES ENGAGEMENT INFLUENCE THE CONSUMPTION OF GREEN PRODUCTS?

CARINE DALLA VALLECARINE
dallavalle@gmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo avaliar a influência do engajamento sobre o comportamento de compra e o consumo de produtos verdes em estudantes universitários do estado do RS. Diante do fenômeno da lacuna verde, tornou-se central alinhar o engajamento com o comportamento do consumidor devido à percepção de que o desenvolvimento sustentável exige mudanças tanto organizacionais quanto individuais. Esse estudo é quantitativo de cunho descritivo através de uma *survey*, cuja coleta de dados foi realizada por meio de um questionário. A análise de dados foi realizada a partir da estatística descritiva e multivariada. Os achados evidenciam que o engajamento possui impacto positivo no comportamento de compra verde, e o comportamento de compra e consumo estão relacionados a problemas ambientais e de recursos e são motivados não apenas pelo desejo de satisfazer as necessidades de um indivíduo, mas também pela preocupação com o bem-estar da sociedade.

Palavras-chave: Engajamento; Comportamento; Consumo verde; Produtos. Universitários.

ABSTRACT

The present study aimed to evaluate the influence of engagement on purchase behavior and consumption of green products in college students in the state of RS. In light of the green gap phenomenon, it became central to align engagement with consumer behavior due to the perception that sustainable development requires both organizational and individual change. This is a quantitative, descriptive study through a survey, whose data collection was performed by means of a questionnaire. Data analysis was based on descriptive and multivariate statistics. The findings show that engagement has a positive impact on green purchasing behavior, and that purchasing and consumption behavior are related to environmental and resource problems and are motivated not only by the desire to satisfy an individual's needs, but also by concern for the well-being of society.

Keywords: Engagement; Behavior; Green consumption; Products. University students.

11 INTRODUÇÃO

As formas atuais de consumo e os processos de produção vêm colocando em risco os recursos e o equilíbrio ambiental e gerando preocupações em nível global. Nesse cenário de transformações, cada vez mais as empresas estão operando em situações de crescente escassez de recursos naturais, sérios danos ao meio ambiente, condições climáticas extremas, desigual-

dades sociais e adversidades econômicas (Budhwar & Cumming, 2020; He & Harris, 2020; Verma & Gustafsson, 2020).

Nesta perspectiva, o consumidor verde está relacionado com a compra, o consumo e com a possibilidade de agir de acordo com as questões ambientais, tendo ele o entendimento que, ao se recusar a comprar certos produtos, ele pode desencorajar o fornecimento de produtos prejudiciais às pessoas e conseqüentemente para o meio ambiente (Polonsky, 1994). A partir disso, consumir, ou não consumir, de forma verde é influenciado por ciclos de feedback que reforçam o comportamento existente e está sujeito a *path-dependences* que possibilitam ou dificultam comportamentos específicos (Layton & Duffy, 2018).

Intimamente relacionado à pressão atual tanto dos recursos quanto do meio ambiente, o consumo verde tem sido considerado uma alternativa promissora de mitigar os problemas ambientais e promover o desenvolvimento social e econômico sustentável (Elhaffar et al., 2020). O consumo verde vai desde as preocupações ambientais, assegurando e gerenciando os recursos existentes que não só são capazes de atender a demanda atual, mas também sem comprometer a necessidade da geração futura (Quoquab, Mohammad & Sukari, 2019).

Na busca dos determinantes do consumo verde, tem ganhado atenção na literatura acadêmica a questão do engajamento. O conceito de engajamento do consumidor geralmente fala sobre o nível de relacionamento físico, cognitivo e emocional dos consumidores com uma organização, produto, marca, etc (Pilgrimiené et al., 2020). Ainda, vários autores definiram o engajamento do consumidor como um único construto unitário (Jaakkola & Alexander, 2014; Van Doorn et al., 2010; Sprott, Czellar & Spangenberg, 2009) bem como um fenômeno multidimensional que inclui aspectos cognitivos, emocionais, comportamentais (Brodie, Hollebeek, Jurić, Ilić, 2011; Bowden, 2009) e sociais (Baldus, Voorhees & Calantone, 2015; So, King & Sparks, 2014).

Kuvykaitė e Tarute (2015) argumentam que a dimensão cognitiva é o estado de cognição do consumidor que se manifesta por meio do foco e interesse em determinado objeto, enquanto a dimensão emocional inclui o prazer interior causado pelo objeto de engajamento, entusiasmo, inspiração e sentimento de orgulho, e por último, a comportamental inclui participação, vigor e ativação (Hollebeek et al., 2016). O engajamento no consumo verde é demonstrado através da participação em eventos relacionados e apoio a eles, comunicação e envolvimento com outros membros da sociedade e um foco consciente em questões ambientais e sociais como o principal impulsionador da mudança comportamental (Kadic-Maglajlic et al., 2019).

Os indivíduos têm um efeito considerável no meio ambiente por meio de seus hábitos de consumo, e é possível minimizá-lo alterando seus padrões de consumo diário e incentivando-os a adotar formas sustentáveis de consumo (Yang & Ha-Brookshire, 2020; Evans & Peirson-Smith, 2018). Estudos investigaram o impacto de vários fatores, como cultura, valores, políticas, preços premium e demografia (Jacobs et al., 2018; Liobikienė & Bernatoniene, 2017; Chekima et al., 2016) sobre compras verdes, mas permanece a questão de por que os consumidores não adotam práticas de consumo verde. O consumo verde, que se refere à adoção de produtos ecologicamente corretos está em ascensão, pois oferece a oportunidade de preservar e proteger a qualidade degradante do ambiente e contribuir para a sustentabilidade corporativa (Chaudhary & Akhouri, 2019).

A literatura está centrada em pesquisas que buscam compreender os fatores que influenciam o comportamento de consumo verde (Piwowar-Sulej, 2020; Hosta & Zabkar, 2020; Kadic-Maglajlic et al., 2019; Whitburn et al., 2019; Liobikiene & Poskus, 2019) explorando o possível formas de promover um comportamento de consumo verde em diferentes cenários e aspectos da vida (Banyte et al., 2020). Além disso, pesquisadores têm se concentrado principalmente em aspectos do consumo verde como, decisões acerca da compra de produtos ecológicos, verdes ou de comércio justo (Calderon-Monde et al., 2020), contexto ou consumo específico do produto (Funk et al., 2021; Kastenholz et al., 2018), ou segmentos de consumo verde de acordo com os estilos de vida de saúde e sustentabilidade (Szakaly et al., 2017), consciência ambiental do consumidor (Balderjahn et al., 2018) ou valores, atitudes e motivos (Pilgrimiené et al., 2021).

Assim, o principal objetivo deste estudo é avaliar a influência das dimensões cognitiva, comportamental e emocional do engajamento sobre o consumo de produtos verdes. O presente estudo pretende enriquecer o corpo de pesquisa existente na área de consumo verde, introduzindo o construto do engajamento do consumidor como ferramenta para promover o comportamento de consumo de produtos verdes. Como esse domínio é pouco pesquisado, os resultados de nosso estudo contribuirão para os campos de estudos organizacionais e sustentabilidade nos níveis acadêmico e prático.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Consumo de produtos verdes

Recentemente, sob forte pressão tanto no uso dos recursos quanto nos impactos gerados no meio ambiente, a preocupação com os padrões de consumo e produção sustentáveis foi elevada a um nível sem precedentes e ganhou destaque internacional. Diante deste cenário, o termo consumo verde é considerado uma alternativa promissora de mitigar os problemas energéticos e ambientais e, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento social e econômico sustentável (Elhaffar et al., 2020), sendo estudado em diversos campos da área de gestão apresentando pesquisas com termos semelhantes tais como consumo sustentável (Pilgrimiené et al., 2020), consumo socialmente responsável (Antil, 1984), consumo ecologicamente consciente (Fraj & Martinez, 2006), consumo ambientalmente responsável (Gupta & Ogden, 2009), consumo ecologicamente correto (Laroche et al., 2001) e consumo pró-ambiental (Welsch & Kühling, 2009).

De fato, o consumo verde é um conceito que atribui ao consumidor a responsabilidade ou corresponsabilidade pelo enfrentamento dos problemas ambientais por meio da adoção de comportamentos ecologicamente corretos, como, por exemplo, o uso de produtos orgânicos, energia limpa e renovável e a pesquisa de bens produzidos por empresas com zero ou quase zero impacto (Testa, Pretner, Iovino, Bianchi, Tessitore & Iraldo, 2020; Connolly & Prothero 2008). Sendo assim, o termo “verde” também pode ser visto de forma mais ampla como “orientado para o desenvolvimento sustentável” (Peattie, 2010, p. 197). Neste sentido, o consumo verde tornou-se uma escolha dos indivíduos e organizações em comprar, transformar ou adquirir produtos verdes e perceber que seus benefícios são inferiores aos custos, mesmo que tenham uma atitude positiva e intenção de agir ambientalmente (Nguyen, Nguyen & Hoang, 2018; Peattie, 2010).

Os indivíduos e organizações não apenas se interessam por essas questões, mas se envolvem pessoalmente e aspiram contribuir para a implementação das respectivas soluções (Čapienė et al., 2021). No entanto, embora os consumidores geralmente estejam cientes da importância de se tornar verde, nem todos os estão dispostos a abrir mão de preço, qualidade e conveniência para o “verde” de um produto (Yan, Keh & Wang, 2021). Logo, a prática do consumo verde se concentra na compra e utilização de produtos de menor impacto, incluindo produtos, embalagens recicladas e/ou reduzidas e baixo consumo de energia (Dong, 2020).

2.2 Engajamento

À medida que o ambiente onde as organizações estão inseridas evolui ao longo do tempo, o cenário de maior responsabilidade sob a forma de práticas éticas e sustentáveis exigidas pela sociedade e por um mundo competitivo, a preocupação com o relacionamento e interesse entre stakeholders tem aumentado significativamente. Na área de estudos organizacionais, o engajamento surge em vários estudos sobre a aplicação dos indivíduos às tarefas e ao ambiente do local de trabalho, que pode ser percebido como um estado experiencial que transmite comportamentos pessoais e envolventes (Bilro & Loureiro, 2020; Schaufeli & Bakker, 2004; Billet, 2001), já outros autores propõem engajamento como o nível de presença física, cognitiva e emocional do cliente em seu relacionamento com uma organização (Patterson et al., 2006).

Neste sentido, além de estabelecer a relação entre engajamento e comportamento do consumidor (Calder et al., 2015), pesquisas apontam que o engajamento do consumidor está positivamente relacionado ao desempenho de uma empresa, de um produto, marca, etc (Hepola, Leppäniemi & Karjaluoto, 2020; Oh et al., 2017). Como apresentado na Tabela 1, alguns estudos identificam o engajamento como comportamental, enquanto outras o definem como sendo multidimensional a partir das dimensões cognitiva, emocional, comportamental e social.

Tabela 1 – Engajamento do consumidor e suas dimensões

Autores	Foco	Dimensões	Foco
Hollebeek et al. (2016)	Consumidor	Cognitivo, Afetivo e Comportamental	Cria e valida uma escala para capturar o envolvimento da marca do consumidor.
Barger et al., (2016)	Consumidor	Antecedentes e as consequências do envolvimento dos consumidores no mundo das mídias sociais.	Antecedentes identificados e consequências do engajamento comportamental do consumidor (práticas de conteúdo relacionado à marca).

Roy et al. (2018)	Consumidor	Comportamental	Segue o caminho de Jaakkola & Alexander e identifica o engajamento como comportamentos diferentes (co-desenvolvimento, aumento, etc.) gerados pelo consumidor. Considera que o engajamento pode ser motivado pela justiça no serviço, confiança cognitiva e afetiva, e valor em uso. Embora focado no consumidor, sugere que os gerentes podem aumentar comportamentos de engajamento, aumentando os motivadores.
Alvarez-Milan et al. (2018)	Empresa ou Consumidor	Psicológico e Comportamental	Cria um guia de tomada de decisão para empresas sobre como implementar o engajamento entre plataformas.
Beckers et al. (2018)	Empresa ou Consumidor	Comportamental	O engajamento firme iniciado afeta negativamente o valor para o acionista.
Bilro & Loureiro (2020)	Consumidor	Engajamento do consumidor, engajamento da marca do consumidor, engajamento da comunidade da marca online, comportamentos de engajamento do consumidor, engajamento da mídia.	Propuseram uma tipologia de engajamento do consumidor.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Neste contexto, tornar-se verde tem sido sugerido como uma das soluções para lidar com esta crise ambiental, e como resultado, cada indivíduo está reconhecendo a necessidade de contribuir para diminuir seus impactos, logo, os consumidores não são diferentes e se apresentam para participar dessa revolução em direção ao desenvolvimento sustentável, adotando o consumo verde (Chaudhary & Akhouri, 2019). Ainda conforme os autores, uma vez que o engajamento do consumidor é analisado sob a perspectiva multidimensional, o que exige a necessidade de fundamentar as dimensões cognitivo, emocional e comportamental no contexto de consumo de produtos verdes junto a universitários, o que é estudado neste artigo.

3 MÉTODO

Para atender ao objetivo de pesquisa de investigar a influência das dimensões do engajamento sobre o consumo de produtos verdes com universitários, foi realizado um estudo quantitativo de cunho descritivo, através de uma *survey*, estratégia que busca descobrir fatos, determinar

atitudes e opiniões, e ajudar a entender comportamentos, utilizando-se da avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra (Baker, 2000).

A população do estudo consiste em estudantes universitários do estado do RS. No entanto, por questões de viabilidade e operacionalização da pesquisa, a mesma foi realizada com os alunos regularmente matriculados da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, 2021) e da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA, 202.). O convite para a participação na pesquisa foi enviado por *e-mail* para 25.111 estudantes da UFSM, obtendo-se 515 respostas válidas, e 13.927 estudantes da UNIPAMPA, da qual obteve-se 366 respostas válidas. O projeto foi aprovado pelo comitê de ética em pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (CAAE 40803220.4.0000.5346). Os dados foram coletados por meio de um questionário *online* com o *link* da plataforma do *Google forms* para o acesso, durante o período de janeiro e fevereiro de 2021.

Para a elaboração do questionário, adaptou-se a Escala de consumo de produtos verdes de autoria de Piligrimienė et al. (2020), constituída por 31 questões dispostas em escala tipo likert de cinco pontos, variando de 1 "discordo totalmente" a 5 "concordo totalmente", conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Resumo das questões sobre o questionário da pesquisa

Seção	Constructo	Questões	Referências
Seção 1 - Consumo verde	Atitude ambiental	04	Piligrimienė, Žukauskaitė, Korzilius, Banytė & Dovalienė (2020)
	Responsabilidade percebida	04	
	Eficiência comportamental percebida	04	
	Engajamento cognitivo	04	
	Engajamento emocional	04	
	Engajamento comportamental	05	
	Comportamento de compra de produtos verdes	06	
Seção 2 - Perfil	Sexo Idade Estado civil Escolaridade Renda Ocupação Filhos Dependentes financeiros UF	09	Elaborada pelos autores

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Após coletados, os dados foram analisados utilizando o software SPSS 23.0®, o qual permite realizar análises quantitativas. A análise de dados ocorreu em duas fases: a estatística descritiva e a estatística multivariada, por meio das seguintes técnicas: a estatística descritiva, análise fatorial exploratória e regressão. Pretendeu-se assim caracterizar a amostra e descrever o comportamento dos indivíduos em relação ao tema pesquisado, para isso foram utilizadas

frequências a médias. Na etapa seguinte, utilizou-se a análise fatorial exploratória. A análise fatorial aborda a problemática de como analisar a estrutura de inter-relações ou covariâncias existentes entre as variáveis, definindo uma série de dimensões subjacentes comuns, os chamados fatores (Hair et al., 2009).

Neste sentido, a fim de verificar se a análise fatorial é apropriada para a amostra, foram aplicados dois testes: o teste de esfericidade de Barlett com a finalidade de avaliar se a correlação entre as variáveis é significativa, e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o qual representa a razão da correlação ao quadrado para a correlação parcial ao quadrado entre as variáveis e apresenta valores normalizados entre 0 e 1 (Field, 2009), indicando que valores maiores que 0,5 são aceitáveis (Kaiser, 1974). Posterior, para a escolha das variáveis que permaneceriam na análise fatorial, utilizou-se o critério das comunalidades, que é definida como sendo uma medida da proporção da variância explicada pelos fatores extraídos (Field, 2009), ou seja, as variáveis com comunalidades extraídas iguais ou menores que 0,5 foram excluídas da análise (Latif, 1994).

Após, foi utilizado neste estudo o método dos componentes principais para a estimação das cargas fatoriais, Malhotra (2011) argumenta que é o método mais recomendado quando o objetivo principal do pesquisador é determinar o número mínimo de fatores que correspondem pela variância máxima dos dados. Considerando a possibilidade de encontrar tantos fatores quantas forem as variáveis pesquisadas, Hair et al. (2009) apresenta diferentes métodos para a escolha da quantidade de fatores, sendo determinação a priori; autovalores; gráfico de declive; percentagem de variância; confiabilidade meio a meio e testes de significância, o que nesta pesquisa foram utilizados os critérios dos autovalores maiores que 1,0 e porcentagem da variância explicada.

Por fim, com o objetivo de avaliar o nível de confiabilidade dos fatores gerados através da análise fatorial, usou-se o *Alpha de Cronbach*, o qual verifica a consistência interna entre os múltiplos indicadores de um fator, reportando-se à extensão na qual um mesmo instrumento de medida reproduz resultados coerentes a partir de diversas mensurações (Hair et al., 2009). Segundo a literatura, para que o fator tenha resultados aceitáveis é indicado que seja maior que 0,6, indicando a consistência interna dos fatores (Malhotra, 2011).

Finalizando as análises, o estudo se propôs a avaliar a influência das dimensões cognitiva, comportamental e emocional do engajamento sobre o consumo de produtos verdes, através de uma análise de regressão múltipla. Onde, o Comportamento de compra de produtos verdes, representa a variável dependente e os fatores encontrados para engajamento emocional, atitude ambiental, engajamento comportamental, eficiência responsável percebida, comportamento de compra de produtos verdes, engajamento seletivo e engajamento energético representam as variáveis independentes

Assim, foi estimado um modelo de regressão linear pelo método dos mínimos quadrados ordinários. Para verificar a normalidade e homocedasticidade foram aplicados os testes Kolmogorov Smirnov (KS) e Pesarán-Pesarán, respectivamente. Para análise da multicolinearidade entre as variáveis independentes foi utilizado o fator de inflação (FIV).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise do perfil da amostra

Em relação ao número de respondentes, foram investigados um total de 881 universitários. Observou-se que a maioria dos respondentes é do gênero feminino (66,9%), sendo tanto solteiro (64,4%) quanto casado ou relação estável (31%) e grande parte está na faixa etária de até 36 anos (71,3%), possuindo um nível de escolaridade de ensino médio (42,7%) e graduado (32,8%). No que se refere ao Estado onde reside, a maioria mora no Rio Grande do Sul (91,6%). Na sequência, buscou-se avaliar o perfil dos respondentes a partir da ocupação, renda mensal, se possuem ou não filhos e quem é dependente financeiramente. No quesito ocupação, a maioria é estudante (44,9%), não possuindo renda própria (28,3%), sem filhos (72,3%) e nenhum dependente financeiro (78,1%).

4.2 Análise descritiva das dimensões

Tabela 3 - Estatística descritiva em relação a atitude ambiental, responsabilidade percebida, eficiência comportamental percebida, engajamento emocional, engajamento comportamental, engajamento cognitivo e comportamento de produtos verdes.

(Continua...)

Dimensão	Variáveis	Média	Discordo totalmente	Percentuais			Concordo totalmente
				Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	
Atitude Ambiental	1. Estou muito preocupado com o meio ambiente.	4,52	0	1,4	7,3	29	62,4
	2. É importante mudar nossos padrões de consumo para preservar o meio ambiente.	4,76	0,2	1	3	13,8	82
	3. Eu estou disposto a reduzir meu consumo para proteger o meio ambiente.	4,41	0,3	2,5	9,5	30,7	56,9
	4. Para mim, é importante que os produtos que uso não prejudiquem o meio ambiente.	4,42	0,3	2,6	11,7	25	60,4
Responsabilidade percebida Ambiental	5. Ao tomar a decisão de comprar um produto de uma determinada empresa, os consumidores são responsáveis pelo efeito que a produção desse produto causa no meio ambiente.	3,99	4	6,4	21	24,4	44,3
	6. Minhas decisões de consumo diário afetam o meio ambiente.	4,34	1,4	3	13,3	25,5	56,9
	7. A proteção ambiental é responsabilidade minha, não apenas do governo e de organizações sociais.	4,50	1,5	2,7	8,9	18,5	64,8
	8. Sinto-me responsável pela proteção do meio ambiente.	4,48	0,5	2	9,8	24,9	62,9
	9. Uma vez que as ações de cada indivíduo podem gerar efeitos sobre os problemas ambientais, o que eu faço pode fazer uma diferença significativa.	4,38	0,9	2,5	12,7	25,7	58,2

Eficiência comportamental percebida	10. Ao adquirir produtos feitos de forma ecológica, o comportamento de cada consumidor pode ter um efeito positivo no meio ambiente e na sociedade.	4,63	0,2	0,9	7,4	18,4	73,1
	11. Vale a pena para o consumidor individual fazer esforços para preservar e melhorar o meio ambiente.	4,62	0,6	1,4	5,7	19,9	72,5
Engajamento Emocional	12. Sinto-me capaz de ajudar a resolver os problemas ambientais.	3,78	3,3	7,8	27,5	30,4	31
	25. Costumo pensar nos danos que o consumo insustentável causa ao meio ambiente.	4,34	1,4	4,4	11,1	25,4	57,7
	26. Gosto de saber mais sobre como meus hábitos de consumo podem contribuir para a preservação do meio ambiente.	4,37	1,6	2,8	11,7	24,3	59,6
	27. Ao comprar mercadorias, penso no efeito que meus hábitos de compra podem ter sobre o meio ambiente.	3,85	3,9	9	19,4	33,4	34,4
	28. Considero a possibilidade de reutilizar antes de descartar coisas desnecessárias.	4,39	1,2	3	10,7	25,9	59,3
	29. Sinto-me uma pessoa melhor se puder contribuir para a proteção do meio ambiente.	4,60	1,5	1,5	6,2	17	73,8
	30. Eu me sinto melhor quando compro produtos verdes ao invés dos regulares.	4,40	1,7	3,5	10,7	21,8	62,3
	31. Fico feliz quando vejo que posso contribuir para a proteção do meio ambiente.	4,65	0,7	0,9	5,8	17,8	74,8
	32. Tenho orgulho de mim mesmo cada vez que encontro tempo para reciclar.	4,20	2,8	4,9	16,6	20,7	55,1
	33. Eu gasto muito tempo pesquisando alternativas de produtos "mais verdes".	2,65	22,9	22,5	30,6	14,6	9,3
Engajamento Comportamental	34. Tento desligar os aparelhos elétricos logo após usá-los para reduzir o consumo de eletricidade.	4,05	5,6	8,9	12,1	21,6	51,9
	35. Eu separo os resíduos orgânicos dos recicláveis.	4,17	6,5	5,8	11,4	16,9	59,5
	36. Procuo sempre colocar plásticos, latas, vidros e papel (papelão) em uma lata de lixo adequada ou separada.	4,17	5,4	5,7	11,1	21,7	56,1
	37. Gosto de discutir as questões sobre proteção do meio ambiente com outras pessoas, compartilhando ideias e recomendações.	3,75	5,8	10,4	22,7	25,3	35,8
	38. Ao escolher entre produtos semelhantes, seleciono aquele que é mais amigo do ambiente.	3,81	4,9	9,6	20,3	29,9	35,3
	39. Eu compro alimentos verdes ou orgânicos.	3,45	9,9	13,2	24,5	26,6	25,9

Comportamento de compra de produtos verdes	40. Compro produtos com rótulo ecológico.	3,48	6,6	12,6	29,7	28,8	22,2
	41. Compro eletrodomésticos com etiquetas de economia de energia.	4,44	1,8	2,7	9,6	20,9	64,9
	42. Ao comprar os produtos, considerou se eles são feitos de materiais recicláveis (plástico, papel, etc.).	3,68	7,9	9,2	21,7	29,1	32,1
	43. Prefiro produtos com embalagens recicláveis ou reutilizáveis.	4,37	1,4	3,5	12,6	21,9	60,6

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

4.3 Análise Fatorial

A fim de identificar o construto para a escala de percepção dos universitários em relação ao consumo de produtos verdes aplicou-se a análise fatorial. Optou-se por adotar como método de rotação varimax normalizada e como critério de extração foi definido um autovalor maior que um. Além disso, para que a variável fosse mantida sua comunalidade deveria ser superior a 0,50, por isso, das 31 variáveis iniciais foram excluídas 3 variáveis por não atender ao critério da comunalidade sendo elas: ao tomar a decisão de comprar um produto de uma determinada empresa, os consumidores são responsáveis pelo efeito que a produção desse produto causa no meio ambiente (0,456), minhas decisões de consumo diário afetam o meio ambiente (0,404) e considero a possibilidade de reutilizar antes de descartar coisas desnecessárias (0,413).

No que se refere ao teste de adequação e especificidade da amostra dos dados também foi satisfatório, uma vez que o KMO apresentou índice de 0,939 e a esfericidade de Bartlett assumiu o valor de 11817,195 com nível de significância (sig 0,000). A análise da porcentagem de variância mostrou que o instrumento compreende sete fatores, que explicam 65,37% da variância acumulada, todos com autovalores maiores do que 1. Na Tabela 4 apresenta-se os fatores extraídos da análise fatorial.

Tabela 4 - Fatores extraídos da análise fatorial, com suas respectivas cargas, variância explicada e alpha de cronbach.

Questão	Carga	Variância
Sinto-me uma pessoa melhor se puder contribuir para a proteção do meio ambiente	0,802	36,58%
Fico feliz quando vejo que posso contribuir para a proteção do meio ambiente	0,775	
Eu me sinto melhor quando compro produtos verdes ao invés dos regulares	0,712	
Tenho orgulho de mim mesmo cada vez que encontro tempo para reciclar	0,669	
Gosto de saber mais sobre como meus hábitos de consumo podem contribuir para a preservação do meio ambiente	0,558	
Costumo pensar nos danos que o consumo insustentável causa ao meio ambiente	0,465	

Fator 1 - Engajamento emocional (alpha: 0,884)		
Estou muito preocupado com o meio ambiente	0,714	7,36%
É importante mudar nossos padrões de consumo para preservar o meio ambiente	0,700	
Eu estou disposto a reduzir meu consumo para proteger o meio ambiente	0,690	
Para mim, é importante que os produtos que uso não prejudiquem o meio ambiente	0,662	
Fator 2 - Atitude ambiental (alpha: 0,797)		
Eu gasto muito tempo pesquisando alternativas de produtos "mais verdes"	0,685	5,39%
Ao comprar mercadorias, penso no efeito que meus hábitos de compra podem ter sobre o meio ambiente	0,612	
Gosto de discutir as questões sobre proteção do meio ambiente com outras pessoas, compartilhando ideias e recomendações	0,538	
Fator 3 - Engajamento comportamental (alpha: 0,775)		
A proteção ambiental é responsabilidade minha, não apenas do governo e de organizações sociais.	0,711	4,24%
Uma vez que as ações de cada indivíduo podem gerar efeitos sobre os problemas ambientais, o que eu faço pode fazer uma diferença significativa.	0,654	
Vale a pena para o consumidor individual fazer esforços para preservar e melhorar o meio ambiente.	0,652	
Sinto-me responsável pela proteção do meio ambiente.	0,578	
Sinto-me capaz de ajudar a resolver os problemas ambientais.	0,552	
Ao adquirir produtos feitos de forma ecológica, o comportamento de cada consumidor pode ter um efeito positivo no meio ambiente e na sociedade.	0,548	
Fator 4 - Eficiência responsável percebida (alpha: 0,796)		
Compro produtos com rótulo ecológico.	0,791	4,14%
Eu compro alimentos verdes ou orgânicos.	0,780	
Ao comprar os produtos, considero se eles são feitos de materiais recicláveis (plástico, papel, etc.).	0,551	
Ao escolher entre produtos semelhantes, seleciono aquele que é mais amigo do ambiente.	0,488	
Prefiro produtos com embalagens recicláveis ou reutilizáveis.	0,460	
Fator 5 - Comportamento de compra de produtos verdes (alpha: 0,828)		
Procuro sempre colocar plásticos, latas, vidros e papel (papelão) em uma lata de lixo adequada ou separada.	0,877	4%
Eu separo os resíduos (lixo) orgânicos dos recicláveis.	0,876	

Fator 6 - Engajamento seletivo (alpha: 0,796)		
Compro eletrodomésticos com etiquetas de economia de energia.	0,777	3,63%
Tento desligar os aparelhos elétricos logo após usá-los para reduzir o consumo de eletricidade.	0,699	
Fator 7 - Engajamento energético (alpha: 0,463)		

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

A partir da análise da matriz rotada e da significância de cada variável dentro dos fatores é que se nominou cada fator. O primeiro fator, chamado de “Engajamento emocional” com seis questões que pertenciam as dimensões engajamento emocional e engajamento cognitivo que reflete o interesse dos universitários em produtos verdes e/ou socialmente responsáveis, questões ambientais e métodos de resolução de problemas, sendo caracterizado por um sentimento de orgulho e inspiração que surgem como resultado de uma decisão de se esforçar mais para preservar o meio ambiente, pagar mais por produtos verdes.

Já o fator dois, denominado de “Atitude ambiental” abrangeu 4 questões buscou verificar a atitude do consumidor em relação às questões ambientais, tal fator pertence a dimensão atitude ambiental. O fator três apresentou três variáveis significativas e foi nomeado de “Engajamento comportamental” que permeia as dimensões engajamento comportamental e engajamento cognitivo. O quarto fator foi composto por seis variáveis significativas e foi chamado de “Eficiência responsável percebida” que pertencem às dimensões responsabilidade percebida e eficiência comportamental percebida, que tem relação mais forte com o comportamento altruísta refletindo a compreensão de como o pessoal pode afetar a situação no mundo.

Já o quinto fator foi chamado de “Comportamento de compra de produtos verdes” composto por cinco variáveis significativas e refere-se ao consumo de produtos que trazem benefícios substanciais ao meio ambiente e demonstram atitudes positivas em relação ao meio ambiente. O sexto fator chamado de “Engajamento seletivo”, composto por duas variáveis, que traduz a definição de que os consumidores (universitários) podem escolher produtos verdes reciclados e/ou remanufaturados para contribuir com o desenvolvimento verde em direção à sustentabilidade global.

Por fim, o sétimo fator nomeado como “Engajamento energético” que resulta na consciência dos indivíduos em economizar energia a partir de práticas reais do dia-a-dia, tal fator abrange as dimensões engajamento comportamental e comportamento de compra de produtos verdes do modelo proposto por Pilgrimiené et al. (2020). Os resultados de uma análise fatorial exploratória (análise de componentes principais com rotação varimax) confirmaram que os coeficientes alfa de Cronbach mostraram um nível de confiabilidade alto ou satisfatório com resultados aceitáveis, ou seja, maiores do que 0,6, indicando a consistência interna dos fatores (Malhotra, 2011). De posse dos fatores padronizados realizou-se a regressão linear múltipla.

4.4 Análise de Regressão

A influência das variáveis estudadas no comportamento dos universitários em relação a compra de produtos verdes, foi verificada através da análise de regressão múltipla, onde, o Comportamento de compra de produtos verdes, representa a variável dependente e os fatores encontrados para engajamento emocional, atitude ambiental, engajamento comportamental, eficiência responsável percebida, comportamento de compra de produtos verdes, engajamento seletivo e engajamento energético representam as variáveis independentes.

As variáveis binárias foram as seguintes: *Dummy* renda, onde, 0 significa ausência de renda e 1 presença; *Dummy* escolaridade ensino médio, onde, 0 significa ausência do nível de escolaridade ensino médio e 1 presença; *Dummy* escolaridade graduação, onde 0 representa ausência do grau de escolaridade graduação e 1 presença; *Dummy* escolaridade especialista, onde 0 representa ausência do grau de escolaridade especialista e 1 representa presença; *Dummy* escolaridade mestrado, onde 0 representa a ausência do grau de escolaridade mestrado e 1 possui o grau; *Dummy* escolaridade doutorado, onde 0 representa ausência do grau de escolaridade doutorado e 1 presença do grau e *Dummy* filhos, onde 0 representa ausência de filhos e 1 representa a existência. Para a estimação do modelo de regressão linear utilizou-se os Mínimo Quadrados Ordinários (MQO) e optou-se pelo método *stepwise*. O melhor modelo é descrito na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 - Valores e significância dos coeficientes do modelo de regressão estimado para o consumo de produtos verdes.

Modelo	Coeficientes	Teste t		VIF
		Valor	Sig.	
Fator 1 - Engajamento emocional	0,157	4,236	0,080	1,891
Fator 2 - Atitude ambiental	0,186	5,691	0,000	2,087
Fator 3 - Engajamento comportamental	0,387	11,254	0,000	1,693
Fator 4 - Eficiência responsável percebida	0,002	0,053	0,958	1,200
Fator 6 - Engajamento seletivo	0,111	4,265	0,000	1,231
Fator 7 - Engajamento energético	0,091	3,456	0,001	1,004
<i>Dummy</i> Renda	0,020	0,768	0,443	1,165
<i>Dummy</i> Escolaridade Ensino Médio (EM)	0,039	0,248	0,804	44,592
<i>Dummy</i> Escolaridade Graduação (EG)	0,060	0,396	0,692	40,403
<i>Dummy</i> Escolaridade Especialista (EE)	0,002	0,018	0,986	16,885
<i>Dummy</i> Escolaridade Mestrado (EMest)	0,023	0,216	0,829	19,710
<i>Dummy</i> Escolaridade Doutorado (ED)	-0,012	-0,227	0,820	5,200
<i>Dummy</i> Filhos	-0,025	-0,965	0,335	1,139

Nota: Fator de Inflação da Variância - VIF

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

O resultado apresenta 14 variáveis independentes, com um R^2 ajustado de 0,520, ou seja, as variáveis independentes em conjunto explicam 52% da variável dependente. Verifica-se que as *Dummy* Renda, EM, EG, EE, EMest, ED e os fatores Engajamento inteligente, Atitude ambiental, Engajamento comportamental, Eficiência responsável percebida, Engajamento seletivo e Engajamento energético influenciam positivamente no Comportamento de compra de produtos verdes. As *Dummy* ED e Filhos, ao contrário, dos demais indicam que na medida em que tais níveis de concordância aumentam há uma queda no Comportamento de compra de produtos verdes (Tabela 8).

Os valores de significância do teste t, menores que 0,05 indicam que todos os coeficientes são significativos. Já o teste F (70,637e sig 0,000) demonstra que pelo menos uma das variáveis independentes exerce influência sobre a variável dependente, considerando o modelo significativo como um todo. No que se refere ao pressuposto da normalidade o teste KS (0,879 e sig 0,02), aceitou a hipótese nula, ou seja, atendeu-se o pressuposto da normalidade dos resíduos. No que se refere à homocedasticidade dos resíduos, estes revelaram-se homocedásticos, através do teste Pesaran-Pesaran. Os índices de FIV foram utilizados para avaliar a multicolinearidade, todos os valores encontrados são próximos a um, o que permite concluir pela ausência de multicolinearidade.

Analisando os coeficientes que expressam a magnitude e a direção da relação de cada uma das variáveis independentes sobre a variável dependente, constatou-se que apenas três fatores exercem influência positiva sobre o comportamento de compra de produtos verdes. Os fatores de impacto no comportamento de compra de produtos verdes possuem resultados significativos através do interesse, decisão e atitude em preservar o meio ambiente, gerando assim um engajamento comportamental em prol de questões ambientais e socialmente responsáveis.

Apesar de muitos consumidores serem preocupados com questões ambientais e manifestarem interesse em adquirir produtos verdes, as vendas reais de produtos verdes ainda não são tão altas quanto o esperado (Kamalanon, Chen, & Le, 2022). De acordo com De Moraes, Pinto e Cruz-Jesus (2021) um indivíduo que costuma comprar verde é conhecido como consumidor verde, se engaja na gestão de resíduos, conservação de água, economia de energia e outras ações pró-ambientais amigas do meio ambiente (Binder & Blankenberg, 2017), o que justifica o alto impacto do Fator engajamento comportamental no comportamento de compra de produtos verdes do ponto de vista dos universitários.

Em relação ao efeito direto no comportamento de compra verde, a atitude em relação a produtos verdes, o engajamento inteligente e o grau de escolaridade dos universitários são antecedentes significativos de ter um comportamento de compra de produtos verdes, sendo a atitude em relação a produtos verdes o antecedente mais robusto entre os três. Para o efeito indireto no comportamento de compra de produtos verdes, quatro antecedentes principais (engajamento seletivo e energético, *Dummies* renda e filhos) possuem um impacto moderado no comportamento de compra, tendo como mediador o fator eficiência responsável percebida, ou seja, a eficiência percebida da extensão dos universitários de que suas ações podem fazer a diferença na resolução de questões ambientais é relativamente baixa.

Em suma, cinco variáveis independentes apresentadas na Tabela 7 exercem influência no comportamento de compra de produtos verdes. As variáveis, engajamento inteligente, atitude ambiental, engajamento comportamental e as *Dummy* renda e escolaridade graduação exercem influência positiva no Comportamento de compra de produtos verdes. Destaca-se ainda que

as características sociodemográficas como: gênero, ocupação, filhos, estado civil e dependência financeira dos universitários não foram significativas para o comportamento de compra de produtos verdes, pois a maioria é estudante que não possui renda própria, sem filhos e nenhum dependente financeiro, o que justifica não ter um efeito positivo no comportamento de compra de produtos verdes, visto que tais produtos são considerados caros e priorizam adquirir produtos mais em conta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente ênfase nos problemas ambientais tem sido vista como um sinal de preocupação emergindo dentro das empresas e formuladores de estratégias para o desenvolvimento sustentável. Por esta razão, os hábitos de consumo ecologicamente conscientes dos clientes e consumidores são significativos para as organizações, sendo considerada uma tarefa complexa pois envolve muitas perspectivas e parâmetros de quem realmente se preocupa com o meio ambiente.

Nesse sentido, os achados deste estudo evidenciam que o engajamento comportamental é considerado fundamental para ter um comportamento de compra verde. No entanto, percebeu-se que os respondentes reduziram seu comportamento de compra de produtos verdes frente iniciativas que busquem realizar a coleta seletiva dos lixos e resíduos ou ações que exijam repensar suas atitudes podem afetar o meio ambiente, bem como as práticas adotadas ao adquirir novos eletrônicos para que estes sejam em prol de uma energia mais econômica e limpa.

Este estudo, portanto, contribui para o corpo de conhecimento ao introduzir novos insights na literatura de consumo verde existente. Mais especificamente, esse estudo incorpora o engajamento ao examinar sua relação com o comportamento-compra. No entanto, há uma escassez de pesquisas para examinar o efeito do engajamento em relação ao comportamento de compra verde, o que essa pesquisa procurou preencher essa lacuna. Assim, este estudo fornece uma nova visão da natureza complexa do comportamento de compra de produtos verdes, e, portanto, fornece uma linha interessante para pesquisas futuras adicionando temas como intenção e valores de compra verde, orientação cultural e pandemia a serem pesquisados em outros contextos.

REFERÊNCIAS

- Albayrak, T., Aksoy, ., & Caber, M. (2013). The effect of environmental concern and scepticism on green purchase behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(1), 27-39. doi:10.1108/02634501311292902.
- Alvarez-Milán, A., Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2018). Strategic customer engagement marketing: A decision making framework. *Journal of Business Research*, 92, 61-70. doi:10.1016/j.jbusres.2018.07.017.
- Antil, J.H. (1984), "Socially responsible consumers: profile and implications for public policy", *Journal of Macromarketing*, Vol. 4, Fall, pp. 18-39.
- Akenji, L., Bengtsson, M., Bleischwitz, R., Tukker, A., & Schandl, H. (2016). Ossified materialism: introduction to the special volume on absolute reductions in materials throughput and emissions. *Journal of Cleaner Production*, 132, 1-12. doi:10.1016/j.jclepro.2016.03.071.

- Balderjahn, I., Peyer, M., Seegebarth, B., Wiedmann, K.-P., & Weber, A. (2018). The many faces of sustainability-conscious consumers: A category-independent typology. *Journal of Business Research*, 91, 83–93. doi:10.1016/j.jbusres.2018.05.022 .
- Baldus, B. J., Voorhees, C., & Calantone, R. (2015). Online brand community engagement: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 68(5), 978–985. doi:10.1016/j.jbusres.2014.09.035.
- Baker, MJ (2000). Selecionando uma Metodologia de Pesquisa. *The Marketing Review*, 1(3), 373-397. doi:10.1362/1469347002530736.
- Banytė, J., Šalčiuvienė, L., Dovalienė, A., Piligrimienė, Ž., & Sroka, W. (2020). Sustainable Consumption Behavior at Home and in the Workplace: Avenues for Innovative Solutions. *Sustainability*, 12(16), 6564. doi:10.3390/su12166564.
- Barger, V., Peltier, J.W. and Schultz, D.E. (2016), "Social media and consumer engagement: a review and research agenda", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 10 No. 4, pp. 268-287. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2016-0065>.
- Beckers, S. F. M., Van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 366–383. doi:10.1007/s11747-017-0539-4.
- Bilro, R. G., & Loureiro, S. M. C. (2020). A consumer engagement systematic review: synthesis and research agenda. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 24(3), 283–307. doi:10.1108/sjme-01-2020-0021.
- Binder, M., & Blankenberg, A.-K. (2017). Green lifestyles and subjective well-being: More about self-image than actual behavior? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 137, 304–323. doi:10.1016/j.jebo.2017.03.009.
- Bowden, J. L. (2009), "The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (1), 63-74.
- Budhwar, P., & Cumming, D. (2020). New Directions in Management Research and Communication: Lessons from the COVID 19 Pandemic. *British Journal of Management*, 31(3), 441–443. doi:10.1111/1467-8551.12426.
- Brodie, R. & Hollebeek, L.D., Ilic, A. & Juric, B. (2011), Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions & Implications for Research in Service Marketing (Lead article; with commentaries), *Journal of Service Research*, 14(3), 252.
- Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S. A., Chidzero, B., Fadika, L. M., et al. (1987). *Our common future; by world commission on environment and development*. Oxford: Oxford University Press.
- Calder, B. J., Isaac, M. S., & Malthouse, E. C. (2015). How to Capture Consumer Experiences: A Context-Specific Approach to Measuring Engagement. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 39–52. doi:10.2501/jar-2015-028.
- Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I., & Sendra Garcia, F. J. (2020). Analysis of sustainable consumer behavior as a business opportunity. *Journal of Business Research*, 120, 74–81. doi:10.1016/j.jbusres.2020.07.039.
- Čapienė, A., Rūtelionė, A., & Tvaronavičienė, M. (2021). Pro-Environmental and Pro-Social Engagement in Sustainable Consumption: Exploratory Study. *Sustainability*, 13(4), 1601. doi:10.3390/su13041601.
- Chaudhary, R. and Akhouri, A. (2019), "CSR perceptions and employee creativity: examining serial mediation effects of meaningfulness and work engagement", *Social Responsibility Journal*, Vol. 15 No. 1, pp. 61-74. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2018-0018>.
- Chekima, B., Wafa, S.A.W.S.K., Igau, O.A., Chekima, S., Sondoh, S.L., 2016. Examining green consumerism motivational drivers: Does premium price and demographics matter to green purchasing? *Journal of Cleaner Production* 112, 3436–3450.
- Cohen, M. J. (2020). Does the COVID-19 outbreak mark the onset of a sustainable consumption transition? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 1–3. doi:10.1080/15487733.2020.1740472.
- Connolly, J., & Prothero, A. (2008). Green consumption: Life-politics, risk and contradictions. *Journal of Consumer Culture*, 8, 117–14.
- De Moraes, L. H. L., Pinto, D. C., & Cruz-Jesus, F. (2021). Circular economy engagement: Altruism, status, and cultural orientation as drivers for sustainable consumption. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 523–533. doi:10.1016/j.spc.2021.01.019.
- Dong, X., Liu, S., Li, H., Yang, Z., Liang, S., & Deng, N. (2020). Love of nature as a mediator between connectedness to nature and sustainable consumption behavior. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118451. doi:10.1016/j.jclepro.2019.118451.

- ElHaffar, G., Durif, F., & Dubé, L. (2020). Towards closing the attitude-intention-behavior gap in green consumption: a narrative review of the literature and an overview of future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 122556. doi:10.1016/j.jclepro.2020.122556.
- Evans, S., & Peirson-Smith, A. (2018). The sustainability word challenge. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22(2), 252–269. doi:10.1108/jfmm-10-2017-0103.
- Field, A. *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Edition, Sage Publications, London, 2009.
- Foden, W. B., Young, B. E., Akçakaya, H. R., Garcia, R. A., Hoffmann, A. A., Stein, B. A., Huntley, B. (2018). Climate change vulnerability assessment of species. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, e551. doi:10.1002/wcc.551.
- Funk, A., Sütterlin, B., & Siegrist, M. (2021). Consumer segmentation based on Stated environmentally-friendly behavior in the food domain. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 173–186.
- Fraj, E., & Martinez, E. (2006). Influence of personality on ecological consumer behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(3), 167–181. doi:10.1002/cb.169.
- Gupta, S., & Ogden, D. T. (2009). To buy or not to buy? A social dilemma perspective on green buying. *Journal of Consumer Marketing*, 26(6), 376–391. doi:10.1108/07363760910988201.
- Hair, J. F.; Babin, B.; Money, A. H.; Samouel, P. (2009). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hammad, S. H., Al-Saidi, M., & Zaidan, E. (2019). Beyond the pledges: reflections on sustainability transitions in the Gulf Cooperation Council (GCC) region. *Development in Practice*, 29(5), 539–544. doi:10.1080/09614524.2019.1628920.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2016). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335. doi:10.1007/s11747-016-0509-2.
- He, H., & Harris, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.030.
- Hepola, J., Leppäniemi, M., & Karjaluoto, H. (2020). Is it all about consumer engagement? Explaining continuance intention for utilitarian and hedonic service consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102232. doi:10.1016/j.jretconser.2020.102232.
- Hertwich, Edgar. 2005. "Life Cycle Approaches to Sustainable Consumption: A Critical Review." *Environmental Science and Technology* 39 (13): 4673–4684. doi:10.1021/es0497375.
- Hollebeek, L. D., Conduit, J., & Brodie, R. J. (2016). Strategic drivers, anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 393–398. doi:10.1080/0267257x.2016.1144360.
- Hollebeek, L.D., Sprott, D.E., Andreassen, T.W., Costley, C., Klaus, P., Kuppelwieser, V., Karahasanovic, A., Taguchi, T., Ul Islam, J. and Rather, R.A. (2019), "Customer engagement in evolving technological environments: synopsis and guiding propositions", *European Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 9, pp. 2018-2023. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2019-970>
- Hosta, M., & Zabkar, V. (2020). Antecedents of Environmentally and Socially Responsible Sustainable Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-019-04416-0.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261. doi:10.1177/1094670514529187.
- Jacobs, K., Petersen, L., Hörisch, J., & Battenfeld, D. (2018). Green thinking but thoughtless buying? An empirical extension of the value-attitude-behaviour hierarchy in sustainable clothing. *Journal of Cleaner Production*. doi:10.1016/j.jclepro.2018.07.320.
- Kadic-Maglajlic, S., Arslanagic-Kalajdzic, M., Micevski, M., Dlacic, J., & Zabkar, V. (2019). Being engaged is a good thing: Understanding sustainable consumption behavior among young adults. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2019.02.040.
- Kaiser, Henry F. An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, v. 39, n. 1, p. 31-36, 1974.
- Kamalanon, P.; Chen, J.-S.; Le, T.-T.-Y. (2022). "Why Do We Buy Green Products?" An Extended Theory of the Planned Behavior Model for Green Product Purchase Behavior. *Sustainability*, 14, 689. <https://doi.org/10.3390/su14020689>.
- Kastenholz, E., Eusébio, C., & Carneiro, M. J. (2018). Segmenting the rural tourist market by sustainable travel behaviour: Insights from village visitors in Portugal. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, 132–142. doi:10.1016/j.jdmm.2018.09.001.

- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage Through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. doi:10.1509/jmr.15.0044.
- Kuvykaitė, R., & Tarutė, A. (2015). A Critical Analysis of Consumer Engagement Dimensionality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 654–658. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.468.
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Visando consumidores que estão dispostos a pagar mais por produtos ecologicamente corretos. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503–520. doi:10.1108/eum000000006155.
- Latif, S. A. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 0, n. 0, 1994.
- Layton, R., & Duffy, S. M. (2018). Path Dependency in Marketing Systems - where History Matters and the Future Casts a Shadow. *Journal of Macromarketing*, 027614671878701. doi:10.1177/0276146718787012.
- Lehner, M., Mont, O., & Heiskanen, E. (2016). Nudging – A promising tool for sustainable consumption behaviour? *Journal of Cleaner Production*, 134, 166–177. doi:10.1016/j.jclepro.2015.11.086.
- Liobikienė, G., Bernatoniene, J., (2017). Why determinants of green purchase cannot be treated equally? The case of green cosmetics: Literature review. *Journal of Cleaner Production* 162, 109–120.
- Liobikienė, G., & Poškus, M. S. (2019). The Importance of Environmental Knowledge for Private and Public Sphere Pro-Environmental Behavior: Modifying the Value-Belief-Norm Theory. *Sustainability*, 11(12), 3324. doi:10.3390/su11123324.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Nguyen, H. V., Nguyen, C. H., & Hoang, T. T. B. (2018). Green consumption: Closing the intention-behavior gap. *Sustainable Development*. doi:10.1002/sd.1875.
- Peattie, K. (2010). Green Consumption: Behavior and Norms. *Annual Review of Environment and Resources*, 35(1), 195–228. doi:10.1146/annurev-environ-032609-094328.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J.N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Silabo, 2003.
- Piligrimienė, Žaneta & Banyte, Jurate & Dovaliene, Aiste & Gadeikiene, Agne & Korzilius, Hubert. (2021). Sustainable Consumption Patterns in Different Settings. *Engineering Economics*. 32. 278-291. 10.5755/j01.ee.32.3.28621.
- Piwowar-Sulej, K. (2020). Pro-Environmental Organizational Culture: Its Essence and a Concept for Its Operationalization. *Sustainability*, 12(10), 4197. doi:10.3390/su12104197.
- Polonsky, M. J. An introduction to Green Marketing. *Electronic Green Journal*, v. 1, issue 2, nov. 1994.
- Quoquab, F., Mohammad, J., & Sukari, N. N. (2019). A multiple-item scale for measuring “sustainable consumption behaviour” construct. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. doi:10.1108/apjml-02-2018-0047.
- Roy, S. K., Shekhar, V., Lassar, W. M., & Chen, T. (2018). Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 293–304. doi:10.1016/j.jretconser.2018.07.018.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 293-315.
- So, K. K. F., King, C., & Sparks, B. (2012). Customer Engagement With Tourism Brands. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304–329. doi:10.1177/1096348012451456.
- Sprott, D., Czellar, S., & Spangenberg, E. (2009). The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92–104. doi:10.1509/jmkr.46.1.92.
- Testa, F., Pretner, G., Iovino, R., Bianchi, G., Tessitore, S., & Iraldo, F. (2020). Drivers to green consumption: a systematic review. *Environment, Development and Sustainability*. doi:10.1007/s10668-020-00844-5.
- Van Doorn, Jenny, Lemon, Katherine N., Mittal, Vikas, Nass, Stephan, Pick, Doreén, Pirner, Peter, Verhoef, Peter C. (2010), “Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions,” *Journal of Service Research*, 13 (3), 253–266.
- Verain, M. C. D., Sijtsema, S. J., & Antonides, G. (2016). Consumer segmentation based on food-category attribute importance: The relation with healthiness and sustainability perceptions. *Food Quality and Preference*, 48, 99–106. doi:10.1016/j.foodqual.2015.08.012.

- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the Emerging COVID-19 Research Trends in the Field of Business and Management: A Bibliometric Analysis Approach. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.057.
- Yan, L., Keh, H. T., & Wang, X. (2021). Powering sustainable consumption: The roles of green consumption values and power distance belief. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 499–516. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04295-5>.
- Yang, N., & Ha-Brookshire, J. E. (2019). Truly sustainable or not? An exploratory assessment of sustainability capability of textile and apparel corporations in China from the moral responsibility perspective. *Fashion and Textiles*, 6(1). doi:10.1186/s40691-019-0172-6.
- Welsch, H., & Kühling, J. (2009). Determinants of pro-environmental consumption: The role of reference groups and routine behavior. *Ecological Economics*, 69(1), 166–176. doi:10.1016/j.ecolecon.2009.08.00.
- Whitburn, J., Linklater, W., & Abrahamse, W. (2019). Meta-analysis of human connection to nature and proenvironmental behavior. *Conservation Biology*. doi:10.1111/cobi.13381.

MINDFULNESS E PROCESSOS DECISÓRIOS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

MINDFULNESS AND
DECISION-MAKING PROCESSES:
BIBLIOMETRIC REVIEW

MELISSA CANGUSSU VIANNA,
melissacangussuv@gmail.com

DAVID CHESTER CARVALHO BARROS,
davidchest@gmail.com

LUCIANE VIEIRA WANDERMUREM,
lucianew@gmail.com

LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS,
lilianbassis@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo avaliar como o tema *mindfulness* relacionado ao suporte nas tomadas de decisão tem sido abordado entre os anos de 2012 e 2021 na literatura científica. Foram analisados 467 documentos válidos, resultados de pesquisa na base SCOPUS referente os termos: *Mindfulness* e *Decision-Making*. Adotou-se a bibliometria, utilizando das leis de Lotka, Bradford e Zipf. Esta pesquisa foi quantitativa, longitudinal, com finalidade descritiva e explicativa. Na análise, obteve-se resultados que refutaram as leis de Bradford e Lotka, evidenciando que o tema ainda está em estágio inicial na literatura científica, o que também se explica pelo baixo número de publicações sobre o assunto. A lei de Zipf ressalta que esses assuntos podem ser mais explorados. Os estudos sobre o tema estão em crescimento em todo o mundo, com destaque para os Estados Unidos, berço do *mindfulness*. Os estudos na área de saúde – Medicina, Neurociências e Enfermagem – se destacam, seguidos pelos materiais das áreas de Administração, Gestão e Ciências Sociais.

Palavras-chave: *Mindfulness*. Liderança. Bibliometria. Processo Decisório. Meditação.

ABSTRACT

This article aimed to evaluate how the mindfulness practice, related to support in decision-making, has been addressed between the years 2012 and 2021 in the scientific literature. 467 valid documents were analyzed, research results in the SCOPUS database referring to the terms: Mindfulness and Decision-Making. Bibliometric Method was adopted, using the laws of Lotka, Bradford and Zipf. This research was quantitative, longitudinal, with descriptive and explanatory purposes. In the analysis, the results obtained refuted the laws of Bradford and Lotka, showing that the subject is still in its initial stage in the scientific literature, which is also explained by the low number of publications on the subject. Zipf's law also confirms that these issues can be further explored. Studies on the

subject are growing all over the world, especially in the United States, the birthplace of mindfulness technique. Studies in health – Medicine, Neurosciences and Nursing – stand out, followed by research from Administration, Management and Social Sciences.

Keywords: Mindfulness. Leadership. Bibliometrics. Decision-making. Meditation.

1 INTRODUÇÃO

O termo *mindfulness* tem origem inglesa e se refere ao estado atenção plena, no qual o indivíduo está presente no momento atual, sem distrações e interferências. O exercício da prática de *mindfulness* é uma herança do Budismo, e seus praticantes apontam melhoria na qualidade de vida, aumento da tranquilidade e redução de stress, elementos cada vez mais importantes numa sociedade acelerada e ansiosa (Langer, 2010).

Trazendo o conceito para o mundo corporativo, quando o empregado tem maior consciência de suas ações e está atento às tarefas, ele se dispõe a identificar e corrigir práticas, evitando erros (Weick; Sutcliffe, 2006). Em consonância às observações de que a atenção plena tem resultados práticos no dia a dia de seus praticantes, cunhou-se o termo "*Mindfulness*", que consiste em uma prática de meditação, onde o foco ou atenção é sobre o momento presente (Wells, 2015).

A rapidez com que as mudanças acontecem, os avanços tecnológicos e os impactos de fatores externos, impactam a saúde mental do empregado, atingindo seu desempenho e qualidade de trabalho (Magaldi, 2020). A tranquilidade e qualidade do tempo despendido no trabalho tem efeitos positivos na saúde do trabalhador. Para Ulrich (1998), a saúde mental do trabalhador deve ser considerada, uma vez que o local de trabalho deve contemplar o contexto que possibilite a execução saudável das funções, permitindo também um ambiente que atua de forma positiva sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais, como o estresse.

O aumento da competitividade no mercado de trabalho tem feito com que as empresas invistam em condições de trabalho mais adequadas e na qualidade de vida dos empregados, uma vez que isso pode mitigar os impactos da rotina na saúde física e mental dos times (SILVA E FERREIRA, 2013).

O conceito de qualidade de vida no trabalho corrobora que as relações socioprofissionais, condições e organização do trabalho, reconhecimento e crescimento profissional, contextualizam o conjunto do trabalho. Sua principal preocupação é o alinhamento entre realizar o trabalho com qualidade e realização pessoal e profissional. O bem-estar no trabalho é um fenômeno da qualidade de vida no trabalho, que se preocupa nas dimensões cognitivas e afetivas. Quanto maior o afeto, sendo o positivo prevalecendo sobre o negativo no ambiente profissional, maior é sua realização pessoal (SILVA E FERREIRA, 2013).

De acordo com Diener, Scollon & Lucas (2003), a felicidade é um dos elementos principais da saúde, que, segundo Csikszentmihalyi (2008), pode ser alcançada através de um estado de total concentração, ou estado de *flow*, que também é atingido por meio da prática de *mindfulness*. Com a prática desse processo meditativo, é possível alcançar um nível de satisfação com as rotinas e atividades, uma vez que se entende que a atenção plena permite que o empregado use toda a sua capacidade para realizar uma tarefa, sem interferências. Assim, o sucesso é percebido como mérito individual, levando a uma maior sensação de satisfação e felicidade com o trabalho e a vida, conseqüentemente contribuindo para a saúde do trabalhador (CSIKSZENTMIHALYI, 2008).

Dada a ampliação da relevância do tema *mindfulness* para o contexto organizacional (Weick; Sutcliffe, 2006), o presente artigo traz o seguinte problema: Como o *mindfulness* tem sido abordado na literatura como aliado da liderança em processos decisórios entre 2012 e 2021?

Dessa forma, considerando que os documentos publicados no período possibilitam entender o estado da arte sobre o tema, o objetivo geral da pesquisa é analisar como o tema *mindfulness* relacionado ao suporte às lideranças nas tomadas de decisão tem sido abordado na literatura entre os anos de 2012 e 2021. Além disso, pretendeu-se responder os seguintes objetivos específicos: apresentar uma visão panorâmica das pesquisas que associam os construtos *mindfulness*, processos decisórios e liderança, contextualizar a temática no meio acadêmico, e contribuir com idéias para novas pesquisas.

Trata-se, então, de um estudo longitudinal, por meio de uma revisão sistemática, com busca sobre a produção internacional relativa ao tema *mindfulness* nas organizações, originado no interesse sobre as teorias descritivas da decisão e nos impactos das heurísticas e vieses cognitivos no processo decisório gerencial.

O estudo está dividido em 10 seções. Além desta introdução, apresenta-se um breve referencial teórico sobre liderança, *Mindfulness* e processos decisórios, bem como teorias organizacionais que foram utilizadas para compreender suas dimensões. A seguir é explicitado como se deu o tratamento metodológico da pesquisa, seguido pelos resultados da revisão bibliométrica. Por fim, tece-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Considerando os impactos da tecnologia nas empresas, o mundo sem fio e o funcionamento remoto, as habilidades de um líder devem ser focadas, acima de tudo, na articulação de solução de problemas e criação de novas ideias (Magaldi, 2020). Conforme explica Magaldi, “o líder deve nutrir muita coragem, curiosidade e um inconformismo constante com o estado atual do negócio. A inquietude é uma das palavras-chave desse comportamento” (MAGALDI, 2020).

A intensidade exigida do líder no século XXI deve ser um ponto de atenção para a Gestão de Pessoas nas empresas. Para Magaldi, a qualidade de vida no trabalho afeta comportamentos relevantes para a produtividade do líder: sua motivação para o trabalho, sua vontade de inovar, sua resiliência com relação às mudanças, sua criatividade e iniciativa para novos projetos.

Segundo Brown (2019), os processos decisórios são uma função relevante para os líderes: os gestores são, acima de tudo, tomadores de decisões. Para desempenharem esse papel com sucesso, eles devem ter uma visão clara do contexto, sensibilidade para identificar as particularidades do cenário. O estado de presença – de atenção plena, ou *mindfulness* – exercita e potencializa o foco, a observação e a inteligência emocional (Kabat-Zinn, 2003; Kotzé & Nel, 2016; Günther et al., 2014).

2.2 *Mindfulness* e Processos Decisórios das Lideranças

A expressão *mindfulness* é definida como um estado em que o indivíduo está com sua atenção plenamente voltada para o momento presente, em uma atitude espontânea e sem julgamentos (Kabat-Zinn, 2003). Esse momento em que “a pessoa está ativamente consciente de si mesma e do seu entorno, aberta a novas informações, disposta e apta a processar sua experiência a partir de múltiplas perspectivas” (Günther et al., 2014, p. 119) é benéfica à qualidade de vida, à sensação de satisfação pessoal e profissional. (Kotzé & Nel, 2016).

De acordo com Kotzé e Nel, o estado *mindfull* pode ser alcançado por qualquer pessoa, mas nesse artigo, foca-se no líder de organização. Para Day (2000), habilidades como foco, auto-consciência, responsabilidade, controle das emoções e inteligência emocional podem ser desenvolvidas, e são importantes para o bom trabalho de liderança. O estado de atenção plena e espontânea, sem filtro dos pensamentos, que é encontrada pela prática *mindfulness*, colabora para o manejo da pressão sofrida no mundo corporativo e contribui para que a tomada de decisões seja feita de forma mais tranquila e ordenada (Hunter & Chaskalson, 2013).

Segundo Simon (1985), o processo cognitivo humano é limitado e, por isso, é incapaz de tomar decisões perfeitas, conforme prega sua teoria da Racionalidade Limitada. Para ele, uma decisão ótima implica acesso a todas as informações possíveis, alta eficiência e imparcialidade, elementos inexistentes na realidade (Simon, 1986). Não obstante, habilidades como a resiliência, a capacidade de inovação e adaptabilidade são favoráveis aos processos decisórios e podem ser incrementadas com a prática da atenção plena (Langer, 2010).

Mello e Cunha (2017) traçaram o perfil do chamado “líder *mindfull*”, sendo ele a pessoa que apresenta habilidade de administrar conflitos dentro da equipe; é capaz de liderar discussões sobre pontos de melhoria e problemas de processos; é sensível aos problemas pessoas do time, demonstrando compaixão e empatia; é gentil com os próprios erros; tem capacidade de se manter com atenção plena no momento presente; é sensível às dúvidas e conflitos do time sobre mudanças – elementos que contribuem para as tomadas de decisão deste líder.

Na literatura de Dunoon e Langer, pode-se identificar que a liderança baseada na atenção plena é aquela que considera a presença constante da mudança. Dessa forma, evita-se que o líder tenha uma postura de “piloto automático”, uma vez que ele está sempre focado em identificar qual a mudança está ocorrendo no momento presente. Para os autores, quando o líder entende a permanência da mudança, ele pode compreendê-la melhor e agir de forma mais efetiva. Em adição a isso, o “líder *mindfull*” é empático ao seu time, compartilhando as mudanças e ouvindo as opiniões de todos sobre elas – produzindo assim um ambiente de confiança e um meio no qual o empregado se sente valorizado, melhorando consequentemente seu comprometimento e resultados (Dunoon e Langer).

Para Beverarge, um ponto central da “liderança *mindfull*” é a disposição para encarar os problemas com leveza e com foco em resultados. Esses líderes encorajam a discussão clara sobre erros, pois veem o erro como uma oportunidade de mudança de processo e melhoria de sistema. Dessa forma, eles buscam aprendizagem e adaptação e se mostram acessíveis aos subordinados. Trabalhos recentes sobre as relações entre liderança e *mindfulness* mostram que a capacidade de manter o foco no presente, estar atento às mudanças e às particularidades do time e dos projetos tem impacto positivo sobre a liderança e suas funções, entre elas a habilidade de tomar decisões (Wells, 2015; Beverage et al., 2014).

2.3 As Leis e os Procedimentos Bibliométricos

A bibliometria tem como objetivo identificar as oportunidades promissoras de pesquisa, através de uma metodologia que permite contabilizar, classificar, relacionar e comparar publicações. Esse campo é motivado pelas transformações ocorridas no ambiente científico, diversificando as especialidades de conhecimento (ARAUJO et al, 2017).

Conforme Rostaing (1997), o homem de ciência sofreu com toda força a explosão do crescimento dos conhecimentos, em um contexto de transformação em que a exploração de métodos e ferramentas se tornam indispensável para melhor apreender essa complexidade. Segundo Araujo et al. (2017), a bibliometria permite às instituições e aos cientistas um direcionamento mais preciso e otimizado de investimentos e recursos destinados à produção científica, se comparando de forma relativa através de padrões domésticos e internacionais de eficiência, produção e impacto científico.

Quanto aos procedimentos bibliométricos, buscam quantificar a produção científica, existem contribuições de variados autores, sendo que, para Araújo (2006) a base fundamental e clássica comumente utilizada é composta pelas contribuições de:

- Lotka (1926), utilizada para cálculo da produtividade de autores de artigos científicos, através da lei do quadrado inverso. De acordo com essa teoria, em um determinado campo específico de pesquisa, observa-se uma concentração da produção científica em poucos pesquisadores, ao mesmo tempo em que se observa uma quantidade maior de pesquisadores com menor produção;
- Bradford (1934), a mais conhecida dentre as principais leis (PINHEIRO, 1983), que aborda a produtividade de periódicos e a dispersão dos autores em diferentes publicações, desenvolvida com o intuito de identificar o núcleo de revistas que concentram determinados temas;
- Zipf (1935), que trata da frequência de palavras em um texto, regendo a dimensão, importância ou frequência de ocorrência, identificando uma correlação entre o número de palavras diferentes e a frequência em que são empregadas (ARAÚJO, 2006; ARAUJO et al, 2017; BRADFORD, 1985; LOTKA, 1926; ZIPE, 1949).

Para Pinheiro (1983), todas essas leis citadas, são consideradas estáticas, significando que elas medem, num determinado espaço de tempo, o tamanho e a distribuição dos parâmetros da literatura: autores, títulos, documentos, periódicos, etc.).

2.3.1 MÉTODO

Este estudo foi respaldado por essas três populares leis da bibliometria, assim como nas análises de Ribeiro (2013) e Araujo et al (2017). Em resumo e para melhor entendimento dos dados: a Lei de Lotka, que evidencia a produtividade de autores por meio de um modelo de distribuição de tamanho frequência em um conjunto de publicações, concentrando-se, assim, em aspectos de coautoria (URBIZAGASTEGUI, 2009); A Lei de Bradford, que mensura o nível de atração dos periódicos sobre determinado tema (TESTA, 1998); e a Lei de Zipf, que mensura a quantidade de ocorrências das palavras em vários textos, gerando uma lista de termos de uma

determinada temática, sendo utilizada para observar qual tema científico é tratado nos artigos (VANTI, 2002).

Para o estudo realizado nesse artigo utilizou-se as três de leis clássicas: Lotka, Bradford e Zipf, para analisar a frequência dos termos *Mindfulness* e *decision-making* nas tomadas de decisões sobre a produção científica mundial entre o ano de 2012 e 2021.

A coleta dos metadados deu-se na base virtual SCOPUS, ocorrida em maio de 2022, resultando em 467 documentos válidos. Todo o conteúdo desse resultado de busca foi inserido em uma planilha eletrônica em branco, sem fazer juízo de seu conteúdo. Para esta pesquisa não foi necessária a utilização de softwares, já que se tratava de uma amostra menor, passível de análise manual.

Em seguida, coube a definição do que seria o objeto da análise: Todos os documentos para a análise conforme as leis de Lotka e Zipf, enquanto para a lei de Bradford foram selecionados apenas os artigos científicos.

A procura se concentrou nos resultados da consulta dos termos "*Mindfulness*" e "*Decision-Making*" contidos necessariamente no Título, Resumo ou Palavra-Chave, em conformidade com o objetivo desse estudo. Dentro dessa análise, destacou-se os estudos sobre processos decisórios, para que se avaliasse a pertinência e relevância do tema na área.

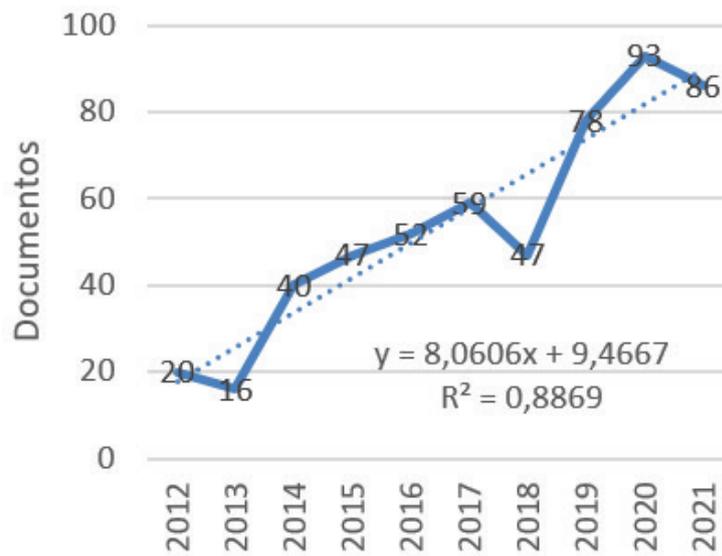
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para os resultados, os documentos foram separados por seções relacionando publicações por ano, por campo científico, por tipo, por afiliação dos autores e por países. Além de aplicar as três leis mais comum utilizadas nos métodos bibliométricos, sendo elas: Lei de Lotka, Lei de Bradford e Lei de Zipf.

3.1 Resultados Gerais

3.1.1 Crescimento das publicações

Para iniciar a exposição dos resultados foram considerados o número de publicações por ano. Após traçado o gráfico, a equação da reta $y = 8,0606x + 9,4667$, assim com coeficiente angular positivo confirmaram o crescimento do número de publicações por ano.

Gráfico 1: Distribuição Anual de Publicações (2012-2021)

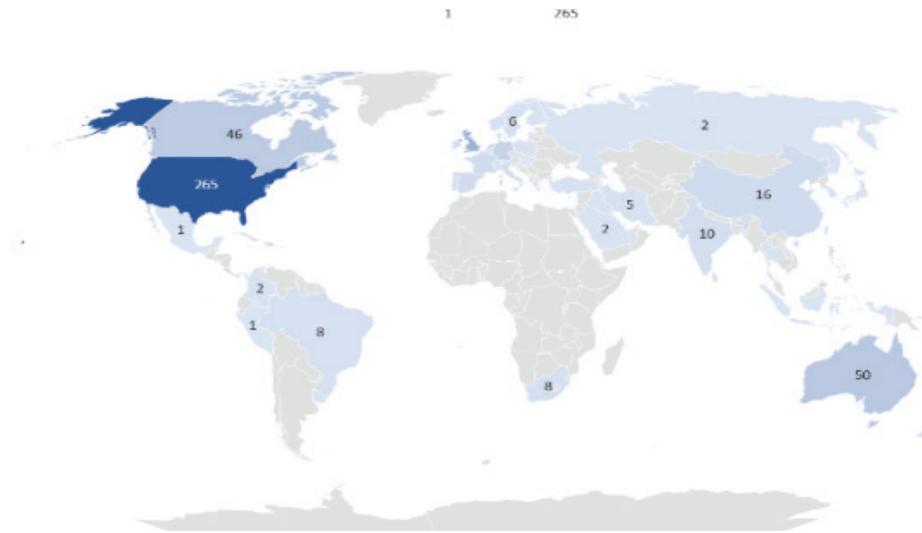
Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar a regressão linear observa-se que o $R^2=0,8869$, representou 88,69% na correlação dos resultados por ano. No entanto, para o ano de 2018 houve um desvio que destoa da reta. Com os dados fornecidos no gráfico 1, afirma-se que o tema pesquisado está em fase de sua popularização no meio acadêmico, como também foi percebido por Wilbert et. Al (2019). Segundo eles, há uma predominância de estudos que objetivam identificar se a prática de *mindfulness* é um instrumento de suporte ao exercício da liderança nas empresas. Segundo Brown (2019), os processos decisórios são uma função relevante para os líderes, o que justifica o crescimento de estudos que trazem a correlação dessas temáticas nos últimos anos.

3.1.2 Distribuição geográfica

As publicações estão distribuídas por diversos países pelo mundo, isso mostra que além do crescimento entendido no Gráfico 1, também podemos afirmar que está disseminados em todos os continentes do mundo.

Gráfico 2: Publicações por países (2012-2021)



Fonte: dados da pesquisa

Os países que mais estão publicando sobre o assunto *Mindfulness* e *Decision-making*, são: Estados Unidos (265); Reino Unido (90), Austrália (50); Canadá (46); Alemanha (29); Holanda (28); China (16); França (16); Espanha (15); Irlanda (12) e Suíça (12). Com isso, percebe-se uma concentração dos documentos na América do Norte, Europa e Ásia. O Brasil aparece em 16º em número de publicações, contabilizando 8 documentos, dentre esses 2 com autores filiados a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 3 filiados a Universidade de São Paulo (USP), 1 ao Hospital Israelita Albert Einstein e 1 a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

É importante ressaltar que os Estados Unidos publicaram mais que os demais países. De fato, desde a década de 1970, cientistas americanos como Elmer Green e Herbert Benson já manifestavam interesse nos estudos sobre atividades cerebrais na prática do *Mindfulness*. Jon Kabat-Zin, que é professor de Medicina e uma sumidade no tema "*mindfulness*", desenvolveu na década de 1980 uma técnica para reduzir o estresse e com milhares de livros publicados, sites, cursos, estudos e programas hospitalares. A neuropsicologia reconheceu que a mente e o corpo estão conectados e, com isso, observa-se como o *mindfulness* modifica a atividade na área do cérebro que gera ansiedade, produzindo uma proteína benéfica para a atividade neuronal. (Langer, 2010). Empresas como Google, Apple e Nike, utilizam o *mindfulness* para melhorar o ambiente de trabalho (Magaldi, 2020).

3.1.3 Distribuição dos documentos

Os documentos resultantes da pesquisa apresentaram Artigos como 63,57% dos documentos, seguido de Resenha 14,13% e Capítulo de Livro representando 6,13%. Observa-se que há mais publicações em formato de artigo.

3.1.4 Campo científico

Analisando as publicações por campo científico, observa-se que Medicina com 290 documentos lidera como o campo que mais possui publicações sobre o tema, seguido por Psicologia 156 e Ciências Sociais com 84 documentos.

O campo da medicina é o mais prolífero sobre os assuntos *Mindfulness* e *Decision-making* representando 33,68%, porém existem documentos que pode abranger mais de um campo científico. Segundo Wiles (2022), cada vez mais há uma interface entre a medicina integrativa e a medicina tradicional, fazendo com que técnicas como a meditação *mindfulness* sejam adicionadas aos tratamentos convencionais, dando aos pacientes mais alternativas de cuidado, coexistindo com as linhas médicas tradicionais.

Creswell et al. (2020), pontua ainda que ensaios médicos controlados sugerem que as intervenções incluindo a meditação *mindfulness* podem melhorar os resultados de pacientes de dor crônica e outras doenças relacionadas ao estresse.

3.1.5 Citações dos Documentos

Considerando os documentos que mais foram citados temos o artigo "Canadian Network for Mood and Anxiety Treatments (CANMAT) and International Society for Bipolar Disorders (ISBD) 2018 guidelines for the management of patients with bipolar disorder" cuja autoria foi composta por 29 autores, no ano de 2018 e na revista *Bipolar Disorders* (ISSN: 1398-5647), revista com classificação A1 para ciências biológicas II e educação física.

3.2 Aplicação da Lei de Lotka

A composição de pesquisadores ao cenário mais atual foi apresentada na Tabela 1, onde a maioria dos autores (95,11%) participou de apenas um dos artigos da amostra. Destes, 16,96% dos trabalhos foram elaborados por apenas um autor, número igual para artigos com dois autores. Foram 45,03% foram produzidos por 3 a 5 autores, com possibilidade de haver um número significativo de "caronas" neste segundo estrato. Para o terceiro grupo contendo 6 a 29 autores, com 20,76% de documentos, coloca-se o estrato em suspeita quanto ao envolvimento na pesquisa. Há um documento contendo 29 autores, com isso conclui-se que a probabilidade de ter uma participação mínima de alguns autores é muito provável.

Tabela 1: Dados para a Lei de Lotka

Nº de Publicações	Nº de Autores	%	% Acumulado
1	1244	95,11%	95,11%
2	50	3,82%	98,93%
3	10	0,76%	99,69%
4	2	0,15%	99,85%
5	2	0,15%	100,00%
Total	1308	100,00%	

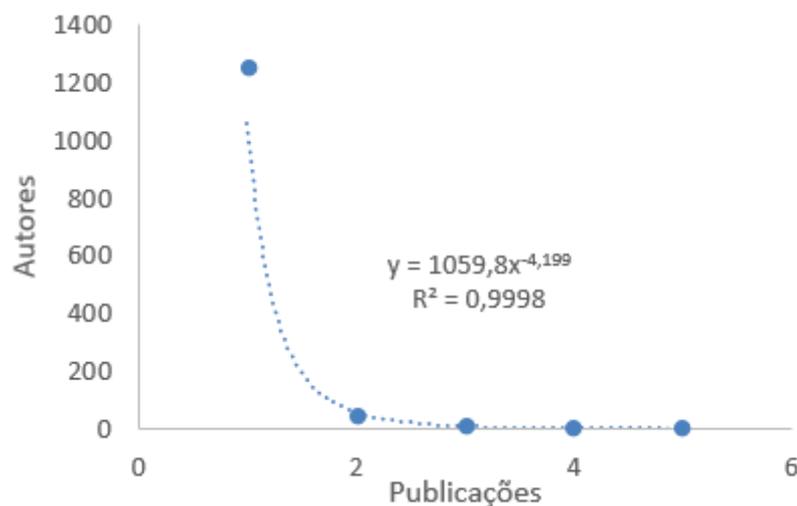
Fonte: dados da pesquisa

Os autores mais prolíferos são o Michail Mantzios (5) e Paul Van Lange (5). O autor Michail Mantzios é filiado a *Birmingham City University*, em Birmingham no Reino Unido. Considerando os indicadores apresentados pelo SCOPUS, temos para esse autor: 53 trabalhos, 774 citações em 456 documentos e tendo 17 na sua classificação h-index. Mantzios, tem como os principais tópicos abordados em seus documentos: *Mindfulness Meditation*; *Mindfulness*; *Inner Experience* em 10 documentos e *Empathy*; *Shame*; *Mindfulness* em 7 documentos.

Quanto ao autor Paul A.M. van Lange, é filiado a *Vrije Universiteit Amsterdam*, em Amsterdam no Holanda. Considerando os indicadores apresentados pelo SCOPUS, temos para esse autor: 212 trabalhos, 11176 citações em 7394 documentos e tendo 54 na sua classificação h-index. Van Lange, tem como os principais tópicos abordados em seus documentos: *Social Values*; *Public Goods*; *Prisoner's Dilemma Game* em 8 documentos e *Disgust*; *Outgroup*; *Immune System* em 5 documentos.

Com base na distribuição do quadrado inverso de Lotka (1926), sendo observada em estudos bibliométricos, o número de autores com n contribuições em um campo científico se aproxima de $1/n^2$ daqueles que fazem uma só contribuição, e que esses, de uma única contribuição, seriam algo em torno de 60% do total de autores.

Gráfico 3: Lei de Lotka Aplicada



Fonte: dados da pesquisa

Os valores previstos segundo Lotka e os que foram observados na amostra foram correlacionados; e ao se fazer $\alpha=4,199$ que implicou a rejeição do modelo – salientando que, como já mencionado, a fração de autores com uma única contribuição foi de 95,11%, superior ao que é sugerido por Lotka. Além disso a lei pode ser refutada para essa pesquisa, pois com o $\alpha=4,199$ está fora dos parâmetros do modelo da Lei de Lotka de 1926.

Usando com base na Lei de Lotka, Price (1976) aperfeiçoou essa lei a partir de seus estudos realizados. Price (1976) concluiu que 1/3 da literatura é produzida de menos de 1/10 dos autores mais produtivos, levando a uma média de 3,5 documentos por autor e 60% dos autores produzindo um único documento. Dessa forma propõe a *Lei do Elitismo* onde se k representa o número total de contribuintes numa disciplina, \sqrt{k} representaria a elite da área estudada.

Considerando 1308 autores e 342 participações, a “elite” pela lei de Price seria constituída por 36 autores de maior produção. Esse grupo respondeu por 26,90% das participações e assim bem menos que o patamar (de 50%) para ser considerada “produtiva”.

3.3 Aplicação da Lei de Bradford

Os artigos foram publicados em 256 periódicos diferentes, 213 deles com apenas um artigo. Aplica-se na Tabela 3 a lei de Bradford nos periódicos:

Tabela 2: Bradford, Curva S

Revistas	Artigos	Revistas Acumuladas	Artigos Acumulados
1	12	1	12
1	8	2	20
1	6	3	26
2	5	5	36
3	4	8	48
11	3	19	81
24	2	43	129
213	1	256	342

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 3: Dados Lei de Bradford

Zonas	Σ Artigos	Σ Revistas	%	Proporção	Multiplicador
Núcleo	113	35	13,67%	1	1,00
Zona 1	114	106	41,41%	n	3,03
Zona 2	115	115	44,92%	n ²	1,08

Fonte: dados da pesquisa

Esse núcleo de 35 periódicos responderia por 113 dos 256 artigos, o equivalente a 13,67%. O segundo grupo (Zona 1) é composto por 106 periódicos, complementado pelos 115 periódicos do último segmento (Zona 2). Conforme Bradford (1934), a quantidade de periódicos dessas zonas obedeceria à relação 1: n: n².

Tabela 4: Zoneamento de Bradford

Zonas	Σ Artigos	Σ Revistas	Proporção	Multiplicador
Núcleo	444	9	1	1,00
Zona 1	444	47	n	5,22
Zona 2	444	270	n ²	5,74

Fonte: Sources of information on specific subjects (1985)

Considerando os fatores multiplicadores conforme a tabela 4 em relação as 326 revistas informadas no estudo de Bradford, foi calculado a relação desses fatores para as 268 revistas computadas nesse artigo. Podendo assim projetar uma nova tabela para a confirmação da lei de Bradford.

Tabela 4.1: Dados lei de Bradford Ajustado

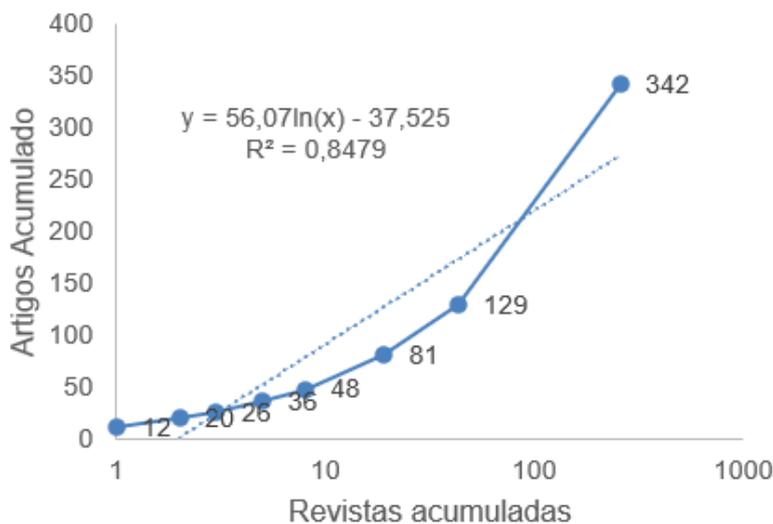
Zonas	Σ Artigos	Σ Revistas	%	Proporção	Multiplicador
Núcleo	113	7,0	2,72%	1	1,00
Zona 1	114	36,4	14,20%	n	5,22
Zona 2	115	208,7	81,52%	n ²	5,74

Fonte: dados da pesquisa

Então, de acordo com a lei de Bradford, o Núcleo deveria ser composto por 7 revistas e não 35. Para esse núcleo, os resultados foram mais de 5 vezes o apresentado por Bradford. As Zona 1 e 2 também se desviaram em relação ao estudo de Bradford. Na primeira são 106 revistas para 36 apontado por Bradford. Quanto para a Zona 2 foi encontrado 115 revistas para 208, menos da metade apresentada por Bradford.

Em uma análise gráfica da curva sem logarítmica, encontramos para a equação $F(x) = a + b \log x$ o resultado $F(x) = 46,897 \ln(x) - 28,825$ e uma regressão linear com $R^2 = 0,8694$.

Gráfico 4: Lei de Bradford



Fonte: dados da pesquisa

Com esse coeficiente de determinação (R^2) 84,79% da variável dependente a partir das variáveis independentes incluídas nesse modelo linear, para a lei de Bradford o coeficiente de determinação ficou menos explicativo que o modelo linear apresentado na lei de Bradford, sendo esse 97,92%.

3.4 Aplicação da Lei de Zipf

Para a aplicação dessa lei fez-se um emparelhamento das palavras-chave por ordem decrescente de repetições para um gráfico logarítmico de dispersão, por meio do alinhamento dos mínimos quadrados, para perceber se há correlação entre eles.

Chen e Leimkuhler (1987) mostram a importância da Lei de Zipf afirmando que ela serve para estudar os mais diversos tipos de fenômenos humanos, montando rankings que exibem, de uma maneira matemática, esses fenômenos que podem ser analisados de diversas formas. Por meio desta base matemática, é possível traçar uma série de fenômenos apenas analisando a frequência em que determinadas palavras aparecem em um texto.

A base matemática da lei é:

$$\sqrt{TP} = PE \text{ e também } \sqrt{PE} = SE.$$

Onde: TP – Total de palavras; PE – Primeira esfera e SE – Segunda esfera.

Para completar o restante das palavras consideramos como a terceira esfera, sendo as palavras menos relevantes a qual denominamos de Ruído.

Considerando as ordenações e aplicações descritos, foi encontrado resultado que diverge ao padrão descrito por Zipf (1949). Essa divergência se dá pelo fato que na palavra de posição 10 deveríamos encontrar um valor entre 16 e 18 repetições, para esse estudo foi encontrado 9 repetições. A situação na palavra de posição 100 tem a frequência igual aos padrões apresentados por Zipf ao que se encontra, sendo 2 repetições.

Tabela 5: Dados lei de Zipf

Palavras-chave	Posição (x)	Frequência (y)	Relevância
Mindfulness	1	170	Trivial
Resilience	10	9	Interessante
Communication	100	2	Ruído
Mood disturbances	1000	1	Ruído

Fonte: dados da pesquisa

Para completar, a análise permitiu identificar as dez palavras-chave mais relevantes para o contexto: *Mindfulness* (170); *Decision-making* (34); *Meditation* (19); *Self-compassion* (15); *Depression* (14); *Mental health* (13); *Stress* (11); *Wellbeing* (10); *Anxiety* (9) e *Resilience* (9).

O passo seguinte foi analisar a relevância das palavras-chave mais frequentes à luz da lei de Zipf, como esferas ou dimensões de 1 a 3. A distribuição dessas dimensões se dá, segundo Quoniam (2001). Para esse trabalho nomeamos como grupos, sendo: grupo I – informação trivial ou básica; o grupo II – informação interessante e potencialmente relevante; e o grupo III – ruído.

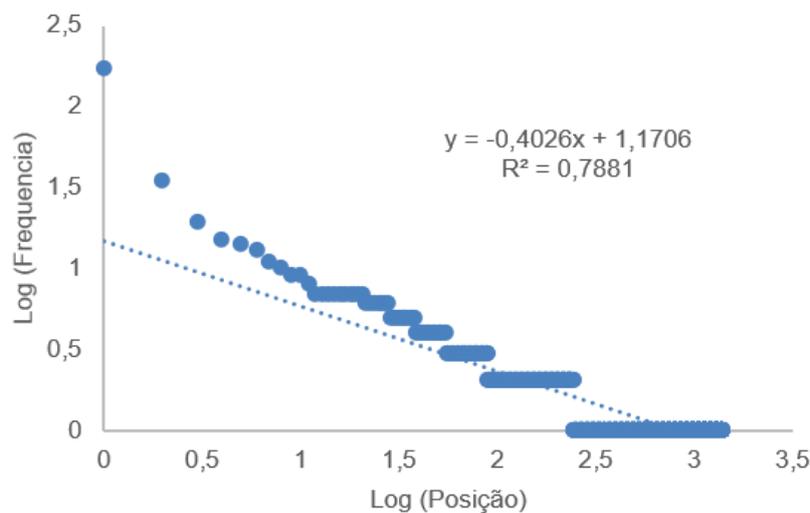
Tabela 6: Agrupamento de relevância Lei de Zipf

Relevância	Palavras	Frequência	%
Trivial	1	170	11,97%
Interessante	27	254	17,89%
Ruído	1392	996	70,14%

Fonte: dados da pesquisa

Uma limitação percebida à análise de acordo com a lei de Zipf é relativa ao tamanho da amostra: por ser pequena, uma variedade incomum de termos levou a concluir que mais de 70,14% deles são classificados como ruídos. Quanto a representação gráfica o R^2 correlacionou 76,32%.

Gráfico 5: Lei de Zipf



Fonte: dados da pesquisa

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como objetivo mapear como o *mindfulness* tem sido abordado na literatura como um aliado da liderança em seus processos decisórios nos últimos 10 anos (2012 a 2021). Buscou-se apresentar uma visão panorâmica das pesquisas que associam os construtos *mindfulness*, processos decisórios e liderança, contextualizar a temática no meio acadêmico e contribuir com ideias para novas pesquisas.

Os estudos que correlacionam o *mindfulness* e os processos decisórios estão em crescimento, o que se justifica uma vez que essas práticas direcionam o indivíduo para um estado de presença, no qual o foco, a autoconsciência e a inteligência emocional são treinadas e potencializadas (Kabat-Zinn, 2003; Kotzé & Nel, 2016; Günther et al., 2014). Essas habilidades, que podem ser desenvolvidas, contribuem para que os pensamentos sejam ordenados e as situações sejam analisadas com mais clareza, contribuindo para os processos decisórios – função essencial para

os líderes em tempos em que se necessita cada vez mais a articulação de solução de problemas e criação de novas ideias (Magaldi, 2020; Kotzé & Nel, 2016).

A liderança atual e contemporânea deve preocupar-se em inovar seu modo de fazer gestão de pessoas. A prática de *mindfulness* aumenta substancialmente o nível de concentração e criatividade, reduz ansiedade e regula o estresse, ajuda na tolerância e na resiliência. Todas estas são de extrema relevância para uma liderança positiva, que com tais características aumenta a capacidade de melhor de gerenciar conflitos e contratempos, trazendo impacto positivo no desempenho das equipes. Os estudos que traçam uma relação entre a prática de *mindfulness* e os processos decisórios das lideranças estão crescendo em todo o mundo desde 2012, mostrando um interesse progressivo na pesquisa acadêmica sobre o tema. Além disso, essas pesquisas estão predominantemente presentes nos Estados Unidos, o que se justifica, uma vez que o país foi o berço da prática no mundo e por isso se encontra em um patamar de maior conhecimento sobre o tema.

O presente estudo concluiu que os resultados da pesquisa não obedecem à Lei de Bradford, ou seja, há uma grande distribuição de artigos sobre *mindfulness* e "processos decisórios" em periódicos diferentes, sendo que a 83% dos periódicos publicou apenas um artigo sobre o tema. Além disso, também desobedece o resultado esperado pela Lei de Lotka, uma vez que 95,11% dos pesquisadores participaram de apenas um dos artigos da amostra, ou seja, o tema não é objeto de estudo recorrente dos pesquisadores da amostra. Essa pulverização dos artigos sobre o tema evidencia que ele ainda está em estágio inicial de estudos científicos. Por fim, comprova-se pela Lei de Zipf que as palavras-chave mais interessantes para o contexto são: *Mindfulness* (170); *Decision-making* (34); *Meditation* (19); *Self-compassion* (15); *Depression* (14); *Mental health* (13); *Stress* (11); *Wellbeing* (10); *Anxiety* (9) e *Resilience* (9), resultado coerente com o esperado pela amostra coletada.

Destaca-se a proeminência dos estudos que correlacionam *mindfulness* e processos decisórios no campo da Medicina. Como essa área tem os instrumentos necessários para avaliar os impactos da prática recorrente de *mindfulness* no cérebro humano e avaliar seus resultados da diminuição de sintomas associados ao estresse, há esse predomínio dos estudos que traçam o paralelo entre a prática e as decisões. Outras áreas de saúde, como a Psicologia, Neurociências e Enfermagem, também se apresentam como berço das publicações sobre o tema, pela mesma razão. Paralelamente, as áreas de Administração, Gestão e Ciências Sociais também são um campo fértil para os estudos sobre *mindfulness* e processos decisórios, mas como foco nas organizações e o papel desses fatores no desempenho dos líderes, mostrando ainda a aplicabilidade do tema nessas disciplinas.

Considerando-se a magnitude do tema e sua relevância no contexto atual – em que frequentemente as empresas exigem que seus líderes apresentem habilidades de empatia, resiliência e solução de problemas – reconhece-se uma importante lacuna na literatura. Sugere-se, neste caso, investigar as ações das empresas para estimular a implementação de práticas de *mindfulness* para seus empregados.

O uso de práticas holísticas como aliadas à qualidade de pensamento e, conseqüentemente, melhoria das atividades dos líderes é um tema relevante e, portanto, sugere-se a necessidade de replicar o estudo presente neste artigo para o contexto brasileiro, possibilitando a identificação da presença de práticas de *mindfulness* em organizações brasileiras, *mindfulness* nas organizações e nos processos decisórios. Além disso, pode-se atentar para a prática de *mindfulness* e

sua relação com o desenvolvimento de lideranças, bem como melhorias da saúde do trabalhador associadas a essa prática. Os conhecimentos adquiridos com esta revisão não estão esgotados e trazem as possibilidades de pesquisa supracitadas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- ARAÚJO, Uajará Pessoa et al. Trajetória e estado corrente da sociometria brasileira. *Redes: Revista hispana para el análisis de redes sociales*, v. 28, n. 2, p. 0097-128, 2017.
- BEUREN, Ilse Maria; SOUZA, José Carlos de. Em busca de um delineamento de proposta para classificação dos periódicos internacionais de contabilidade para o Qualis CAPES. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, p. 44-58, 2008.
- BEVERAGE, Stephanie et al. Mindful leadership defined and explained. In: **Advances in Librarianship**. Emerald Group Publishing Limited, 2014. p. 21-35.
- BROOKES, B. C. " Sources of information on specific subjects" by SC Bradford. **Journal of Information Science**, v. 10, n. 4, p. 173-175, 1985.
- BROWN, Stephen L.; SALMON, Peter. Reconciling the theory and reality of shared decision-making: A "matching" approach to practitioner leadership. **Health Expectations**, v. 22, n. 3, p. 275-283, 2019.
- CHEN, Ye-Sho; LEIMKUHNER, Ferdinand F. Analysis of Zipf's law: An index approach. **Information processing & management**, v. 23, n. 3, p. 171-182, 1987.
- CRESWELL, J. David et al. Mindfulness training and physical health: mechanisms and outcomes. **Psychosomatic medicine**, v. 81, n. 3, p. 224, 2019.
- DAY, David V. Leadership development: A review in context. **The leadership quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2000.
- DE MELLO, Marta Inês Caldart; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano J. Castro. MINDFULNESS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**-ciki. 2017.
- DIENER, Ed; SCOLLON, Christie Napa; LUCAS, Richard E. The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. 2009.
- FLORENCE, P. Sargant. Human Behaviour and the Principle of Least Effort. 1950.
- FRANCISCO, Eduardo de Rezende. RAE-eletrônica: exploração do acervo à luz da bibliometria, geoanálise e redes sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 280-306, 2011.
- GÜNTHER, Helen Fischer et al. Mindful Leadership: Origem e Concepção. **Santa Catarina**, 2014.
- HUNTER, Jeremy; CHASKALSON, Michael. Making the mindful leader. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, p. 195-220, 2013.
- KABAT-ZINN, Jon. Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. 2003.
- KOTZÉ, Martina; NEL, Petrus. The psychometric properties of the Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) and Freiburg Mindfulness Inventory (FMI) as measures of mindfulness and their relationship with burnout and work engagement. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 42, n. 1, p. 1-11, 2016.
- LOTKA, Alfred J. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington academy of sciences**, v. 16, n. 12, p. 317-323, 1926.
- MIRVIS, Philip H. Flow: the psychology of optimal experience. 1991.
- PRICE, D. J. S. (1976). O desenvolvimento da ciência.
- QUONIAM, Luc et al. Inteligência obtida pela aplicação de data mining em base de teses francesas sobre o Brasil. **Ciência da informação**, v. 30, p. 20-28, 2001.
- RIBEIRO, Henrique César Melo. Bibliometrics: Fifteen Years of Analysis of Academic Production in Brazilian Journals. *Biblios: Journal of Librarianship and Information Science*; Núm. 69 (2017); 1-20, v. 24, n. 2, p. 20-1, 2017.

- RIBEIRO, Henrique César Melo. Redes sociais: uma metanálise nos periódicos da área de administração no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, 2014.
- SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 29, p. 331-339, 2013.
- SILVA, Rhoger Fellipe Marinho da et al. Finanças Comportamentais: um estudo comparativo utilizando a teoria dos prospectos com os alunos de graduação do curso de ciências contábeis. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, p. 383-403, 2009.
- SIMON, Herbert A. **A behavioral model of rational choice**. Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting, p. 241-260, 1957.
- TEIXEIRA, Gracimary Alves et al. Análise do conceito síndrome congênita pelo Zika vírus. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 567-574, 2020.
- TESTA, James. A base de dados ISI e seu processo de seleção de revistas. *Ciência da informação*, v. 27, p. nd-nd, 1998.
- URBIZAGASTEGUI, Ruben. Crescimento da literatura e dos autores sobre a Lei de Lotka. **Ciência da Informação**, v. 38, p. 111-129, 2009.
- URBIZAGASTEGUI, Ruben. La bibliometría, informetría, cienciometría y otras “metrías” en el Brasil. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 21, n. 47, p. 51-66, 2016.
- VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da informação**, v. 31, p. 369-379, 2002.
- WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the process of sensemaking. **Organization science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- WELLS, Caryn M. **Conceptualizing mindful leadership in schools: how the practice of mindfulness informs the practice of leading**. Education Leadership Review of Doctoral Research, v. 2, n. 1, p. 1-23, 2015.
- WILBERT, Julieta Kaoru W. et al. MINDFULNESS E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM TEMA EMERGENTE. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**—ciki. 2019.
- WILES, Kaelyn. Mindfulness meditation as “good medicine”: a new epistemological pluralism in health care. **Social Theory & Health**, p. 1-19, 2022.
- ZIPF, George Kingsley. **Human behavior and the principle of least effort: An introduction to human ecology**. Ravenio Books, 2016.

PARCEIROS INTELIGENTES CRESCEM JUNTOS: O CASO DA INTERCARGA

SMART PARTNERS GROW TOGETHER:
THE INTERCARGA CASE

ALÍSSA MANFROI
alissam@edu.univali.br

RENAN ABREU LEUTPRECHT
renan.leutprecht@gmail.com

JAILSON LANA
jailson.lana@univali.br

RAUL BEAL PARTYKA
raul.partyka@fgv.edu.br

RESUMO

Este caso para ensino tem como objetivo analisar o dilema da Intercarga, uma empresa de agenciamento de carga internacional diante de desafios no relacionamento comprador-fornecedor. A Intercarga constantemente aplicava a escolha de fornecedores e negociação dos fretes, porém, devido os constantes choques na demanda do comércio internacional, precisou se adaptar ao novo cenário e enfrentar grandes embates no relacionamento com seus parceiros. Espera-se que o público-alvo do caso esteja mais apto a fortalecer a gestão de relacionamento com os fornecedores, levando em conta aspectos internos e externos. No formato de caso para ensino, utilizando dados qualitativos primários, através de observação participante, o caso também permite a proposição de estratégias para melhorar o relacionamento com os fornecedores e gerir adequadamente os momentos disruptivos, respondendo o dilema: Continuar explorando alternativas com parceiros menores, que vem mostrando empenho, mas ainda assim tem um menor poder de negociação, ou continuar apostando no parceiro com força de mercado, mas que cada vez menos os prioriza? Como resultado, o caso promove a análise do processo de escolha de fornecedores, além de explorar a capacidade para o processo de tomada de decisão e o fortalecimento da gestão de relacionamento com fornecedores.

Palavras-Chave: Relação Comprador-Fornecedor. Seleção De Fornecedores. Transporte. Comércio Internacional.

ABSTRACT

This teaching case aims to analyze the dilemma of Intercarga, an international freight forwarding company facing challenges in the buyer-supplier relationship. Intercarga constantly applied the choice of suppliers and freight negotiation, however, due to the constant shocks in international trade demand, it had to adapt to the new scenario and face major conflicts in the relationship with its partners. Students are expected to strengthen supplier relationship management, considering internal and external aspects. In the teaching case format, using primary

qualitative data, through participant observation, the case also allows the proposition of strategies to improve the relationship with suppliers and properly manage disruptive moments, answering the dilemma: Continue exploring alternatives with smaller partners, that has been showing commitment, but still has less negotiating power, or continue betting on a partner with market strength, but who prioritizes them less and less? The teaching case allows for market analysis, critical assessment of risk and supplier relationships, from pricing to the advantages of this governance structure.

Keywords: Buyer-Supplier Relationship. Supplier Selection. Transportation. International Trade.

1 UM CLIMA DE EUFORIA

Mais um dia de trabalho e dia de comemoração no escritório da Intercarga. Era final de mês e os vendedores haviam batido a meta por seis meses consecutivos. O clima era de tranquilidade.

*- É, meus amigos... se esse ano continuar assim, dá para trocar de carro só com o bônus! O Miguel está de parabéns, conseguiu umas opções de frete bem competitivas para nós. Claro... a Hainan ajudou né, temos que agradecermos a eles também, sem tirar o brilho do nosso time de vendas. Comentou Sérgio, coordenador do time de vendas. - Pois é. A economia está dando um respiro, não é mesmo? Mas ainda temos alguns bons anos a serem recuperados. Querendo ou não, nosso faturamento ainda é boa parte em dólar americano e, com a instabilidade cambial, temos que abrir o olho... O cenário mais perfeito seria que nossa moeda ficasse estável daqui para a frente e nossos fornecedores continuassem contribuindo conosco, dando condições favoráveis. Comentou Miguel, coordenador do departamento de compras, que em comércio exterior, chama-se *pricing*.*

Miguel estava feliz, mas evitando muitas comemorações. Entrou na empresa em 2016 e, quatro anos depois, era um dos poucos momentos em que o mercado parecia ter de fato aquecido. Desde suas primeiras funções, presenciou o setor de transporte internacional muito volátil, aliado ao aumento do protecionismo internacional e ao aumento do desemprego e a queda do poder de compra interno, que afetaram diretamente no volume das mercadorias do comércio internacional brasileiro. Por consequência, neste período a Intercarga conviveu com gestão setorial e dependência de parceiros chave. O momento se apresentou um pouco diferente, de euforia, mas sempre com cautela.

- Sai para lá com esse pé frio, Miguel! O Brasil está voltando com tudo finalmente. A indústria vai voltar a milhão, o país todo incentivando o crescimento, temos que ter fé. Nosso passado recente foi bem puxado mesmo, nós sabemos, inclusive, que aqui no comercial apanhamos bastante nos últimos anos, mas recentemente estamos batendo as metas e sim, podemos sonhar. Pois isso, precisamos comemorar. Nesse ritmo logo vamos precisar inclusive contratar mais pessoas no departamento. Responde Sérgio.

Os vendedores estavam animados, era um respiro para eles que precisavam mostrar serviço e tinham passado por momentos de poucos resultados. Entre 2016 e 2019 eles viram o departamento enxugar de oito para cinco vendedores. Embora tenham sido anos difíceis, os seis meses de bonança davam sinais de ser o momento de expandir o setor.

- Eu entendo e acho que devemos comemorar, só que precisamos ir com calma quando pensamos em expansão, podemos surfar essa onda sem aumentar os custos. Disse Miguel. - Acho ótimo que estamos vendendo bem, mas me preocupa a nossa dependência de um único

fornecedor, grande parte dos nossos resultados são fruto da parceria com a Hainan, mas acabamos reféns deles. Complementa.

Miguel, no passado já tinha visto situações parecidas em que a empresa estava vislumbrando um crescimento futuro e não se concretizava. Portanto, sempre prezava pela otimização de recursos e melhoria da estrutura atual, antes de pensar em aumentar os custos fixos da companhia. Ele também temia, que o bom momento no qual a empresa passava, pudesse ofuscar os problemas que ele já vinha tentando resolver, como a dependência de poucos parceiros comerciais.

2 COMO TUDO COMEÇOU

A Intercarga foi fundada por José Meira no início de 2009. Um profissional com ampla experiência na área comercial, o que fez com que a empresa conseguisse desde pequena conquistar clientes grandes. No entanto, desde 2019, José não tem participado ativamente das decisões gerenciais e operacionais da empresa, buscando delegar mais essas atividades ao time de gestão. José deseja ficar no controle corporativo, sem a necessidade de que todos os passos sejam deliberados por ele.

Empresa de transporte internacional no agenciamento de cargas, tem como atividade principal a intermediação entre o importador e exportador de mercadorias internacionais. Com sede em Itajaí (SC), litoral norte do Estado de Santa Catarina. A região é vista como ponto estratégico para o transporte internacional, visto o fácil acesso aos portos, de Navegantes e Itajaí, além de uma ampla estrutura logística e um polo de empresas do setor. Por trabalhar tanto com importação quanto exportação de diversos produtos, possui relacionamento com diversos fornecedores, a nível nacional e internacional. O ramo de atuação atinge empresas que possuem interesse em importar ou exportar determinado bem. Ao decidirem pelo produto, contratam o agente para fazer intermediação do transporte internacional da mercadoria, que neste caso, é realizado entre a Intercarga (empresa no Brasil) e o parceiro no exterior. A empresa tem como mercado de atuação dois principais modais de transporte internacional: o marítimo e o aéreo. Porém, é no modal marítimo que a empresa tem foco e mais de 90% de seu faturamento.

Miguel é responsável pela negociação da compra do frete com os parceiros internacionais (agentes). É bem-querido na empresa e tem a confiança dos colegas e superiores. Sua reputação facilita ao impor mais força em momentos de decisão e ainda mais credibilidade para definir o melhor negócio e o melhor parceiro para os transportes da empresa. Coordenador do setor de compras, também é responsável pela escolha dos parceiros e pelas negociações com eles. Inicialmente, Miguel foi contratado para a área operacional de Importação Marítima. Área em que era responsável por coordenar os embarques marítimos desde o primeiro contato com o exportador até a liberação da carga no Brasil.

Miguel entrou no departamento de *pricing* como um reforço ao time. Na época o setor estava passando por uma reestruturação e Sérgio estava como coordenador interino no departamento, sendo que tinha como função principal a coordenação do departamento comercial. Aos poucos, Miguel percebeu que o time era muito reativo, ele conseguia enxergar que a empresa tinha a percepção de que seu resultado era proveniente exclusivamente do time comercial, sem levar em consideração a parte da compra efetivamente, algo que afetava diretamente o aproveitamento

das cotações, na verdade, como Miguel comprava bem, negociavam bem os espaços e as tarifas, muito em função da sua relação com seus fornecedores, e por isso, o time de vendas conseguia vender bem. Nos meses seguintes, Miguel buscou ao máximo antecipar demandas e buscar, não só soluções aos problemas da empresa, mas também otimizar os processos, com isso em mãos, existe a facilitação da relação com os fornecedores, pois também para isso, antecipa-se demanda. Foi quando José sentou-se com Sérgio para conversar sobre o departamento.

- *Sérgio, eu estava analisando os números desse mês. Batemos a meta de fechamento, interessante isso. Disse José, diretor da empresa.*

- *Você está certo Zé! O Miguel tem antecipado os nossos pedidos frequentes para os agentes de origem e buscado cotar cada vez mais. Com alguns agentes ainda não conseguimos testar para avaliar, mas, grosso modo, nosso principal parceiro, a Hainan, está nos favorecendo e estamos com bons resultados, sem falar que reduzimos o tempo de resposta.*

- *E como ele está quanto a autonomia, Sérgio?* Questiona José.

- *Sinceramente Zé?! Eu confio muito no garoto. Ele aprendeu como lidar com a função e com o time já, então eu já não preciso estar 100% do tempo com a equipe como antes.*

- *Sérgio, concordo contigo! O garoto tem mostrado bons resultados e o time já me parece maduro. Já não faz mais sentido você coordenar os dois departamentos sozinho. Vamos passar essa coordenação para o Miguel e ver como ele se comporta nos próximos meses.* Responde José.

Miguel então, passa a coordenar o time, sendo líder de três profissionais. O time o recebe bem como gestor mesmo tendo uma visão diferente de Sérgio para o departamento e toma como missão para os anos seguintes, buscar não apenas o melhor preço, mas também o relacionamento e a reciprocidade com os parceiros, o que na sua visão é uma vantagem competitiva e sustentável no tempo.

3 O MODELO PROCESSUAL

Ao selecionar os parceiros (fornecedores), Miguel utiliza uma série de critérios de avaliação, como por exemplo, a forma de pagamento. Analisa se dão limite de crédito e prazo para a empresa trabalhar, se conseguem disponibilizar espaço nos navios e equipamento (contêineres), se prestam assistência de maneira geral e, até mesmo, se o parceiro é capaz de gerar novos negócios para a Intercarga - espécie de moeda de troca. É normal haver uma cobrança grande do time comercial, coordenado por Sérgio, sobre o time de Miguel; relação comum entre compras e vendas. Há um jargão no mercado que diz que um bom vendedor não consegue vender uma tarifa ruim, mas um vendedor ruim consegue vender uma tarifa boa. Por isso, o time de compras é muito pressionado para que garantam o menor custo possível e Miguel acredita que o principal determinante nesse processo é exatamente a relação com os parceiros.

O setor de vendas costuma se concentrar nos lucros, toda negociação é voltada pensando nos valores que a Intercarga vai arrecadar, tendo um bom resultado financeiro na hora do fechamento. Porém, Miguel precisa levar em conta todas as variáveis e repassar um direcionamento estratégico para o setor de vendas, de forma que, além de uma boa venda, eles consigam encaixar as melhores condições com os menores riscos.

- Miguel este frete está muito alto, porque não usamos outro agente. Podíamos contatar aquele que apresentou o trabalho na semana passada pra carregar essa carga? Teríamos um lucro praticamente 10% maior com essa operação. Sugeriu Sérgio.

- Sérgio, eu entendo. Porém, temos que analisar que eles nos dão somente dez dias de crédito e nós damos 30 para o cliente. É muito risco envolvido por estes 10%. Além do mais, você lembra que eles tentaram fechar esse nosso cliente com um concorrente nosso, né? Não vale a pena arriscar assim. Como sempre falo enquanto nossos parceiros nos dão preferência, não tem porque mudar, um retorno um pouco maior agora, não significa que teremos melhores resultados futuros. E se nos deixarem na mão? Ficamos sem todo o faturamento. Os atuais parceiros nunca fizeram isso. Responde Miguel.

A Intercarga tem clientes antigos e muito regulares, já tem um portfólio consolidado, o que possibilita que o faturamento não tenha tanta oscilação, a empresa pode se planejar e traçar metas e objetivos porque existe uma previsibilidade, e isto dá certo fôlego para a empresa. Ter clientes fidelizados fez com que, durante boa parte de sua existência, a empresa não precisasse ser tão agressiva no mercado dessa mais atenção especial aos clientes da carteira do que à expansão dos negócios. Assim como clientes de longa data, ao longo dos mais de dez anos de existência, a empresa também fez diversas parcerias com agentes de carga internacionais. O agente parceiro torna-se responsável por representar a Intercarga no outro país, visto que a empresa só possui escritório no Brasil. Desde 2013, a Intercarga conta com a Hainan como principal parceiro, um dos mais conhecidos agentes de cargas chineses, sendo um dos maiores embarcadores de cargas entre Brasil e China no quesito volume. A Intercarga tem cerca de 80% de seus negócios provenientes do país asiático e isso garante uma estabilidade muito difícil de conseguir no mercado de cargas internacionais.

Os agentes de cargas fazem a contratação do frete internacional junto aos armadores, detentores das embarcações e dos equipamentos (contêineres). Os espaços são então sublocados para os importadores e exportadores da carga. Um bom agente de origem na importação, pode garantir boas negociações do frete e dos termos com o armador sejam feitas na origem e uma boa relação com esses agentes de origem, garante uma performance melhor para o agente destino e no caso, menor.

4 PINTOU PROBLEMA!

Fevereiro de 2020, Miguel estava na copa da empresa tomando um café, quando o novo estagiário inicia uma conversa com ele.

- Bom dia Miguel, tudo certo? Diz Pedro.

- Bom dia Pedro, tudo e você? O que me conta de novidades? Responde Miguel.

- Tudo tranquilo, ia perguntar pro Sr... o que está achando deste novo vírus?

Miguel ficou confuso num primeiro momento, pois até então tinha ouvido falar brevemente nas rodas de conversa com os profissionais do setor, mas não imaginara que o assunto já era de domínio público, então questiona:

- Na verdade, ouvi muito pouco, o que estão falando?

- *Depois dá uma olhada, parece que é uma gripe mais contagiosa, pelo que vi estão levando bem a sério na China.* Comenta Pedro.

Miguel descobre mais detalhes do vírus e vê que pode se tornar uma situação que irá afetar a Intercarga. Já havia outros exemplos passados, como a H1N1 e até mesmo gripe aviária, ambas acabaram intervindo no ramo comércio exterior de diversas formas.

Na mesma semana, Miguel começa a ver cada vez mais matérias falando a respeito do novo vírus, "Coronavírus", Covid, Wuhan; várias palavras que até então eram novidade. Wuhan, cidade industrial e portuária importante da China, a qual Miguel está habituado a trabalhar e lidar com esse nome, mas no contexto de epicentro de uma nova doença, era novidade. Eloá e Sérgio então abordam Miguel alguns dias depois para ter mais informações sobre o vírus. Os clientes já estavam questionando se seriam impactados.

- *E esse vírus Miguel, será que não vamos ter cancelamentos de navios? Parece que a situação está se agravando.* Diz Eloá.

- *Calma Elô, os clientes às vezes acabam se preocupando sem necessidade, a China vai controlar isso, logo passa, não é Miguel?* Emendou Sérgio.

Após a conversa no café, Miguel há dias mantinha contato com os agentes de origem e prévia uma situação não tão simples.

- *Pessoal, não há motivo para pânico, por ora, A situação está numa crescente, então também não podemos garantir que não nos afetará. A China já suspendeu a atividade industrial em algumas cidades. Vamos agir com cautela.*

Sérgio e Eloá ficaram apreensivos e receosos, porém confiavam em Miguel e passaram a ouvir cada vez mais suas atualizações sobre o assunto. Na semana seguinte a situação toma outro patamar. A China anuncia a suspensão de diversos setores, inclusive em atividades portuárias, isso soou o alerta vermelho para a Intercarga.

Em meados de março de 2020, o governo estadual decreta estado de lockdown. A demanda por bens caiu drasticamente. Alguns dos poucos itens que não tiveram queda na demanda foram os alimentos e medicamentos, pelo contrário, tiveram um grande aumento em sua demanda. A cadeia logística sofreu um choque e isso foi sentido na Intercarga. O custo do frete, da China para o Brasil, que até então era de 1.400 USD, por contêiner, despencou para cerca de 400 USD. Não havia consumo ou produção indústria, o que acarretou na diminuição de demanda de carga para as empresas de transporte marítimo (armadores) e transporte aéreo (companhias aéreas). Esse fato impulsionou uma verdadeira guerra de preços, na qual as empresas reduziam cada vez mais a margem de lucro para atrair o pouco volume que restava.

Os preços baixos significavam um problema. Miguel era capaz de conseguir boas compras e espaço garantido com os armadores. Porém naquele momento havia muita oferta no mercado e o fato dos clientes terem reduzido as demandas fez com que a empresa não tivesse a quem vender. As poucas cargas que eram fechadas tinham rentabilidade muito baixa, pois os agentes brigavam entre si por margens cada vez menores. Além disso, a desvalorização do real perante o dólar americano fez com que cada vez mais os produtos importados ficassem mais caros. Para os clientes da Intercarga importava o menor custo possível de frete.

5 OS DESAFIOS NO RELACIONAMENTO

Com a queda de cargas causadas pela pandemia e o abalo no comércio internacional, faltava demanda. Todavia, a relação com a Hainan permanecia estável, uma vez que eles disponibilizavam crédito de até 60 dias para a Intercarga. Os armadores possuíam espaços de sobra, então não havia dificuldade em conseguir espaços, mas a disputa se resumia a cargas/embarques. A Intercarga também costumava trabalhar com outros parceiros menores, visto que nem sempre a Hainan possuía os melhores valores para os volumes necessários. Ainda assim, o carregamento com este parceiro representava cerca de 70% do volume transportado pela Intercarga.

Em poucos meses, com a retomada do comércio internacional, e impulsionado pela alta da demanda e redução da oferta de navios por parte dos armadores, aquele mesmo frete, que estava em baixa, custando aproximadamente 400 USD, já alcançava patamares acima dos 10.000 USD. Mesmo com a oscilação dos custos, Miguel considerou essa alta dos fretes uma boa notícia, pois mostrava um cenário de maior demanda, a volta de clientes e valorização no serviço que eles ofertavam.

- *Sei que a situação é delicada, mas sempre podemos ver algo positivo.* Miguel pensa em voz alta enquanto toma um café na copa.

- *Como assim positivo, Miguel?* Questionou Sérgio.

- *Para nós está difícil, mesmo com procura, o valor dificulta nossos fechamentos.* Completa Eloá.

- *Pois é, pessoal. Sei que é complicado, mas isso vai melhorar o nosso retorno financeiro por processo, mesmo com um volume de novos embarques menores do que estamos acostumados, a rentabilidade média está nos salvando.* Explica Miguel.

Resolvida a falta de clientes e pedidos de novos embarques surgia um novo desafio. Miguel e a empresa tinham uma demanda para a atender, a qual carecia de oferta.

- *Agora, vou te dizer o que tem me preocupado: a falta de contêineres. Temos clientes e demanda, mas está cada vez mais difícil conseguir contêineres para embarcar as mercadorias.* Falou Miguel.

- *Pois é, Miguel, além disso, quando acharmos os contêineres, temos que lutar para conseguir espaço nos navios. Espero que logo isso melhore logo!* Comentou Sérgio.

- *E vai melhorar, Sérgio, só precisamos seguir com nosso planejamento e pensarmos estrategicamente na seleção dos nossos parceiros para cada transporte.*

Tendo passado por uma espécie de efeito chicote para o mercado internacional de transporte, os clientes reclamavam muito dos aumentos nos valores, mas com o tempo passaram a entender que estes acréscimos independiam da Intercarga. Além do contexto de ambiente externo com a dificuldade em conseguir espaços para transportar seus contêineres, a Intercarga passou a ser afetada no ponto mais sensível. Começavam a aparecer dificuldades ao negociar com a Hainan, seu maior parceiro.

Para a empresa, ter a Hainan como parceiro era essencial, pois se tratava de um grande agente, referência no segmento e com um volume capaz de, em teoria, prover suporte para a Intercarga. O problema era que a Hainan se tornava cada vez mais importante para a Intercarga, que costumava embarcar 70% do seu volume de carga com a Hainan. Porém, a Intercarga rep-

representava apenas cerca de 5% dos pedidos da Hainan. Assim, quando a situação de espaço nos navios ficou ainda mais restrita, a Hainan precisou priorizar alguns clientes, uma vez que não conseguiria atender a todos. Uma vez que a Hainan conseguia poucas garantias de espaço, a impressão de Miguel era que a Intercarga havia ficado em segundo plano.

Com o passar dos meses, a Intercarga foi cada vez tendo mais dificuldade em conseguir espaço com a Hainan. Os outros agentes parceiros da Intercarga eram atenciosos e queriam aproveitar o momento para estreitar o relacionamento. Miguel buscou dar mais abertura e oportunidades a eles, mas, ao avaliar os relatórios, via que esses parceiros não tão eficazes quanto a Hainan em garantir os espaços. Agentes menores possuem dificuldades em dar garantias.

Não bastasse toda a situação de espaço, a Hainan, que até então dava crédito de até 60 dias para a Intercarga, disse que devido aos patamares atingidos pela pandemia e o encarecimento do frete, ficaria inviável conceder qualquer tipo de crédito. A Intercarga enxergava um futuro desafiador. O mercado estava aquecido, havia uma demanda muito superior à oferta e ao que tudo indicava, os *big players* conseguiam condições melhores de espaço e de crédito do que pequenas e médias empresas, deixando a concorrência cada vez mais desvantajosa.

Miguel seguia diversificando os parceiros, dando oportunidades aos parceiros menores que se mostravam esforçados em carregar as cargas. Nesse cenário de falta de equipamento os clientes acabavam muitas vezes cancelando embarques com a Intercarga se demorassem muito para conseguir a reserva (*booking*) da carga. Isso forçava a Intercarga a trocar de parceiro até no meio do processo, quando percebia que não conseguiriam garantir o espaço com o atual. Embora a Hainan tivesse um nome muito forte no mercado, nome que ajudava e que elevava o porte da Intercarga, por outro lado, os fornecedores menores eram, em geral, mais ágeis e faziam menos exigências comerciais, o que muitas vezes facilitava o processo, davam crédito e condições de pagamento melhores que a Hainan, o que fazia com que a Intercarga muitas vezes lucrasse mais com eles.

O momento era muito delicado, muitas vezes nem Hainan, nem os demais parceiros eram capazes de garantir equipamento de alguns portos. O mercado passou a se comportar de forma cada vez mais exigente. Os clientes só queriam fechar o transporte da carga mediante garantia de espaço. Os armadores só liberariam espaço se tivesse a carga. O “cabo de guerra” exigia que a escolha de Miguel fosse cada vez mais assertiva.

Miguel estava inquieto, incomodado em ver a Intercarga como segunda opção. Com os agentes menores, solícitos e respostas rápidas, começava a sentir que o processo fluía melhor com eles. Contudo, a função de Miguel exige que ele seja analítico, pautado em dados e resultados. Ao pedir um relatório dos últimos 3 meses, todos em período de falta de equipamento e de espaço, viu que o volume entre Hainan e os demais já não era tão diferente, Hainan representava 50% do total enquanto a outra metade era diluída entre três agentes menores. Miguel sabia desse número e era perceptível no dia a dia. Ao avaliar o percentual de embarques em que o agente conseguiu embarcar a carga de fato ele constatava também que a Hainan conseguia garantir espaço em 70% dos casos, ao passo que os menores conseguiam em 50%.

6 E AGORA? TEMOS UM DILEMA

O momento era inédito e a Intercarga seguia buscando novas oportunidades e vantagens no mercado. Se, por um lado, os agentes menores davam mais valor as cargas da Intercarga em números, o melhor desempenho ficava com a Hainan. Ao mesmo tempo, Miguel tinha cada vez menos condições de enxergar todo o ambiente de forma positiva e a pressão só aumentava para que conseguisse embarcar as cargas com bons prazos e um custo aceitável. Implorando por estabilidade, ele e toda a Intercarga tinham que gerir diariamente pedidos de crédito, espaços nos navios, preços viáveis e demanda com bom fluxo para os transportes.

Agora, cabe ao Miguel decidir qual a melhor forma de lidar e negociar com os parceiros, e como trabalhará com o fornecedor ideal para cada carga. Uma mudança brusca poderia estremecer a parceria com a Hainan. O risco de não dar certo deixaria a relação ainda mais conturbada, por outro lado, não realizar mudanças, pode sinalizar um aceno às condições impostas e a continuidade do que Miguel vem enxergando como austeridade.

Portanto, em meio a falta de previsão de normalização num curto prazo, Miguel e o time de *pricing* encontram-se em meio a um importante dilema: continuar explorando alternativas com parceiros menores, que vem mostrando empenho, mas ainda assim tem um menor poder de negociação, ou continuar apostando no parceiro com força de mercado, mas que cada vez menos os prioriza?

7 NOTAS DE ENSINO

7.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS E RECOMENDAÇÕES DE APLICAÇÃO

Este caso para ensino foi desenvolvido para promover a análise do processo de escolha de fornecedores, além de explorar a capacidade para o processo de tomada de decisão, levando em conta aspectos internos e externos das organizações. O objetivo principal do caso é promover a discussão acerca do fortalecimento da gestão de relacionamento com os fornecedores. O caso para ensino poderá ser aplicado em turmas de graduação e pós-graduação de comércio exterior, administração e relações públicas. Nos cursos de pós-graduação, sugere-se que seja solicitada a leitura prévia à seção do caso. As disciplinas mais adequadas ao ensino do caso são gestão da cadeia de suprimentos, planejamento estratégico, gestão de crise, coordenação de equipes, comércio internacional e similares. Possui ampla abrangência, uma vez que se trata de uma temática transversal. Logo, outras disciplinas que trabalhem com relacionamento, públicos, temas de gestão e estratégia.

7.2 FONTES DE DADOS

Trata-se de um caso real, em que, respeitando o desejo expressado, o nome dos funcionários e da empresa foram alterados, a fim de preservar a identidade de todos. No entanto, não houve interferência na construção do contexto nem alteração na originalidade da história. Também foi respeitada a divulgação de dados estratégicos da empresa, desconsiderados na versão pública do caso. Para construção do caso, foram utilizados dados qualitativos primários, através

de observação participante do pesquisador coautor que é colaborador do setor de *pricing* da empresa. Além disso, foram coletados dados secundários, a partir de documentos e relatórios disponibilizados pela empresa.

7.3 APLICAÇÃO DO CASO

Para aplicação em sala de aula, são apresentadas duas propostas, levando em consideração o tempo de aula, a teoria, o conhecimento necessário e a prática das operações. A primeira proposta (Tabela 1) é uma aplicação tradicional. Sugere-se que o professor adeque o caso de acordo com o perfil e atividades em sala de aula, aplicando-o em um conjunto de etapas, com uma duração aproximada de duas horas e meia.

Tabela 1. Plano de aula sugerido

Atividade	Tempo sugerido
<p><i>Explicação da dinâmica</i></p> <p>O professor poderá explanar o caso, inserindo-o no contexto da matéria e explicar como será desenvolvida e dividida a atividade.</p>	10 minutos
<p><i>Leitura individual</i></p> <p>Os alunos deverão ler o caso na íntegra criteriosamente, caso haja pouco tempo em sala, solicitar leitura prévia.</p>	30 minutos
<p><i>Discussão em grupos</i></p> <p>O professor divide a turma em grupos de 4 ou 5 pessoas, para que possam debater e responder as questões sugeridas, apresentando uma possível solução.</p>	50 minutos
<p><i>Mesa redonda</i></p> <p>Os alunos voltam para o grande grupo, com a classe organizada em U ou círculo para conversar sobre as respostas e posteriormente compartilhar a solução encontrada, o professor ficará como mediador para que não haja dispersão.</p>	45 minutos
<p><i>Fechamento</i></p> <p>O professor fará a conclusão da atividade de acordo com as discussões feitas relacionando ao caso, tanto ao dilema quanto ao ambiente organizacional.</p>	15 minutos

A segunda proposta de aplicação (Tabela 2) tem foco na imersão do ambiente empresarial, a qual os leitores precisam defender um ponto de vista para a tomada de decisão. A ideia desta dinâmica é que os alunos possam desenvolver a capacidade de, primeiramente decidir por uma posição, então realizar análise da situação e, por fim, em plenário (debate), com embasamento, defender sua escolha.

Tabela 2. Plano de aula alternativo

Atividade	Tempo sugerido
<p><i>Explicação da dinâmica</i></p> <p>O professor irá falar sobre o caso, inserindo-o no contexto da matéria e explicar como será desenvolvida e dividida a atividade.</p>	10 minutos
<p><i>Leitura individual ou em grupo</i></p> <p>Os alunos deverão ler o caso na íntegra criteriosamente, caso haja pouco tempo em sala, solicitar leitura prévia.</p>	30 minutos
<p><i>Discussão em grupo</i></p> <p>Separar a turma em 2 grupos, de um lado teremos a equipe que é a favor de manter um único fornecedor grande e do outro, a equipe que é favor de trocar para um fornecedor menor. Cada grupo irá juntar os melhores argumentos baseado no caso e as teorias relacionadas.</p>	60 minutos
<p><i>Debate</i></p> <p>A sala será organizada com dois lados opostos e os alunos farão um debate, apresentando e sustentando todos os argumentos a favor da sua equipe.</p>	40 minutos
<p><i>Fechamento</i></p> <p>O professor fará a conclusão da atividade de acordo com as discussões feitas relacionando ao caso, tanto ao dilema quanto ao ambiente organizacional.</p>	15 minutos

7.4 QUESTÕES SUGERIDAS PARA DISCUSSÃO

Quais aspectos a Intercarga deve levar em consideração para sua tomada de decisão?

Como a Intercarga poderia aumentar a sua importância perante os fornecedores, sendo um agente de médio porte?

Quais ações a Intercarga e seus fornecedores poderiam ter feito para evitar o impasse atual, reduzindo os impactos que um choque na demanda causaria em suas relações?

O que a Hainan poderia ter feito para melhorar a parceria com a Intercarga?

De acordo com a teoria do custo de transação, quais os trade-offs que a Intercarga enfrentaria ao optar por deixar de trabalhar com a Hainan?

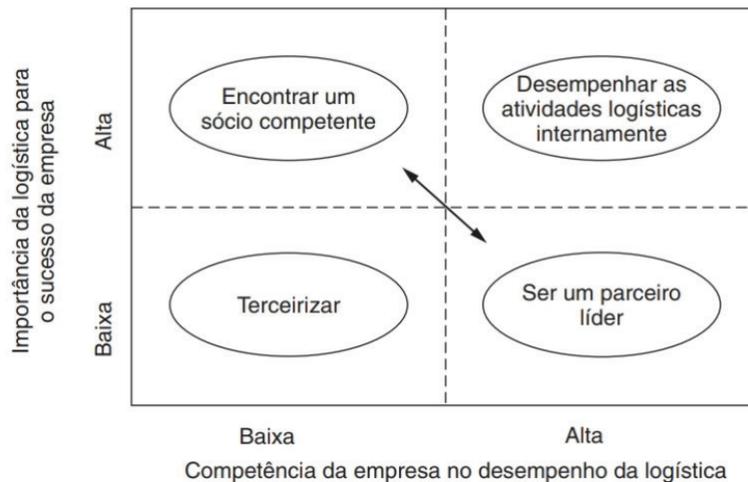
7.5 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

Questão 1

As capacidades de rede são necessárias das companhias de navegação domésticas, além da expansão para os mais diversos canais, se o desejo é chegar a competição com mais eficiência em um mercado global. É necessário reconhecer a necessidade mútua dos prestadores de serviços de transporte e se esforçar para melhorar a cooperação estratégica conjunta. (Roh, 2021).

Se uma empresa tem por objetivo entregar um serviço de alto padrão ao cliente, não deverá se beneficiar de algum tipo de delegação ou terceirização de suas atividades logísticas, ou seja, serão melhor executadas na própria empresa (Ballou, 2006), conforme diagrama de seleção (Figura 1). Por outro lado, a qualidade de serviço prestado por cada fornecedor é um aspecto importante. Pode ser oneroso uma empresa coordenar todo seu processo produtivo e isso gera uma necessidade por relacionamentos mais regulares entre parceiros (Mchugh, Humphreys & Mcivor, 2003).

Figura 1. Diagrama da seleção de escolha das atividades



Fonte: Ballou (2006, p. 561).

Um outro ponto mais intangível seria o esforço demonstrado por parte dos fornecedores em trabalhar com a Intercarga, o nível de interesse em manter e desenvolver a parceria a longo prazo. Para construir uma parceria de sucesso, o parceiro escolhido deve ser avaliado por meio de critérios pré-estabelecidos; por mais que esses critérios sejam variáveis, devem ser definidos visando todas as atividades que serão afetadas e tornar claras as responsabilidades e deveres (Motwani *et al.*, 1999; Liu, Ding & Lall, 2000). Vale considerar também a competência do serviço prestado pelo fornecedor, cuidado e segurança com a carga, agilidade no atendimento de forma efetiva e acompanhando no percurso transportado. Shin, Collier e Wilson (2000) ressaltam quatro características importantes no fornecimento: a qualidade do serviço prestado, número de fornecedores (visando número restrito), à participação dos fornecedores, e por fim, a longevidade da relação. Além desses pontos, evidente que o aspecto do retorno financeiro é crucial, a empresa tem que avaliar o lucro adquirido ao utilizar cada um dos fornecedores para que possa avaliar e traçar qualquer estratégia futura. Por fim, durante o processo de interação ocorre certo grau de proximidade e a confiança é formada ao longo do tempo. Se o agente puder receber informações precisas sobre a programação do serviço em tempo real ou quando solicitado, e for capaz de garantir que possa controlar o processo de transporte de forma estável mesmo durante a alta temporada, a confiança com o expedidor será formada durante o processo de agência (Roh, 2021).

Questão 2

Bassani (2007), reforça os pontos importantes da logística, entre eles, a necessidade de criar e sustentar uma boa relação com os fornecedores, estreita e efetiva. A partir disso, é fundamental que a organização valorize e seja valorizada da mesma forma pelo seu fornecedor.

Partindo do ponto de vista da Intercarga, ao mesmo tempo em que se preocupa com os sinais de desinteresse dos fornecedores, ela deve buscar maneiras de permanecer relevante para eles. O principal impacto numa relação de colaboração é o envolvimento dos parceiros no que diz respeito à gestão da sustentabilidade. É essencial que mantenham tal colaboração com seus parceiros fornecendo incentivos financeiros. As estratégias conjuntas de vínculo social têm o segundo maior impacto na colaboração entre empresas. São atividades voltadas à comunicação com os parceiros para o desenvolvimento de vínculos produtivo, ambos precisam ter interações sociais frequentes com seus parceiros para implementar práticas de responsabilidade social corporativa. (Tran, 2021). De modo geral, a Intercarga representa para os parceiros o mesmo que os clientes representam para a empresa. Então, da mesma maneira que a empresa busca clientes que deem lucro e tenham potencial de crescimento, ela deve se tornar um parceiro lucrativo. Em um cenário, como o atual, de escassez de espaço e de equipamento, é essencial que estes sejam bem utilizados, ou seja, quando o parceiro consegue um número restrito de contêineres é natural que eles priorizem os parceiros que trarão o maior retorno financeiro para eles. Sendo assim, a Intercarga deve desenvolver estratégias comerciais e destinar os equipamentos aos clientes mais lucrativos, como uma moeda de troca, ao ponto que a Intercarga entregar transportes lucrativos, os fornecedores começarão dar prioridade em fechamentos futuros.

Como definido por Novaes (2004), os agentes de carga são um dos tipos de prestadores de serviços logísticos, do inglês chamado de "*carrier*" para empresas de pequeno e médio porte, como é o caso da Intercarga. Por mais que ela seja um agente de porte médio, pois possui clientes relevantes no mercado em seu *portfólio* e com volume expressivo, ela deve usar isso como poder de barganha. Para aumentar a confiança entre os contratados, é essencial operar de forma estável o tempo de transporte planejado e o processo de transporte especificado pela empresa de transporte, O serviço que opera cargas é diferente de um contrato de venda de mercadorias, uma vez que possui as características de um contrato de adesão, tendo que aceitar a qualidade do serviço, sem qualquer modificação. Portanto, é à medida que se identifica um funcionamento estável, especialmente com o cumprimento dos acordos mútuos, que se forma confiança. (Roh, 2021)

Outra forma de demonstrar interesse na parceria seria usar a força comercial, não apenas para gerar clientes no Brasil, mas fomentar e fornecer *sales leads* para os parceiros no exterior desenvolverem, com embasamento e material para tal. Além disso, a Intercarga pode melhorar seu índice prioritário nos prazos, mesmo quando conseguir bons créditos, manter o financeiro em dia e antecipadamente, isso fará com que os fornecedores prefiram fazer negócio com eles do que outro agente, ainda mais, levando em consideração a situação atual e crise do mercado.

Questão 3

É praticamente impossível prever o momento exato em que uma crise irá chegar ou os impactos que ela terá no segmento ou diretamente à empresa, mas é possível fazer um planejamento de gestão de crise, avaliando diversas ocasiões que possam afetar a saúde da empresa e criar estratégias de gestão para diminuir as perdas ou até quebra da organização. De modo prático, é como se os clientes downstream focassem em objetivos diferentes, sem considerar o efeito nos fornecedores upstream. Os distribuidores poderiam comprar mais produtos durante

uma promoção para que pudessem reduzir os custos de compra; no entanto, sem considerar que isso pudesse causar flutuações de demanda para seus fornecedores. Ou seja, as flutuações de pedidos por uma intuição de acumulação devido à desconfiança que seus fornecedores não poderiam satisfazer sua demanda (Yang, 2021).

Mudar a demanda é uma maneira indireta de enfrentar crises na cadeia de suprimentos, nada mais do que, ao reconhecer quando não há meios entregar o produto ou serviço, os clientes devem ser orientados a escolher uma mercadoria alternativa (Ballou, 2006). Porém, não basta proficiência da empresa na gestão de crise, é preciso ser eficiente na gestão de riscos. Pode ser levando em consideração o exemplo da Cisco, que mapeou toda informação crucial, e desenvolveu um planejamento de continuidade do negócio (PCN), justamente para no caso de ocorrer uma ruptura. A coleta de dados dos fornecedores inclui: endereço físico das fábricas, contatos em emergência, localização de fábricas alternativas e tempo de recuperação no caso de necessidade de mudança de produção para a fábrica alternativa. (Correa, 2009).

Wanke, Fleury e Hijjar (2004), defendem que uma boa parceria tem como prerrogativas a satisfação das partes, sofisticação, sugestões para melhorias em negociações futuras e a competência do pessoal envolvido. Fatores que auxiliam nas medidas preventivas para minimizar os possíveis danos. São também, aspectos relevantes:

- Ter um bom histórico de crédito com os fornecedores: uma vez que há um risco crescente aliado a uma alta inflação nos preços do ramo é natural que as partes restrinjam cada vez mais o nível de crédito no mercado, principalmente com agentes que não são os melhores pagadores, ao ter um bom histórico de pagamentos com os parceiros a Intercarga deixa de ser um destes agentes e consegue driblar ou ao menos minimizar essa redução de crédito, dando maior fôlego financeiro para a empresa.
- Estabelecer responsabilidades contratuais: ao estabelecer termos e obrigações entre as partes é possível assegurar, ou ao menos criar, entraves que dificultem ou penalizem o descumprimento dos termos. Os contratos atuam como uma espécie de promessa e são tidos como elementos fundamentais da relação entre fornecedores, pois regulam as obrigações de cada parte (Williamson, 1985).
- Cultivar uma boa relação com os fornecedores: é comum que no dia a dia ocorram vários embates e disputas entre parceiros, há momentos em que é inteligente ceder a razão mesmo que não esteja de acordo aquilo pelo bem maior da relação. Discussões e desentendimentos podem afetar a relação e trazer prejuízos além dos financeiros, como perda de confiança. É de suma importância que os conflitos estejam bem resolvidos e que a cooperação esteja em um bom momento, pois esses problemas, que geralmente, acabam sendo pouco percebidos em momentos de bonança podem se tornar verdadeiras crises na relação em momentos adversos.
- Ter uma política de feedback e uma comunicação transparente: ao traçar qualquer estratégia ou plano de ação é importante ter uma leitura do cenário atual de forma mais assertiva possível, não adianta ter o melhor preparo para uma situação diferente da real, portanto é muito importante que a equipe esteja constantemente compartilhando qualquer tipo de situação para que seja tratada e para que haja um termômetro da relação e do desempenho do time junto aos fornecedores.

Petter Kraljic (1983), a ferramenta conhecida como Matriz Kraljic voltada para a gestão de compras estratégicas nas organizações, para ele, efetuar compras de maneira planejada é a forma correta de comprar, e não apenas de forma operacional, a fim de suprir a demanda do momento. A matriz aborda os itens de alavancagem, estratégicos, não críticos e de gargalo e classificam em importância da compra e risco e complexidade do mercado, de baixa para alta (Figura 2).

Figura 2. Matriz de Kraljic



Fonte: Slimstock (2019).

Como a matriz pode ser relacionada a diversos aspectos organizacionais vinculados às compras, se torna uma boa ferramenta para gestão e relacionamento com os fornecedores, levando em conta que um relacionamento estreito e uma parceria estratégica poderão fazer ambos se desenvolverem e manterem parceria a longo prazo. Neste sentido, não se pode descartar os as causas comportamentais entre parceiros no efeito chicote. Fortalecer a confiança pode ajudar a aumentar o compartilhamento de informações e reduzir as incertezas que causam o efeito chicote (Yang, 2021).

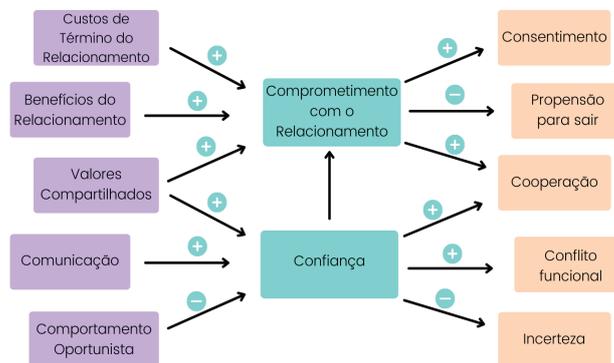
Questão 4

Para Croxton *et al* (2001), a gestão do relacionamento com os fornecedores, do inglês *Supplier Relationship Management* (SRM) é, sumariamente, como a empresa estrutura o relacionamento, desde o planejamento, à execução e permanência. Durante o caso, foi possível

verificar que houve uma aparente falta de interesse da Hainan, isso pode ter sido causado pelas mudanças do mercado, visto à pandemia e previamente, pelas alterações naturais que ocorrem com o tempo, como explicam Perona e Saccani (2002). No entanto, ao se analisar os números via-se que o resultado dela ainda se sobressaia quando comparado aos demais fornecedores, isso pode evidenciar uma falha na comunicação, na qual a Hainan não necessariamente colocava a Intercarga em segundo plano. Além da SRM que a organização deve ter, os fornecedores também devem considerar se aproximar de seus clientes, através da gestão do relacionamento com clientes (CRM) fortalecer as negociações, diminuir os custos, compartilhar novidades do mercado e acima de tudo, possuir compromisso um com o outro, tornando a parceria duradoura e efetiva (Correa, 2019).

Há uma ferramenta, desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) chamada de Modelo KMV - Modelo das Variáveis Chave (do inglês, *Key Mediating Variables*). Esta ferramenta permite que a organização avalie seu relacionamento com seus públicos, neste caso, relação cliente x fornecedor. O Modelo KMV (Figura 3) se baseia nos aspectos mais e menos relevantes daquele de cada relação, levando em conta valores, custos, benefícios que irão influenciar no resultado das negociações.

Figura 3 - Modelo KMV



Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994).

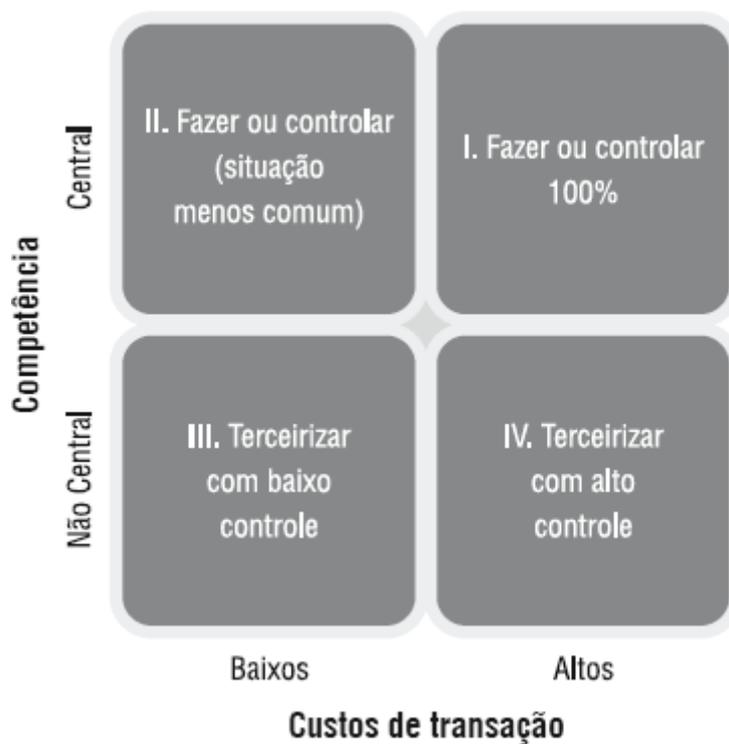
A base do Modelo KMV, de acordo com Morgan e Hunt, (1994), é identificar e usufruir do comprometimento e da confiança entre as partes para extrair bons resultados a partir dos fatores, levando em conta que estes aspectos são os principais para o sucesso da relação. Usualmente, transportadoras e agentes estão mais preocupados com suas operações logísticas e questões de entrega e logística urbana do que em ter relações próximas com os parceiros, além de serem raros os treinamentos e reuniões entre parceiros (Carvalho, 2021). A partir disso, seria interessante a Hainan ter uma comunicação mais assertiva, levando em conta os pontos fundamentais supracitados e apresentando números e embasando a situação na origem, para que Intercarga tivesse mais segurança e confiança ao continuar trabalhando com eles. Além disso, mudanças repentinas como o nível de crédito disponibilizado podem desestabilizar o fluxo de caixa do

parceiro e até inviabilizar certas operações; seria prudente que essas mudanças fossem sutis ou o mais gradual possível, sempre explicando e de certa forma negociando com o parceiro, evitando o teor de imposição. Para obter vantagem competitiva, as empresas envolvidas em negócios de navegação precisam de habilidades para gerenciar recursos internos e fatores externos, como colaboração entre empresas (Tran, 2021). Em suma, mostrar mais interesse por meio de atualizações mais frequentes teria tido um impacto positivo durante esse momento e ajudaria a aumentar a confiança.

Questão 5

As redes interorganizacionais têm diferentes formatos, não necessariamente devendo atuar sob um modelo pré-definido. Quanto menores os custos de transação, mais recomendada é a decisão de terceirizar a atividade, por outro lado, quanto maiores os custos de transação, mais a empresa deve considerar manter a atividade sendo feita internamente (Correa, 2009). No entanto, as competências também precisam ser consideradas (Figura 4). Ou seja, se o bem ou serviço é uma atividade de competência central da firma, esta não deveria ser terceirizada.

Figura 4. Matriz da decisão comprar ou fazer



Fonte: Correa (2009, p. 46).

Caso a Intercarga optasse, realmente, por deixar de trabalhar com seu principal parceiro, a Hainan, seria preciso levar em conta não só os benefícios que são gerados por esta parceria em contraste com novos fornecedores, mas também os custos de transação envolvidos nesta troca. A Teoria do Custo de Transação (TCT) aborda os ganhos de eficiência que ocorrem com a redução dos custos de transação. Coase (1937) procurava os motivos que levavam as empresas a realizar internamente atividades que poderiam ser feitas por meio de terceirização e parcerias. Argumentava que, ao trabalhar com empresas terceiras havia custos específicos, que eram pouco tangíveis, mas de grande impacto, como os custos de negociação, contratuais e de informação.

A Intercarga, em seu ramo, precisa trabalhar com fornecedores, devido ao porte e demanda dela, não há justificativa para abrir escritórios no exterior. Essa necessidade de ter parceiros fora do Brasil faz com que a Intercarga sofra com os ônus e bônus nas definições de fornecedor, os *trade-offs*. Uma vez que o fornecedor se vê como necessário para o comprador, como é a situação com a Hainan neste caso, eles podem atuar cada vez com mais segurança e menor ímpeto em prestar um serviço de excelência, diminuindo ou até mesmo retirando benefícios pelo baixo poder de escolha da Intercarga.

Ao trabalhar com poucos fornecedores, existe uma tendência de comportamento oportunista por parte do fornecedor. O oportunismo exige que a empresa constantemente avalie os agentes, para salvaguardar o risco de oportunismo (Williamson, 1985). Com isso, a teoria dos custos de transação conclui que quanto menor o número de potenciais fornecedores para uma transação, maiores seus custos.

Desistindo de trabalhar com a Hainan, contudo, implica no *trade-off* de perder um parceiro relevante no mercado, que já conhece os processos da Intercarga. O tempo e a frequência com que transacionavam possibilita que eles atuem no mercado com maior porte e mais potencial, se aproximando dos gigantes do mundo da logística e comércio exterior. Das principais contas que a Intercarga atende hoje, boa parte são em conjunto com a Hainan. Por mais que os clientes estejam fidelizados, é natural que ao longo do tempo tenha sido criada uma proximidade da Hainan e dos exportadores na outra ponta. O fato de a Hainan ter todos os contatos e ter abertura com os exportadores, pode causar um desconforto ou até mesmo a perda de alguns clientes, uma vez que eles manifestem o interesse em continuar trabalhando com a Hainan e não com um possível novo fornecedor. Gerar estes atritos pode facilmente respingar nos clientes, pois todo o processo pode ser comprometido, os custos elevam, os créditos iniciais são sempre mais curtos, a Intercarga deverá considerar o período de adaptação e conhecimento de ambas as partes na maneira de trabalhar, o que poderá acarretar atrasos para os clientes e valores mais altos. Em contrapartida, se a Intercarga optar por manter-se com a Hainan, deve ter ciência das condições impostas e do poder que ela possui nas negociações, aos poucos ir tentando melhorar os aspectos impostos e criar fortes estratégias para melhorar o relacionamento, aproximando-se da Hainan e ganhando espaço nos fechamentos deste fornecedor.

7.6 FECHAMENTO

Espera-se que, ao final da utilização do caso, haja o aprimoramento da capacidade analítica e estratégica dos alunos, tanto na parte de identificar e avaliar um problema e sua proporção, quanto na visão de encontrar soluções a curto e longo prazo que seja, efetivas para a organização. De acordo com os objetivos previamente determinados, propõe-se que os alunos se sintam mais preparados para defender as estratégias selecionadas. Deve ser dada ênfase aos imprevistos que poderão surgir no ambiente gerencial, financeiro e do mercado, precisando sempre avaliar o cenário interno e externo que se encontra o setor.

REFERÊNCIAS

- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bassani, P. B. (2007). O agente de carga: vantagens e atributos considerados na sua utilização. In: XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.
- Carvalho, N. L., Mendes, J. V., Akim, E. K., Mergulhão, R. C., & Vieira, J. G. V. (2021). Supply chain collaboration: differing perspectives of Brazilian companies. *The International Journal of Logistics Management*, 32(1), 121-140. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2019-0284>
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Correa, L. H. (2019). *Administração de Cadeias de Suprimentos e Logística - Integração na Era da Indústria 4.0*. Porto Alegre: Grupo GEN.
- Croxton, K., García-Dastugue, S., Lambert, D., & Rogers, D. (2001). The supply chain management processes. *International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13-36. <https://doi.org/10.1108/09574090110806271>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Liu, J., Ding, F-Y, & Lall, V. (2000). Using Data Envelopment Analysis to Compare Suppliers for Supplier Selection and Performance Improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(3), 143-150. <https://doi.org/10.1108/13598540010338893>
- Mchug, M., Humphreys, P., & Mcivor, R. (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health. *Journal of Supply Chain Management*, 39(1), 15-25. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2003.tb00151.x>
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Motwani J., Youssef M., Kathawala Y., & Futch E. (1999). Supplier selection in developing countries: a model development. *Integrated Manufacturing Systems*, 10(3), 154-162. <https://doi.org/10.1108/09576069910264411>
- Novaes, A.G. (2004). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Perona, M. & Saccani, N. (2002). Integration Techniques in customer-supplier relationship: An empirical research in the Italian industry of household appliance. *International Journal of Production Economics*, 89(2), 189-205. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00012-4](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00012-4)
- Roh, T., Park, K-S., Oh, Y., & Noh, J. (2021). How Shipping Company Satisfies Shippers Through Service Quality in South Korea: The Mediation Role of Trust. *Journal of Korea Trade*, 25(5), 19-38. <https://doi.org/10.35611/jkt.2021.25.5.19>
- Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier-buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18(3), 317-333. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00031-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00031-5)
- Slimstock. *Matriz Kraljic e gestão de fornecedores*. 18 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.slimstock.com/br/academy/matriz-kraljic-e-gestao-fornecedores/>>. Acesso em: 08 de nov. 2021.
- Tran, T. M. T., Woo, S-H., & Yuen, K. F. (2021). The impacts of sustainable inter-firm collaboration on business performance of shipping companies. *The International Journal of Logistics Management*, 32(3), 766-789. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2020-0453>
- Wanke, P., Fleury, P.F., & Hijjar, M.F. (2004). Um Estudo do Impacto da Sofisticação Logística dos Embarcadores Brasileiros Industriais no Padrão de Contratação dos Serviços de Operadores Logísticos. In: XXVIII EnANPAD. Anais. Curitiba.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets and relational contracting*. New York: The Free Press.
- Yang, Y., Lin, J., Liu, G., & Zhou, L. The behavioural causes of bullwhip effect in supply chains: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 236, 108120. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108120>