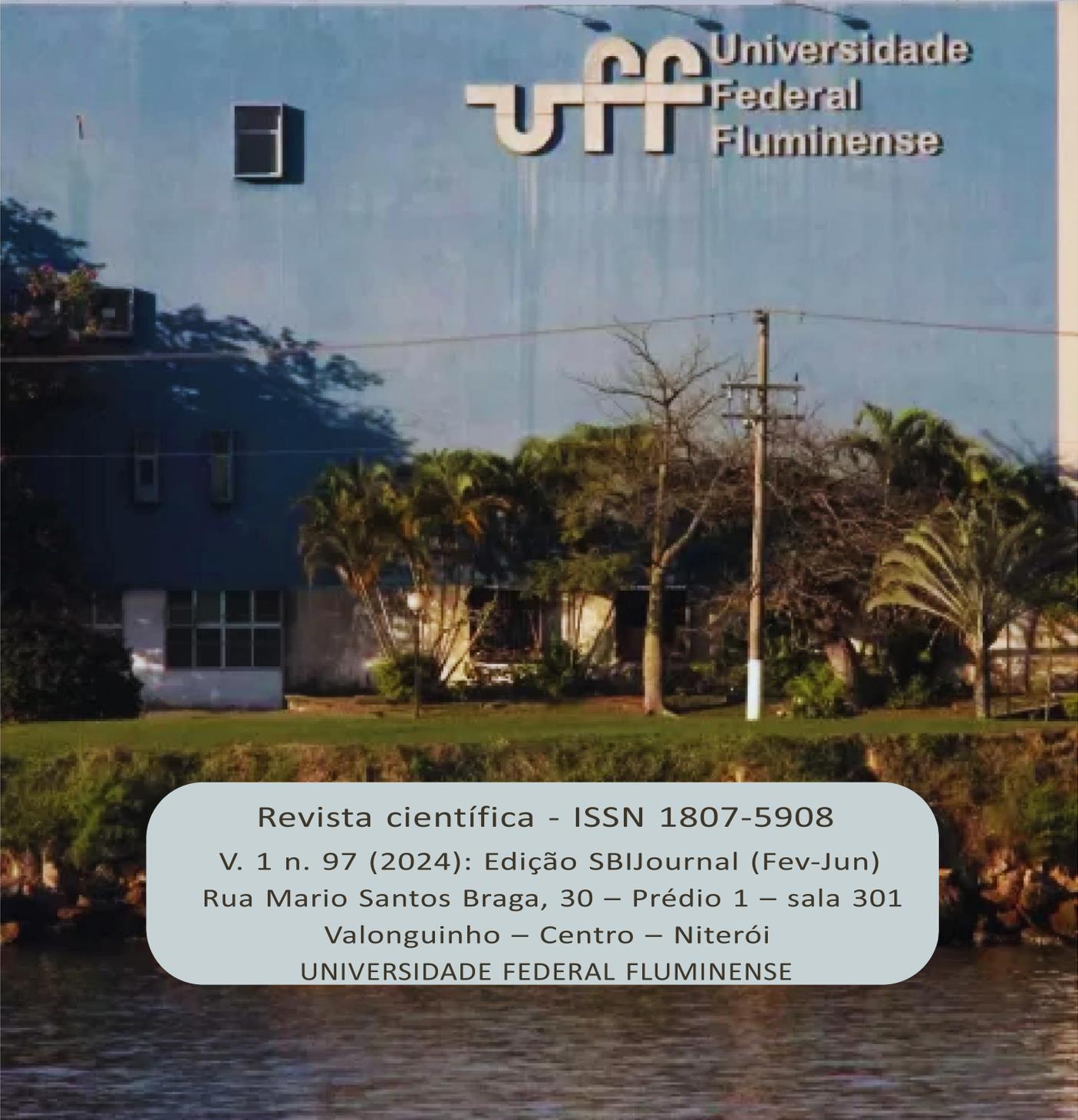


# SUSTAINABLE BUSINESS

INTERNATIONAL JOURNAL



UFF Universidade  
Federal  
Fluminense

Revista científica - ISSN 1807-5908

V. 1 n. 97 (2024): Edição SBIJournal (Fev-Jun)  
Rua Mario Santos Braga, 30 – Prédio 1 – sala 301  
Valonguinho – Centro – Niterói  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

# SUSTAINABLE BUSINESS International Journal



## Sobre a Revista

A Revista Eletrônica SBIJ – Sustainable Business International Journal – tem como missão contribuir para o entendimento aprofundado da Gestão do Conhecimento nas Empresas, mediante a divulgação de trabalhos de pesquisa e de análises teóricas que possam subsidiar as atividades acadêmicas e a ação administrativa em organizações públicas e privadas.

O público-alvo é constituído de profissionais da academia e de outras organizações públicas e privadas, interessados no diálogo e na inovação em Gestão do Conhecimento. Clareza, concisão e objetividade na redação do texto são essenciais, considerando o público-alvo e as normas da ABNT.

Cabe aos pareceristas criticar, exclusivamente, os trabalhos, sendo vedadas considerações pessoais quanto aos autores, ou posicionamentos parciais que restrinjam a produção de conhecimento de matriz multidisciplinar, a liberdade de expressão e autonomia do pesquisador. O conteúdo e informações relativas aos autores é de exclusiva responsabilidade destes não cabendo a revista quaisquer responsabilidades no caso de informações não verdadeiras sobre o autor(es), sua formação, instituição informada etc.

Os artigos, documentos, notas e resenhas bibliográficas submetidos à apreciação da SBIJ devem ser inéditos, nacional e internacionalmente, não estando sob consideração para publicação em nenhum outro veículo de divulgação. Eventualmente trabalhos publicados em anais de congressos podem ser considerados pelo Conselho Editorial, desde que estejam em forma final de artigo. Os artigos e documentos podem ser redigidos em língua portuguesa, inglesa ou espanhola. As notas e resenhas bibliográficas devem ser redigidas em língua portuguesa.

# SUSTAINABLE BUSINESS International Journal



Indexações e parcerias que a revista possui:



Google Acadêmico



**LITS**  
Laboratório de Inovação,  
Tecnologia e Sustentabilidade

# SUSTAINABLE BUSINESS International Journal



## Conselho editorial

### EDITOR EXECUTIVO CHEFE

Dr. Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, Universidade Federal Fluminense, Brasil

### EDITORES EXECUTIVOS

PhD Francesca Di Virgilio, Università degli studi del Molise, Italia

PhD Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve – CinTurs, Portugal

### EDITORES ASSOCIADOS

PhD Mario Ribeiro Dantas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil

PhD Marcos Cavalcanti, Fundação de Amparo a Pesquisa (FAPERJ), Brasil

DSc Nelson Ebecken, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Brasil

DSc Osvaldo Quelhas, Universidade Federal Fluminense (UFF)

PhD António Monteiro Oliveira, Politécnico do Porto (ISCAP), Portugal

PhD Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto (ISCAP), Portugal

PhD Mário Raposo, Universidade da Beira Interior, Portugal

### EMERITUS EDITOR

PhD Maria José Sousa, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal

### CONSELHO EDITORIAL

PhD Maria José Sousa, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal

PhD Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve – CinTurs, Portugal

PhD António Monteiro Oliveira, Politecnico do Porto (ISCAP), Portugal

PhD Orlando Lima Rua, Politecnico do Porto (ISCAP), Portugal

PhD Mário Raposo, Universidade da Beira Interior, Portugal

Dr Andre Luis Azevedo Guedes, Centro Universitário Augusto Motta - UNISUAM; Centro Universitário La Salle (UNILASALLE); Brasil.

# SUSTAINABLE BUSINESS International Journal



## Equipe Editorial

### COORDENADORA EDITORIAL

MsC Iris Jordão Lessa, Universidade Federal Fluminense, Brasil

### ASSISTENTE EDITORIAL

Esp Isabelly Neves Filgueiras, Universidade Federal Fluminense, Brasil

### PARECERISTAS/AVALIADORES

PhD Amaia Yurrebaso Macho, Universidad de Salamanca, Espanha

PhD Andreia de Bem Machado, Centro Universitário Leonardo da Vinci, Brasil

PhD António Moreira Teixeira, Universidade Aberta, Portugal

PhD Carlos Navarro Fontanillas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

PhD Carlos Rafael Branco, Universidade Aberta, Portugal

PhD Carlos Pedro Ramos dos Santos Pinho, Universidade Aberta, Portugal

PhD Fernanda Maria Santos Pereira, Instituto Politécnico da Beja, Portugal

PhD David Ferraz, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Portugal

PhD João Salis Gomes, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Portugal

PhD José Duarte Moleiro Martins, Instituto S. Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal

PhD Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), Portugal

Dra. Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, Instituto Federal de Rondonia (IFRO), Faculdade Católica de Rondônia (FCR), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO), Brasil.

PhD María José López Rey, Universidad de Extremadura, Espanha

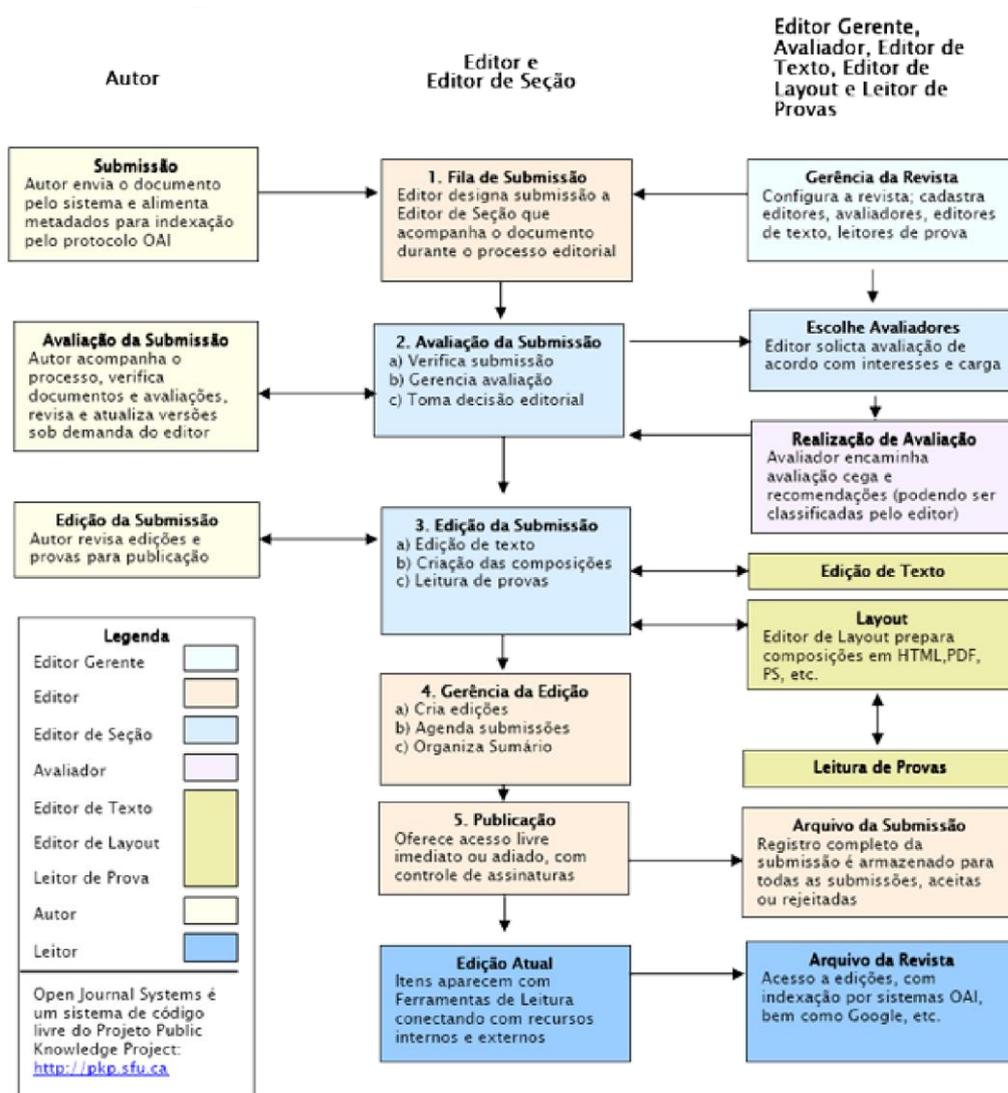
PhD Marlene Amorim, Universidade de Aveiro

PhD Marta Ferreira Dias, Universidade de Aveiro (GOVCOPP, DEGEIT), Portugal



## Sistema de Publicação

A revista usa o Open Journal Systems (OJS 3.2.1.0), sistema de código livre gratuito para a administração e a publicação de revistas, desenvolvido com suporte e distribuição pelo Public Knowledge Project sob a licença GNU General Public license, cujo fluxograma do processo editorial é apresentado abaixo:





## Editorial

Estamos há exatos 20 anos desde a primeira publicação do SBIJOURNAL quando o mesma foi iniciada em 2004. Desde aquela época já nos preocupávamos com a produção científica e o quanto o registro do conhecimento produzido por profissionais das academias e de mercado e de demais organizações era e continua sendo de grande relevância para o desenvolvimento nos seus diversos aspectos.

O conhecimento registrado em mídia escrita como esta, é e ainda e continuará sendo por um longo período de tempo a principal mídia de registro do conhecimento. Mesmo no mundo atual onde as mídias sociais ganham um espaço de grande relevância e circularidade por transportarem uma informação em tempo real porém, de elevado grau de perecibilidade.

Nesta edição, foram selecionados artigos científicos relacionados ao momento pós-COVID-19 e outro relacionado ao capital intelectual e o terceiro relacionado a estratégias de marketing. Todos de grande relevância para o momento atual que tem sido de grandes mudanças gerando um impacto no comportamento das pessoas e um repensar devido ao longo período de isolamento físico e recentemente o reaquecimento de questões relacionadas à inteligência artificial, iniciada na década de 1950 e, periodicamente vem sendo reaquecido o tema devido a potentes novas tecnologias que surgem a cada dia.

Desejamos a todos uma excelente leitura e disseminação do conhecimento que julgar pertinente para a sua rede de relacionamentos. Já que estamos neste mundo, que sejamos protagonistas ao invés de simples expectadores.



Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez Editor Executivo-Chefe SBIjournal  
martiusrodriguez@id.uff.br <http://lattes.cnpq.br/7037188590027119>  
<https://orcid.org/0000-0001-8270-7488>



## Sumário

- 1. Delivery de produtos alimentícios após a pandemia da covid-19 à luz da teoria do comportamento planejado pp. 01 – 31**  
Caio Felipe Soares de Sousa Carneiro, Rafaela Marinho Nonato Cunha, Mariana Peixoto, Nelson de Oliveira Stefanelli
- 2. Formação de aliança horizontal por consórcio empresarial e o impacto e o impacto sobre o capital intelectual pp. 32 – 62**  
Julio Carlos Morandi, Aparecida Laino Entriel
- 3. O emprego das estratégias de Inbound marketing no contexto das empresas brasileiras pp. 63-88**  
Camila Narischi, Favio Akiyoshi Toda

**Delivery de produtos alimentícios após a pandemia da covid-19 à  
luz da teoria do comportamento planejado.**

***Delivery of food products after the covid-19 pandemic in the light  
of the theory of planned behavior planned behavior.***

Caio Felipe Soares de Sousa Carneiro	caio.dark@hotmail.com
Rafaela Marinho Nonato Cunha	rafamarinho.iurd@gmail.com
Mariana Peixoto	marianamarinhopeixoto@gmail.com
Nelson de Oliveira Stefanelli	nelson.stefanelli@usu.edu.br

---

## Resumo.

A pandemia da COVID-19 afetou diversos aspectos da vida, dentre eles o comportamento do consumidor que passou a aderir às plataformas de entrega online. O objetivo do estudo foi analisar a intenção de uso de aplicativos de delivery para compra de alimentos após a pandemia da COVID-19 no Rio de Janeiro, à luz da Teoria do Comportamento Planejado (TCP). Foi realizada uma survey com usuários de aplicativos de delivery por meio de um questionário adaptado de Mendes Filho et al (2017). Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais. As hipóteses foram validadas revelando que a atitude, o controle percebido e as normas subjetivas influenciam positivamente na intenção comportamental dos consumidores a usarem aplicativos de delivery para compra de alimentos após períodos pandêmicos. Todo o modelo de mensuração foi validado a partir da validade convergente e da consistência interna pelas cargas fatoriais, confiabilidade composta e o alfa de cronbach que apresentaram valores acima de 0,7, além da variância média extraída com valores acima de 0,5, o que são valores considerado adequado. Na validade discriminante todos os critérios também apresentaram valores adequado, tanto as cargas cruzadas, quanto o critério de Fornell e Lacker e o critério de HTML.

**Palavras-Chave:** Delivery. Produtos alimentícios. Pandemia da COVID-19. Aplicativos. Teoria do Comportamento Planejado.

---

**Abstract.**

The COVID-19 pandemic has affected various aspects of life, including consumer behavior, which has led to the use of online delivery platforms. The aim of the study was to analyze the intention to use delivery apps to buy food after the COVID-19 pandemic in Rio de Janeiro, in the light of the Theory of Planned Behavior (TPB). A survey was conducted with delivery app users using a questionnaire adapted from Mendes Filho et al (2017). The data was analyzed using Structural Equation Modeling. The hypotheses were validated, revealing that attitude, perceived control and subjective norms positively influence consumers' behavioral intention to use delivery apps to buy food after pandemic periods. The entire measurement model was validated based on convergent validity and internal consistency through factor loadings, composite reliability and Cronbach's alpha, which showed values above 0.7, in addition to the average variance extracted with values above 0.5, which is considered adequate. In terms of discriminant validity, all the criteria also showed adequate values, both the cross-loadings, the Fornell and Lacker criterion and the HTML criterion.

**Keywords:** Delivery. Food products. COVID-19 pandemic. Apps. Theory of Planned Behavior.

## 1. INTRODUÇÃO.

O ano de 2020 trouxe mudanças sem precedentes para a economia global. No dia 11 de março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) caracterizou o surto do novo coronavírus como uma pandemia e exortou os governos de todo o mundo a tomarem medidas emergenciais de saúde pública, sendo uma delas o bloqueio nacional em muitos países e o distanciamento social (OMS, 2020). Diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), os empresários precisaram enfrentar uma nova realidade que não se tratava apenas de uma crise sanitária. Para Stangherlin et al (2020) a internet, que já era admirável para os negócios, transformou-se em uma importante alternativa para muitos deles, especialmente, para as empresas familiares, que otimizaram a gestão à fim de tornarem-se ativas, visíveis e, acima de tudo, estratégicas a partir de ações realizadas nas redes sociais.

France Júnior (2021) postula que houve uma mudança significativa na produção e no consumo de alimentos ao longo do tempo, especialmente com o avanço tecnológico e o aumento da diversidade de produtos. Com esse avanço, desponta o delivery que, em função da crise sanitária e do isolamento social, recebeu papel importante no abastecimento de alimentos e refeições. Ainda segundo France Júnior (2021) o delivery tornou-se um diferencial, já que a crise afetou todos os aspectos da vida cotidiana, que por sua vez influenciou os hábitos alimentares e a compra de alimentos e refeições, com aumento do número de pedidos e adesão às plataformas de entrega de comida. Houve um aumento expressivo de cerca de 155% no número de usuários de março a abril de 2020, quando estima-se um aumento em torno de 30%. Além do crescimento do volume de pedidos, atingindo expressivos 975% de aumento (FRANCE JÚNIOR 2021).

Segundo Alvarenga (2021) com a grande permanência das pessoas dentro de casa para atender aos protocolos de distanciamento social e as restrições de funcionamento de bares, restaurantes e supermercados, a “comida por delivery” foi uma das categorias que alcançou amplo crescimento no contexto brasileiro, sendo a categoria que mais cresceu no país. Mais especificamente, no Rio de Janeiro, de acordo com a pesquisa da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), a comida por delivery teve um aumento expressivo, pois em 2019

---

a compra de comida pela internet correspondia a 30% e em 2021 esse valor quase que dobrou, atingindo o patamar de 54,80%.

Com base nesse contexto, um questionamento surge: de que maneira as variáveis relacionadas à intenção comportamental influenciam no uso de aplicativos de delivery para compra de produtos alimentícios após a pandemia da COVID-19? Para responder essa questão, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a intenção de uso de aplicativos de delivery para compra de produtos alimentícios após a pandemia da COVID-19 no Rio de Janeiro, à luz da Teoria do Comportamento Planejado (TCP).

O estudo justifica-se pelo fato de os negócios assumirem riscos e enfrentarem desafios, os quais colocam à prova a autodeterminação dos empreendedores e a necessidade constante de adaptação e reinvenção. Complementarmente, estudos dessa natureza tornam-se valiosos por contribuírem com novas visões acerca das mudanças organizacionais e evolutivas da sociedade.

Assim, a maior contribuição deste estudo em termos teóricos é a utilização da TCP para analisar o uso dos aplicativos de delivery para compra de produtos alimentícios após a pandemia da COVID-19. Foram consultados nas bases de dados da ANPAD e da SCIELO as publicações com as palavras-chave do presente estudo, onde identificou-se em diversas combinações que nenhum estudo foi encontrado. Apenas para a combinação: delivery, alimentos e pandemia na base de dados da SCIELO foi identificada uma publicação. O estudo encontrado é intitulado *Brazilian school feeding during the COVID-19 pandemic (2020)*.

Este estudo contribui de maneira prática para o mercado e para a sociedade, pois o advento de aplicativos atraentes e de fácil usabilidade e as redes de motoristas habilitadas para tecnologia, juntamente com as mudanças nas expectativas do consumidor e o surgimento de novos hábitos sociais, revelou a entrega de alimentos in natura e/ou prontos para o consumo como uma categoria econômica principal que suscita novos estudos e análises, como se compromete a presente pesquisa.

---

## **2. REVISÃO DE LITERATURA.**

### **2.1. A pandemia da COVID-19 e o contexto econômico.**

O alerta sobre o novo agente viral que causa uma doença respiratória grave, conhecida como COVID-19 aconteceu no mês de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, e velozmente ela se propagou, o que fez com que a Organização Mundial da Saúde (OMS) fizesse um alerta sanitário a nível internacional por meio da Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional em 30 de janeiro de 2020. Após essa Declaração, todos os organismos nacionais e internacionais reconheceram a alarmante situação e sua complexidade.

Essa primeira grande epidemia do século XXI representou uma questão para os formuladores de políticas públicas de saúde refletirem sobre a plausibilidade de implantação de medidas que possam mitigar a propagação da doença e corroborar para o contexto econômico. Segata (2020) confirma a questão destacando a complexidade do pensar contemporâneo no contexto da COVID-19, o que ratifica o levantamento do estado da arte sobre a temática.

A pandemia promoveu grande impacto no contexto social, político e econômico, gerando grandes desafios a serem enfrentados pelas empresas em termos de gestão do processo logístico e comercialização. À medida que os efeitos crescem, novos elementos ameaçam a sobrevivência de micro e pequenas empresas no contexto brasileiro e mundial (SCHREIBER et al., 2021). Quarentenas, distanciamento social e crises econômicas em cascata dificultam a realização de negócios para muitas dessas empresas. No entanto, é importante a manutenção das mesmas (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020). Micro e pequenas empresas formam a espinha dorsal de economias emergentes. Além disso, a sobrevivência desses negócios tem implicações importantes para a sustentação dos ganhos feito no avanço do empoderamento econômico (SCHREIBER et al., 2021).

Com a crise econômica e financeira proveniente o governo brasileiro foi obrigado a editar medidas para ajudar as empresas no enfrentamento deste momento adverso

(SCHREIBER et al., 2021). Importante destacar a Medida Provisória nº 927 de 22 de março de 2020 (BRASIL, 2020c), promoveu mudanças em vários critérios no setor trabalhista, dentre eles, a antecipação de férias individuais ou coletivas, teletrabalho, uso de banco de horas, mudanças no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS (SCHREIBER et al., 2021). Já na área fiscal, à fim de promover um auxílio financeiro para as empresas que se enquadrassem neste regime de tributação, o Comitê Gestor do Simples Nacional decretou a Resolução nº 154 de 03 de abril de 2020 (BRASIL, 2020d), que dilatou o pagamento dos tributos federais de empresas que enquadrassem pelo Simples Nacional com vencimento nos meses de abril, maio e junho para os meses de outubro, novembro e dezembro de 2020 (SCHREIBER et al., 2021).

Na sequência, uma das primeiras medidas financeiras concebidas pelo governo federal para ajudar no combate à crise econômica motivada pela pandemia da COVID-19 nas micro e pequenas empresas foi a composição da Medida Provisória nº 944 de 3 de abril de 2020, que criou o Programa Emergencial de Suporte a Empregos, cuja finalidade é a de permitir a realização de empréstimos para as empresas poderem custear as suas folhas de pagamento (BRASIL, 2020a). Outra medida financeira designada pelo governo federal foi a criação do

Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe). Este programa governamental destina-se ao desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas -

PMEs, estabelecido pela Lei nº 13.999 de 18 de maio de 2020 (BRASIL, 2020b). Diferente da Medida Provisória -MP nº 944 de 2020, o Pronampe não se vincula à folha de pagamento, mas consolida-se como uma linha de crédito para capital de giro e investimentos para prover a folha de pagamento, dentre outros (BRASIL, 2020b).

Para Stangherlin et al (2020) a COVID-19 tornou um evento para todas as empresas que por sua vez, viram no serviço de delivery e nas redes sociais os principais canais de comunicação com seus clientes. Segundo os autores “a previsão de crescimento para o ecommerce era duplicar de tamanho em 5 anos, [...] o prazo diminuiu para 12 meses, e está ficando cada vez menor. Milhões de pessoas que nunca haviam comprado online, fizeram sua primeira compra” (STANGHERLIN et al., 2020, p. 3).

Assim sendo, à luz da crescente incerteza durante a pandemia da COVID-19, os resultados demonstraram uma mudança expressiva no contexto econômico, dando lugar a uma ação governamental, à medida que cidadãos e empresas recorrem a seus representantes em busca de assistência, orientação e informação. Para que os governos e as instituições do setor público e privado tomem medidas eficazes para minimizar os impactos econômicos da pandemia, eles precisam avaliar a situação e a escala das dificuldades para determinar onde o apoio é necessário. Isso é particularmente importante para que todos possam avaliar o impacto do COVID-19 e compreender as implicações para essa transformação no contexto econômico.

## **2.2 O comportamento do consumidor na pandemia.**

O setor varejista, um dos mais impactados pela crise sanitária, encontrou novas maneiras de se conectar e atender clientes, principalmente por meio do comércio eletrônico (BULLA, 2020). Os clientes estão dispostos a gastar tanto online quanto nas lojas físicas, mas suas expectativas para a experiência de compra mudaram. Os varejistas devem se concentrar em maximizar a experiência na loja para os clientes, fortalecendo ofertas de varejo online e estar atentos aos custos crescentes relacionados à operação de uma loja física, pois, para Bulla (2020) os clientes ainda desejam o imediatismo e a experiência pessoal das lojas físicas de varejo, assim como buscam se relacionar com essas lojas de uma maneira diferente, e isso envolve uma abordagem mista que combina aspectos do varejo online e presencial.

Esse contexto que remete a presença de uma realidade cada vez mais clara, a autenticidade é um ativo fundamental. Depois que os varejistas precisaram fechar as portas, os consumidores começaram a mudar seus comportamentos de compra de lojas físicas para lojas online (KOTLER, 2017). Observou-se, portanto, uma tendência crescente nas vendas de bens de primeira necessidade: as prioridades dos consumidores passaram a estar centradas nas necessidades mais básicas, incluindo alimentação, higiene e produtos de limpeza. O comportamento do consumidor tendeu a se concentrar compulsivamente na compra de bens

---

essenciais, especialmente relacionados à prevenção do vírus, como dispositivos de proteção e gel higienizante.

A pandemia mudou os padrões de consumo, por exemplo, diminuindo as vendas para determinadas categorias de produtos (por exemplo, roupas) e melhorando as vendas para outras categorias (por exemplo, produtos de entretenimento). Moretti et al., (2021) chamam a atenção para uma pesquisa realizada pela Social Miner-Opinion Box, identificou que dentre 7,7% dos consumidores, compraram no e-commerce pela primeira vez. Já 16,5% compraram pelo e-commerce que não conheciam e 53,6% analisaram essa experiência favorável. Outros relatos acenaram para o fato de os consumidores manterem as compras pelo e-commerce mesmo depois da reabertura das lojas físicas, caso existisse bons preços (65,4%), fretes justos (59%), celeridade na entrega (51,8%) e segurança contra fraudes e golpes (34,2%).

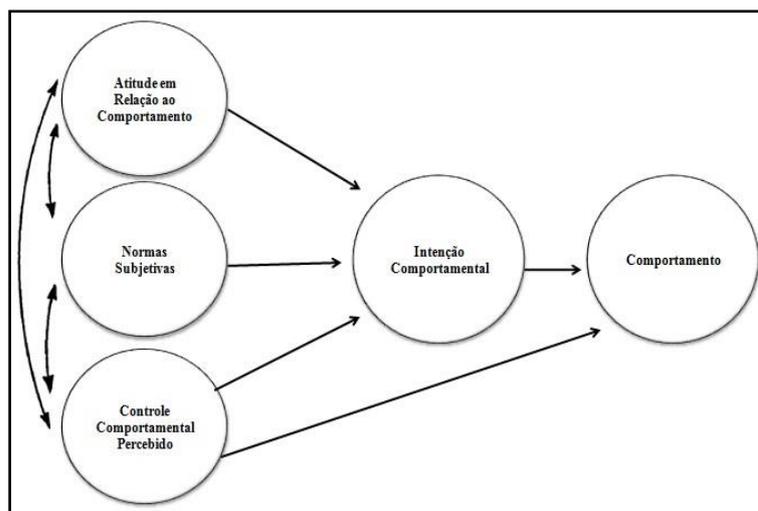
Cruz (2021) postula que o e-commerce comporta uma nova fórmula em que não é necessária a presença física do fornecedor ou do consumidor, sendo suficiente a manifestação de vontade das partes pelo meio virtual eletrônico. Cada vez mais as empresas criam suas estruturas através de canais de interatividade com os clientes pesquisando seus hábitos, suas necessidades e fortalecendo sua marca, passando credibilidade ao mercado e reduzindo os custos, de maneira a se manterem competitivas. A mudança do físico para o virtual foi acelerada pela pandemia e todas as organizações foram forçadas a se adaptar rapidamente. As necessidades do consumidor em constante mudança estão moldando a forma como são realizadas as compras e como os produtos são enviados e entregues, daí a lacuna para um entendimento dessa nova realidade à luz de uma teoria já fortemente estabelecida.

Dentre as diversas teorias de comportamento de consumo, destaca-se a Teoria de Comportamento do Planejado (Figura 1). Moura et al., (2012) enfatizam que ela pretende explicar todos os comportamentos sobre os quais as pessoas têm a capacidade de exercer autocontrole. A TCP possui 4 variáveis, a saber:

- **Atitude:** refere-se ao grau em que uma pessoa tem uma avaliação favorável ou desfavorável do comportamento de interesse. Isso envolve uma consideração dos resultados da execução do comportamento;

- **Normas subjetivas:** referem-se à crença do que a maioria das pessoas aprova ou desaprova no comportamento. Relacionam-se às crenças de uma pessoa sobre o que seus familiares, amigos e pessoas importantes consideram sobre ela se envolver em determinado comportamento;
- **Controle percebido:** refere-se à percepção de uma pessoa sobre a facilidade ou dificuldade de realizar o comportamento de seu interesse em função dos recursos disponíveis e da capacidade em realizar um determinado comportamento e
- **Intenção comportamental:** variável influenciada pela atitude sobre a probabilidade de o comportamento ter o resultado esperado e pela avaliação subjetiva dos riscos e benefícios desse resultado. A intenção refere-se aos fatores motivacionais que entusiasmam um comportamento, e que quanto mais forte a intenção de realizar o comportamento, maior a probabilidade de o comportamento ser realizado.

**Figura 1:** Teoria do Comportamento Planejado.



Fonte: Ajzen, 1991.

A TCP afirma que a realização comportamental depende da motivação (intenção comportamental), que por sua vez é resultado da avaliação positiva ou negativa que a pessoa faz do comportamento (atitude), da percepção que ela tem em relação à pressão social que ela sofre (normas subjetivas) e dos recursos e capacidades que ela possui para realização o comportamento (controle percebido). Portanto, a partir dos conceitos da TCP e da apreciação da temática aqui apresentada, as hipóteses propostas para a presente pesquisa são:

- *Hipótese 1 – A atitude dos consumidores em usar os aplicativos de delivery para compra de produtos alimentícios pós pandemia influencia positivamente na intenção;*
- *Hipótese 2 – As normas subjetivas sobre o uso dos aplicativos de delivery para compra de produtos alimentícios pós pandemia influenciam positivamente na intenção;*
- *Hipótese 3 – O controle percebido dos consumidores em usar os aplicativos de delivery para compra de produtos alimentícios pós pandemia influencia positivamente na intenção.*

### **2.3 Aplicativos de delivery de produtos alimentícios.**

O conceito de delivery pode ser compreendido como meios empregados pelas empresas para prática das vendas e entregas de produtos, sendo permitido realizá-los por aplicativos, celulares, telefone ou outro meio que o cliente desejar. O vocábulo delivery é de origem inglesa, que significa “entrega”. O setor de delivery vem gradativamente ampliando, no qual as empresas estabelecem atendimento com seus clientes com maior rapidez e precisão. Comumente, essa relação é concretizada através aplicativos que gerenciam e automatizam os pedidos, sobretudo, com a atual crise pandêmica (SILVA, 2021).

A crise causada pelo coronavírus, embora afetando negativamente os negócios, impulsiona outros. É o caso das empresas de entrega, que recentemente tiveram um aumento, principalmente devido às recomendações de isolamento social. Para fazer frente a esse aumento repentino, surge a demanda por parcerias com novas empresas de entrega. Segundo Reuters (2020, p.01) quando a startup colombiana Rappi entrou no Brasil no ano de 2017, operava em algumas cidades ainda de maneira incipiente. Contudo, a partir da pandemia da COVID-19, ela

---

passou a operar em 60 cidades, aumentando em torno de 30% o número de pedidos na América Latina durante os dois primeiros meses de 2020, quando comprado com os dois últimos de 2019, com ênfase para as categorias de restaurantes, supermercados e farmácia.

Larghi (2020) acrescenta que a empresa iFood, por sua vez, aumentou sua participação de mercado, mas não compartilhou os dados, contudo, relevou uma expressiva demanda no número de pedidos, bem como no credenciamento de restaurantes e entregadores. Segundo Pompeo (2021) com um crescimento médio de 130% ano a ano e um valor de mercado de mais de US\$ 1 bilhão, a iFood Brasil está presente em mais de 1.000 cidades em todo o país e atingiu a marca de 48 milhões de pedidos entregues por mês em dezembro de 2020, graças a uma rede formada por mais de 236.000 restaurantes parceiros e mais de 150.000 mensageiros ativos na plataforma e 250.000 nos restaurantes. A dinâmica do mercado gera um movimento de mão dupla para a formação dessa parceria: de um lado, os aplicativos precisam de novos profissionais para atender a demanda de pedidos e, do outro, profissionais veem nos aplicativos uma oportunidade de se manterem no mercado de trabalho.

Segundo Botelho et al., (2020), apesar dos usuários médios de aplicativos de entrega de produtos alimentícios terem um perfil socioeconômico privilegiado em comparação para a população geral do Brasil, as questões colocadas aqui não se limitam às pessoas com maior poder aquisitivo. Mesmo antes da pandemia, as empresas de entrega estavam investindo em medidas para diversificar sua base de clientes, como o programa que digitalizou o prato feito (literalmente “prato feito”, um almoço brasileiro básico geralmente consistindo em arroz, feijão, uma porção econômica de carne ou frango, e um porção de legumes) em 40 cidades brasileiras, entregando marmitas com preços a partir de R\$: 10,00 (ou cerca de US\$ 2,00). Além do aumento nas vendas, esta iniciativa teve como objetivo atrair mais clientes das classes econômicas C e D (BOTELHO et al., 2020).

As plataformas de entrega online garantem o acesso aos produtos alimentícios durante a pandemia da COVID-19, quando os estabelecimentos comerciais de alimentos são fechados e o acesso ao varejo de alimentos é controlado. A problemática levantada por Horta et al., (2020) acena para o pressuposto de que as plataformas de entrega de comida online também usam

---

estratégias de marketing intensivo, como fotos, descontos, entrega gratuita e combos (uma combinação de alimentos e / ou bebidas oferecidas com desconto).

Embora o mercado de entrega de alimentos em casa já estivesse se expandindo rapidamente antes do surgimento da pandemia de COVID-19, o crescimento explosivo recente visto neste setor levantou alguns problemas e desafios intrigantes. Segundo Silva (2021) ainda não está claro quanto tempo vai durar o aumento nas entregas e o que isso significa para o sucesso financeiro - ou a falta dele - dos aplicativos de entrega no longo prazo. Embora as empresas estejam vendo um aumento nos negócios, seus custos permanecem altos demais para gerar qualquer lucro sustentável.

Assim, diante da dinâmica do crescimento do delivery de produtos alimentícios no contexto brasileiro na contemporaneidade, é importante abordar o significado cultural da comida e sua representatividade. Como postulado por Lima et al., (2015), muito além de um modo biológico, a alimentação desempenha um comportamento cultural. No sentido biológico, ela atrela-se à sobrevivência, ou seja, um fator categórico para a manutenção da vida e condição essencial para todos os seres humanos. Já a elaboração do significado cultural da comida e da alimentação concentra-se nos valores, significados e crenças sociais, e não nas necessidades dietéticas e nos valores nutricionais.

DaMatta (2001) postula que encarar os hábitos alimentares como uma questão de cultura é entender que eles são produto de códigos de conduta e da estrutura das relações sociais da sociedade em que ocorrem. O que e como as pessoas comem pode, de fato, ser utilmente entendido em termos de um sistema cuja coerência é proporcionada pela organização social e cultural à qual está associada. Assim, a comida tem um significado material e simbólico. As sociedades variam na forma como essa dualidade é interpretada e mudanças podem ser detectadas dentro de uma sociedade.

### 3. METODOLOGIA.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a intenção de uso dos serviços de delivery de produtos alimentícios após a pandemia da COVID-19 no Rio de Janeiro, à luz da Teoria do Comportamento Planejado. Portanto, ela se vale de uma metodologia que, conforme Gil (2014, p. 26), refere-se ao “método pode ser entendido como o curso percorrido para se chegar a um fim, sendo o método científico entendido como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Para isso, este trabalho baseia-se em uma abordagem quantitativa de pesquisa, por meio de uma pesquisa descritiva, que expõe conceitos e características do tema central proposto, e de temas que servem como base para o entendimento deste (GIL, 2014). Além disso, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar a maior familiaridade com o problema a ser estudado, à fim de compreender a natureza do problema pesquisado (MARCONI e LAKATOS, 2003).

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio do uso dos descritores elencados nas palavras-chave (Delivery, Produtos alimentícios, Pandemia da COVID-19, Aplicativos, Teoria do Comportamento Planejado). Foram selecionados os artigos, livros e publicações no geral com recorte temporal compreendido no período de 2001 a 2023, já que grande parte dos artigos e manuais consultados se encontravam delimitados neste período. A partir daí os conceitos foram discutidos e construiu-se o referencial teórico.

Já a pesquisa de campo para coleta dos dados foi realizada por meio de uma survey. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário no Google Forms. O instrumento de coleta dos dados foi construído a partir das definições propostas por Ajzen e Fishbein (1980) e Ajzen (1991), que consideram que as questões devem ser elaboradas de maneira que o comportamento a ser analisado possa ser definido em função de quatro elementos: a ação (compra pelo delivery), o alvo (produto alimentício), o contexto (pandemia) e o tempo (quando precisar), e adaptado de Mendes Filho et al (2017). O questionário foi composto por 21 perguntas e se divide em Parte 1 e Parte 2. Na Parte 1 foram feitas 10 perguntas para identificar

e analisar o perfil dos consumidores de serviços de delivery por meio de aplicativos móveis. As respostas foram separadas em duas categorias e analisadas através de frequência estatística.

Já na Parte 2 encontram-se 11 perguntas que contemplaram os construtos do modelo (três referentes à atitude, três referentes às normas subjetivas, três referentes ao controle comportamental percebido e duas referentes à intenção) e utilizam escalas bipolares do tipo *Likert* com 7 pontos, variando de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

A população foi composta por pessoas que utilizaram algum aplicativo de delivery após a pandemia. Essa condição foi utilizada como um filtro, tornando os participantes do estudo elegíveis. Já a amostra da survey foi formada por meio de uma amostra não probabilística, onde os elementos da população foram selecionados por conveniência e acessibilidade (FREITAS et al., 2000). Assim, optou-se pela disseminação do questionário via ambiente virtual, por meio de postagens nas redes sociais *Instagram* e *Facebook*.

Para testar e validar as hipóteses definidas para a pesquisa, foi utilizada a técnica quantitativa de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A MEE é uma metodologia que representa uma abordagem de modelagem estatística que enfoca o estudo de hipóteses de causaefeito complexas sobre os mecanismos que operam em sistemas. Segundo Goling e Gonçalves (2003, p. 84) “no contexto da Administração, cada vez mais as pesquisas deixam de se restringir à academia, já que no meio empresarial se guia por elas”. Com a complexidade do “mundo real”, é importante delinear modelos que estejam próximos da realidade. Para os autores, os modelos contribuem para o entendimento da existência e de como as pessoas se relacionam, seus pensamentos, conceitos, ideias, dentre outros. A MEE é particularmente valiosa na análise de dados inferenciais e testes de hipóteses onde o padrão de inter-relacionamentos entre os construtos do estudo são especificados a priori e fundamentado na teoria estabelecida. Assim, foram realizados o modelo de mensuração a partir da validade convergente, discriminante e da consistência interna, e o modelo estrutural para o teste das hipóteses.

Por fim, dentre as limitações da pesquisa, destacam-se a fadiga dos participantes que pode ter resultado no abandono do estudo, além do não acesso ao questionário da pesquisa por acharem que se trata de algo perigoso, o que inviabilizou um tamanho amostral maior.

---

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.**

Os dados foram analisados através de uma abordagem quantitativa para mensuração e análise dos mesmos. Participaram da pesquisa 177 pessoas, tendo a amostra sido formada por um total de 166 respondentes residentes na cidade do Rio de Janeiro e usuários de aplicativos de delivery. Portanto, foram excluídos 11 questionários pelo fato de os participantes terem afirmado que não fizeram uso de aplicativo de delivery após a pandemia, não sendo relevante esse tipo de achado para o estudo. A análise e discussão dos resultados é apresentada em duas seções. Na seção 4.1 os dados foram classificados em duas categorias para melhor interpretação. A categoria 1 retrata o perfil dos consumidores em função de suas características sociodemográficas e a categoria 2 retrata o aplicativo de delivery após a pandemia, ou seja, os mais usados, a quantidade de uso do aplicativo após a pandemia, frequência e a média de tempo de uso dos aplicativos de delivery após a pandemia.

### **4.1 Perfil dos consumidores.**

As informações foram organizadas a partir de 2 categorias. A categoria 1 contempla os dados sociodemográficos (perguntas de 1 a 4) e a categoria 2 os dados referentes à utilização e experiência dos usuários com os aplicativos de delivery (perguntas de 5 a 10), conforme demonstra a Tabela 1.

**Tabela 1:** Categorias de análise do perfil dos usuários.

---

Perguntas da Categoria 1

---

1. Qual o seu sexo?
  2. Qual a sua faixa etária?
  3. Qual seu grau de escolaridade?
  4. Qual a sua experiência com a Internet?
- 

Perguntas da Categoria 2

---

5. Você utilizou algum aplicativo de *delivery* após a pandemia?
6. Os aplicativos de *delivery* ajudaram você após a pandemia?
7. Quantas vezes você utilizou um aplicativo de *delivery* após a pandemia?
8. Com que frequência você utilizou aplicativo de *delivery* após a pandemia?
9. Em média, quanto tempo você fez o uso dos aplicativos de *delivery* após a pandemia?
10. Quais aplicativos de *delivery* você utilizou durante a pandemia?

#### **4.2 Categoria 1.**

Em relação aos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa, identificou-se que, do total de 166 respondentes, 99 são mulheres e 67 são homens, o que corresponde à 59,6% e 40,4%, respectivamente. A faixa etária mais representativa correspondeu ao intervalo de 18 a 25 anos, totalizando 76 participantes (45,8%). Já a segunda faixa etária atende ao intervalo de

26 a 34 anos e totalizou 49 participantes (29,5%). A terceira faixa etária refere-se ao intervalo de 35 a 49 anos, totalizando 33 participantes (19,9%). A quarta e última faixa etária corresponde ao intervalo de 50 a 64 anos, totalizando 8 participantes (4,9%). Notou-se que as duas primeiras faixas etárias apresentaram um número maior de participantes, demonstrando que o estudo foi realizado com um número significativo de jovens e tornando-se, portanto, um achado relevante. Para Faleiros et al. (2016) as pesquisas em ambiente virtual consolidam-se como uma tendência atual para a coleta de dados devido ao crescente e expressivo acesso à internet, sendo, por sua vez, preferida também por grande parte dos sujeitos dos estudos. Assim, o uso da internet como instrumento auxiliar de troca e propagação de informações permite maior agilidade ao processo de pesquisa, o que conferiu aos grupos etários mais jovens apresentarem um maior percentual de participação e adesão em função de sua presença mais ativa no meio digital.

Em continuidade, em relação ao grau de escolaridade foi observado que houve uma pequena dispersão entre os que tinham ensino médio e graduação, o que corresponde à 36,7% e 48,2%, respectivamente. Assim como os entrevistados com Ensino Fundamental e Pósgraduação, o que corresponde à 3,6% e 11,4%, respectivamente. Os dados sobre o grau de escolaridade são importantes, pois ele pode interferir no tipo de compra e produto. Estudo realizado por Berno e Pollyane (2020) sobre o perfil do consumidor de frutas e hortaliças durante a Pandemia de Covid-19, ratifica a importância e destaque para o grau de escolaridade, já que o hábito de consumir frutas pode ser formado prontamente, ou pelo acesso a informações em que a instrução pode ter influência.

Em relação à experiência dos participantes da pesquisa com a internet, foi observado que mais da metade dos respondentes afirmaram usar a internet há, pelo menos 11 anos, correspondendo a 63,2% e o segundo intervalo e entre 8 e 10 anos, o que corresponde à 19,9% dos participantes. O terceiro intervalo é entre 5 e 7 anos, o que corresponde à 13,8% e o intervalo de 2 a 4 anos e 1 ano ou mais, o que corresponde à 2,4% e 0,60%, respectivamente. Esses achados vão ao encontro de Botelho et al., (2020) ao informar que a expansão do acesso à Internet e aos dispositivos móveis inteligentes e a disseminação da cultura digital são questões preponderantes para a popularização do uso de aplicativos de delivery de comida no Brasil.

Logo, conclui-se a partir da análise desta categoria que a Internet está transformando a maneira como os consumidores fazem suas compras de alimentos. Embora haja uma tendência a se pensar na Internet como uma tecnologia para jovens, foi visto que a faixa etária mais representativa correspondeu ao intervalo de 18 a 25 anos (45,8%); 26 a 34 anos (29,5%); 35 a 49 anos (19,9%), o que reflete um público heterogêneo. Assim, como a importância do grau de escolaridade, que explica maior proximidade com o uso da Internet.

### **4.3 Categoria 2.**

Em relação aos dados referentes à utilização e experiência dos usuários com os aplicativos de delivery, selecionou-se somente os respondentes que de alguma forma tiveram acesso a algum tipo de aplicativo de delivery após a pandemia da COVID-19 no Rio de Janeiro. Ao uso do aplicativo de delivery após a pandemia, revela-se que com o resultado da pesquisa totalizando que 91 participantes fizeram o uso de aplicativo de delivery mais de 20 vezes, o que corresponde à 54,8% do total. Para Horta et al., (2020) durante as restrições, o uso desses aplicativos cresceu 9% durante a semana e 10% nos finais de semana no ano de 2020. Já o segundo período foi de 11 a 15 vezes com um total de 24 participantes que corresponde à 14,4%, e o terceiro é de 6 a 10 vezes com 23 participantes que corresponde à 13,8%. A quarta fase é de 1 a 5 vezes com 15 participantes que corresponde à 9,0% e o último intervalo é de 16 a 20 vezes com menor número de participantes (13), correspondendo à 7,8%.

Outro aspecto suscitado diz respeito ao tempo de uso do aplicativo após a pandemia. O estudo revelou que 25,9% dos participantes usaram o aplicativo de delivery na pandemia por 1\2 a 1 hora do seu dia. Já 22,9% dos participantes usaram mais de 3 horas do seu dia e 21,7% dos participantes usou menos de 1\2 hora. 12,6% usaram o aplicativo de delivery de 1 a 2 hora por dia e 10,8% dos participantes usaram 2 a 3 horas. Os participantes que usaram o aplicativo quase nunca e nunca correspondem à 5,4% e 0,60%, respectivamente.

O presente estudo revelou ainda que o uso de aplicativo de delivery após a pandemia apresentou um expressivo crescimento, uma vez que, ao questionados sobre a frequência de utilização, onde 33,7% dos participantes asseguraram fazer uso frequentemente. Em seguida, 24%

afirmaram fazer uso às vezes. Em terceiro lugar ficou o muito frequente que correspondeu à 22,9% e, por fim, fica ocasionalmente e raramente que correspondem à 13,2% e 6,0%, respectivamente. Santos et al., (2022, p. 1) assinala que “de acordo com a Forrester, a capacidade dos aplicativos de entrega de comida de oferecer conveniência é a principal razão pela qual o mercado ganhou tanto impulso”.

Por fim, foi perguntado qual são os aplicativos de delivery que os consumidores mais utilizaram após a pandemia. A grande maioria dos consumidores que tiveram acesso ao formulário informaram que utilizaram os aplicativos do Ifood, Rappi, Uber eats e o 99 Food, respectivamente. Os demais aplicativos de delivery mencionado na pesquisa não tiveram um valor expressivo na sua utilização (Loggi, Cornershop, Zero1, Aiqfome, Lalamove, Clickentrega, Appbite e Wabi) em termo de preferência de uso. Segundo Botelho et al., (2020), as empresas de delivery não têm divulgado dados consolidados sobre o impacto da pandemia em suas vendas. Contudo, o Ifood por exemplo, confirmou que houve um aumento na demanda por delivery acompanhando o espalhamento da COVID-19.

#### **4.4 Análise das crenças.**

Com o intuito de analisar a intenção de uso de aplicativos de delivery para comprar produtos alimentícios após a pandemia no Rio de Janeiro, foi realizada uma análise do modelo de mensuração e do modelo estrutural para validar as hipóteses do estudo que, por sua vez, medem as variáveis atitude, norma subjetiva e controle percebido e suas influências positivas na intenção comportamental. Através da inserção dos dados no software SmartPLS 2.0, foram verificadas, inicialmente, a validade convergente e a consistência interna para conferir se os indicadores convergiram para o construto.

**Tabela 2:** Validade convergente e consistência interna.

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Cargas Fatorais</b>	<b>Confiabilidade composta</b>	<b>Variância média extraída</b>
Atitude	0,895	0,911	0,934	0,826
Controle Percebido	0,715	0,738	0,838	0,634
Intenção Comportamental	0,948	0,948	0,975	0,950
Normas Subjetivas	0,916	0,929	0,946	0,855

Conforme mostra a tabela 2, as análises permitiram inferir confiabilidade e consistência. O Alfa de Cronbach, que avalia a ausência de vieses na amostra, revelou resultados acima de 0,7, valores esses considerados adequados para pesquisas exploratórias. Já as cargas fatoriais apresentaram os valores acima de 0,7 o que evidenciam consistência e indicam validade convergente e unidimensionalidade. A confiabilidade composta, por sua vez, mensura a consistência interna de indicadores que medem um mesmo fator e também apresentou valores acima de 0,7. Por fim, a variância média extraída (AVE) apresentou valores acima de 0,5 e essa última análise mede a porção dos dados das variáveis que é explicada por cada um dos constructos, respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos. Assim, quando as AVE's são maiores que 0,50 admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório.

**Tabela 3:** Critério de Fornell e Lacker.

	<b>Atitude</b>	<b>Controle Percebido</b>	<b>Intenção Comportamental</b>	<b>Normas Subjetivas</b>
Atitude	0,909			
Controle Percebido	0,581	0,796		
Intenção Comportamental	0,731	0,653	0,975	
Normas Subjetivas	0,503	0,498	0,579	0,924

A tabela 3 apresenta o diagonal principal maior que os números nas linhas e colunas, isso mostra que a raiz quadrada da AVE é maior que a correlação do construto com os outros construtos, indicando validade discriminante. Já a tabela 4 apresenta as cargas cruzadas onde a maior carga fatorial do indicador deve estar no próprio construto e não em outro.

**Tabela 4:** Cargas cruzadas da validade discriminante.

	<b>Atitude</b>	<b>Controle Percebido</b>	<b>Intenção Comportamental</b>	<b>Normas Subjetivas</b>
A1	0,939	0,562	0,722	0,476
A2	0,872	0,478	0,556	0,379
A3	0,914	0,535	0,696	0,503
CP1	0,597	0,847	0,606	0,509
CP2	0,355	0,742	0,404	0,357
CP3	0,398	0,796	0,521	0,304
IC1	0,713	0,656	0,975	0,558
IC2	0,712	0,617	0,974	0,572
NS1	0,462	0,461	0,591	0,913
NS2	0,435	0,429	0,451	0,913
NS3	0,493	0,487	0,546	0,947

Por fim, a tabela 5 apresenta o método HTMT (Heterotrait - Monotrait Ratio) que atende a exigência do critério, ou seja, valores que tem de ser abaixo de 0,85. Conforme Chin (1998), observando os indicadores com cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas variáveis latentes, confirmam a validade discriminante de cada dimensão.

**Tabela 5:** Critério HTMT.

	<b>Atitude</b>	<b>Controle Percebido</b>	<b>Intenção Comportamental</b>	<b>Normas Subjetivas</b>
Atitude				
Controle Percebido	0,702			
Intenção Comportamental	0,786	0,777		
Normas Subjetivas	0,548	0,603	0,614	

Com relação ao modelo estrutural, a presente pesquisa valeu-se do teste de hipóteses por meio do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) e do tamanho do efeito ( $F^2$ ). O  $R^2$  de 0,642 corresponde a 64% do efeito que evidenciou uma quantidade significativa na variância de intenção de uso de aplicativos de delivery após a pandemia da COVID-19, sendo esse efeito considerado alto segundo Cohen (1988).

Conforme mostra o modelo estrutural validado todos os caminhos entre cada variável devem ser estatisticamente significantes para que haja a validação do modelo estrutural e das hipóteses propostas. Assim, a análise feita constatou que todas as três hipóteses foram confirmadas no resultado do modelo estrutural, sendo a variável dependente a intenção comportamental, e as variáveis independentes atitude, norma subjetiva e controle percebido. O modelo estrutural, ilustrado na figura 2, evidenciou uma quantidade significativa na variância de intenção de uso de aplicativos de delivery após a pandemia da COVID-19 [ $R^2 = 64\%$ ]. Verificou-se que as variáveis atitude, norma subjetiva e controle percebido explicam aproximadamente 64% da variância da intenção comportamental.

## 5. CONCLUSÃO.

O objetivo do presente estudo foi analisar a intenção de uso de aplicativos de delivery para compra de produtos alimentícios após a pandemia da COVID-19 no Rio de Janeiro, à luz da Teoria do Comportamento Planejado. Para isso, foi realizado uma survey por meio da aplicação de um instrumento adaptado de Mendes Filho et al (2017). Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para testar e validar as hipóteses do estudo. Todo o modelo de mensuração foi validado a partir da validade convergente e da consistência interna pelas cargas fatoriais, confiabilidade composta e o alfa de cronbach que apresentaram valores acima de 0,7, além da variância média extraída com valores acima de 0,5, o que são valores considerado adequado. Permitiu-se, então, inferir que os indicadores de fato utilizado no estudo convergiram para o construto em seguida. Na validade discriminante todos os critérios também apresentaram valores adequado, tanto as cargas cruzadas, quanto o critério de Fornell e Lacker e o critério de HTML.

Por fim, o modelo estrutural apresentou um  $R^2$  igual a 64% e as hipóteses do estudo foram validadas, pois identificou que a atitude, o controle percebido e as normas subjetivas influenciam positivamente a intenção comportamental dos consumidores do Rio de Janeiro a usarem aplicativos de delivery para compra de produtos alimentícios após momentos de distanciamento social, como a pandemia da COVID-19.

Como sugestão para estudos futuros, recomendam-se novas pesquisas com os mesmos critérios e procedimentos metodológicos deste estudo aplicado a outros contextos, como a intenção comportamental dos consumidores em permanecerem trabalhando de forma remota pós pandemia (home office) e a intenção comportamental dos consumidores em relação aos serviços de compras online (e-commerce).

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 13.999, De 18 De Maio De 2020. Institui O Programa Nacional De Apoio Às Microempresas E Empresas De Pequeno Porte (Pronampe), Para O Desenvolvimento E O Fortalecimento Dos Pequenos Negócios; E Altera As Leis Nos 13.636, De 20 De Março De 2018, 10.735, De 11 De Setembro De 2003, E 9.790, De 23 De Março De 1999. Brasília, 18 Maio 2020. Disponível Em:<[Http://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L13999.Htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L13999.htm)>. (B)

\_\_\_\_\_. Medida Provisória Nº 927, De 22 De Março De 2020. Dispõe Sobre As Medidas Trabalhistas Para Enfrentamento Do Estado De Calamidade Pública Reconhecido Pelo Decreto Legislativo Nº 6, De 20 De Março De 2020, E Da Emergência De Saúde Pública De Importância Internacional Decorrente Do Coronavírus (Covid-19), E Dá Outras Providências. Disponível Em:<[Https://Www.In.Gov.Br/En/Web/Dou/-/Medida-Provisoria-N-927-De-22-De-Marco-De-2020249098775](https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020249098775)>. (C)

\_\_\_\_\_. Resolução Nº 154, De 3 De Abril De 2020. Dispõe Sobre A Prorrogação De Prazos De Pagamento De Tributos No Âmbito Do Simples Nacional, Em Razão Da Pandemia Da Covid-19. Disponível Em:< [Https://Www.In.Gov.Br/En/Web/Dou/-/Resolucao-N-154-De-3-De-Abril-De-2020251138833](https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-154-de-3-de-abril-de-2020251138833)> (D)

Adjuto, Graça. Pandemia Faz Brasil Ter Recorde De Novos Empreendedores. Disponível Em:<[Https://Agenciabrasil.Ebc.Com.Br/Economia/Noticia/2020-10/Pandemia-Faz-Brasil-Ter-Recorde-DeNovos-Empreendedores](https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-faz-brasil-ter-recorde-de-novos-empreendedores)> Acesso Em: Jun. 2022.

Ajzen, I.; Fishbein, M. Understanding Attitudes And Predicting Social Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980.

Ajzen, Icek. The Theory Of Planned Behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, V.50, P.179-211, 1991.

Alvarenga, D. Comércio Eletrônico: Comida Por Delivery E Supermercados São Categorias Que Mais Crescem Na Pandemia. Disponível Em: <[Https://G1.Globo.Com/Economia/Noticia/2021/05/26/Comercio-Eletronico-Comida-Por-Delivery-ESupermercados-Sao-Categorias-Que-Mais-Crescem-Na-Pandemia.Ghtml](https://G1.Globo.Com/Economia/Noticia/2021/05/26/Comercio-Eletronico-Comida-Por-Delivery-ESupermercados-Sao-Categorias-Que-Mais-Crescem-Na-Pandemia.Ghtml)> Acesso Em: Jun. 2022.

Araujo, Jose Braz De; Zilber, Silvia Novaes. Adoção De E-Business E Mudanças No Modelo De Negócio: Inovação Organizacional Em Pequenas Empresas Dos Setores De Comércio E Serviços. *Gest. Prod.*, São Carlos, V. 20, N. 1, P. 147-161, Mar. 2013.

Berno, D; N; Pollyane, V.D. Perfil De Consumidor De Frutas E Hortaliças Durante A Quarentena (Pandemia COVID-19). *Revista Iberoamericana De Tecnología Postcosecha*, 2020, Vol. 21, Núm. 1.

Borba, E.H; Tezza, R. Análise Da Percepção De Usuários Sobre O Comércio Eletrônico Móvel De Artigos De Moda. *Revista Alcance*, Vol. 28, Núm. 2, Pp. 197-211, 2021.

Botelho, LV; Cardoso, LO; Canella, DS. COVID-19 E Ambiente Alimentar Digital No Brasil: Reflexões Sobre A Influência Da Pandemia No Uso De Aplicativos De Delivery De Comida. *Cad. Saúde Pública* 2020; 36(11):E00148020.

Brasil. Medida Provisória Nº 944, De 03 De Abril De 2020. Institui O Programa Emergencial De Suporte A Empregos. Brasília, 03 Abr. 2020. Disponível Em: <[Http://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Mpv/Mpv944.Htm](http://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/Mpv944.Htm)>. Acesso Em: Jul. 2022. (A) .

Bulla, Olívia. Ações De E-Commerce Sobem, Reagindo À Notícia De Compras Durante A Pandemia. Disponível Em:< <https://Valorinveste.Globo.Com/Mercados/RendaVariavel/Noticia/2021/04/08/Acoes-De-E-Commerce-Sobem-Reagindo-A-Noticia-De-ComprasDurante-A-Pandemia.Ghtml>> Acesso Em: Mai 2022.

CNN Brasil. Cerca De 11,4 Milhões De Brasileiros Dependem De Aplicativos Para Ter Uma Renda. Disponível Em:<https://Www.Cnnbrasil.Com.Br/Tudo-Sobre/Delivery/> Acesso Em: Set. 2021.

Cohen, J. (1988). Análise De Poder Estatístico Para As Ciências Comportamentais (2ª Ed.). Hillsdale, NJ Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. - Referências - Publicação De Pesquisa Científica (Scirp.Org).

Cruz, W. L. De M. Crescimento Do E-Commerce No Brasil: Desenvolvimento, Serviços Logísticos E O Impulso Da Pandemia De Covid-19. Geotextos, 2021, 17(1).

Damatta, R. O Que Faz O Brasil, Brasil? Rio De Janeiro: Rocco; 2001.

Eleuterio, J. D. L. O Uso Do E-Commerce Como Estratégia Para Alavancar O Número De Clientes Da Editora Da UFAM. 2016. Dissertação (Mestrado) – Faculdade De Tecnologia, Universidade Federal Do Amazonas, Manaus, 2016.

Faleiros F, Káppler C, PONTES FAR, SILVA SSC, GOES FSN, CUCIK CD. Uso De Questionário Online E Divulgação Virtual Como Estratégia De Coleta De Dados Em Estudos Científicos. Texto Contexto Enferm, 2016; 25(4):E3880014.

France Júnior. Delivery Transformou Tendência Em Necessidade E Continua Em Crescimento. Disponível Em:< <https://Jornal.Usp.Br/Atualidades/Delivery-Transformou-Tendencia-EmNecessidade-E-Continua-Em-Crescimento/>> Acesso Em: Jul. 2022.

Frazão, Marcos Celestino; Tavares, Roberto Ramalho. A Gestão Da Cadeia De Suprimentos E A Pandemia De COVID-19: Impactos, Desafios E Oportunidades. Universidade Virtual Do Estado De São Paulo. Itapetinga. São Paulo, 2020. Disponível Em:  
[https://Issuu.Com/Robortoramalho/Docs/Projeto\\_Integrador\\_Iii-Ep-Uab1-5n\\_6-Relatorio\\_Fina](https://Issuu.Com/Robortoramalho/Docs/Projeto_Integrador_Iii-Ep-Uab1-5n_6-Relatorio_Fina) acesso Em: Mai 2022.

Freitas, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo; DONALISIO, Maria Rita. Análise Da Gravidade Da Pandemia De Covid-19. Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília, V. 29, N. 2, E2020119, 2020.

Freitas, H; Oliveira, M; Saccol, A.Z; Moscarola, J. O método De Pesquisa Survey. São Paulo: Revista De Administração Da USP. RAUSP, V. 35, Nr.3. Jul-Set, 2000.

Goling, Marlusa; Gonçalves, Carlos Alberto. Modelagem Por Equações Estruturais: Conceitos E Aplicações. FACES R. Adm. Nelo Horizonte, Vc. 2, N.2. Ago/Dez. 2003, P. 83-85.

Horta, PM; Matos, JP; Mendes, LL. Digital Food Environment During The Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic In Brazil: An Analysis Of Food Advertising In An Online Food Delivery Platform. British Journal Of Nutrition>Volume 126, 19 NOV. 2020.

Junger, A. P.; Mesquita, F. V. DE S.; Gonçalves, I. S.; Oliveira, M. DOS S.; Lima, S. S. DE; Oliveira, V. I. DE. Análise Do Perfil Comportamental Do Consumidor De Automóveis Diante Do Cenário Da COVID-19. Revista De Casos E Consultoria, V. 12, N. 1, P. E25632, 18 Jun. 2021.

Kotler, Philip. Marketing 4.0. Do Tradicional Ao Digital. Rio De Janeiro: Sextante, 2017.

Larghi, N. Com Quarentena, Apps De Entregas São Oportunidade Para Trabalhadores E Comércio.

Disponível Em:<<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/04/02/com-quarentena-apps-de-entregas-sao-oportunidade-para-trabalhadores-e-comercios.ghtml>> Acesso Em: Jun. 2022.

Lima, L. COVID-19 Motiva ‘Choque De Eficiência’ Na Logística Do Brasil. Disponível Em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/covid-19-motiva-choque-de-eficiencia-na-cadeia-de-suprimentos-do-brasil/>> Acesso Em: Jul. 2022.

Lima, RS; Ferreira Neto, JÁ; Farias, RCP. Alimentação, Comida E Cultura: O Exercício Da Comensalidade. Demetra; 2015; 10(3); 507-522 5.

Marconi, M. A; Lakatos, E. M. Fundamentos Da Metodologia Científica. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

Martins, C. G; Ferreira, M.LR. O Survey Como Tipo De Pesquisa Aplicado Na Descrição Do Conhecimento Do Processo De Gerenciamento De Riscos Em Projetos No Segmento Da Construção. VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 12 E 13 De Agosto De 2011.

Moretti, S. L. A, Gabriel, M. L. D. S., DO Prado, R. A. D. P. E Fagundes, A. F. A. Freita, V.C. Comportamento Dos Consumidores Durante A Pandemia De COVID-19: Análise De Classes Latentes Sobre Atitudes De Enfrentamento E Hábitos De Compra. Estudios Gerenciales, 37(159), 303-317. 2021.

Moura, L. R. C; Veiga, R. T; Cunha, N. R. S; Moura, L. E. L. A Teoria Do Comportamento Planejado E Sua Modificação Com A Inclusão Do Comportamento Passado: Um Estudo Sobre O Comportamento De Tentar Perder Peso. PERSPECTIVA, Erechim. V.36, N.136, P.167-179, Dezembro/2012.

Organização Mundial De Saúde. Declara Pandemia Do Novo Coronavírus. Mudança De Classificação Obriga Países A Tomarem Atitudes Preventivas. Disponível Em:<<https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>> Acesso Em: Mai. 2022.

Pompeo, C. From Disk Cook To The Largest Food Delivery Company In Latin America: Ifood Brazil. Disponível Em:< <https://labsnews.com/en/articles/business/from-disk-cook-to-the-largest-food-delivery-in-latin-america-ifood-brazil/>> Acesso Em: Jun 2022.

Portal Terra. Com Distanciamento Social, Cresce O Consumo De Deliverys. Disponível Em:<<https://www.terra.com.br/noticias/dino/com-distanciamento-social-cresce-o-consumo-de-deliverys,292202e02560f2fbb79b087a310d66c1qerdutal.html>> Acesso Em: Ago. 2022.

Schreiber, D., Moraes, M. A., & Stasiak, L. O Impacto Da Crise Pelo Covid-19 Nas Micro E Pequenas Empresas. Revista Vianna Sapiens, 2021, 12(1), 30

Sebrae. Conheça As Características Empreendedoras Desenvolvidas No Empretec. Disponível Em:< [Sebrae.Com.Br/Sites/Portalsebrae/Programas/Conheca-As-Caracteristicas-Empreendedoras-Desenvolvidas-No-Empretec,D071a5d3902e2410vgnvcm100000b272010arcrd](https://sebrae.com.br/sites/portalsebrae/programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,D071a5d3902e2410vgnvcm100000b272010arcrd)> Acesso Em: Mai. 2022.

Segata, Jean. COVID-19, Biossegurança E Antropologia. Horiz. Antropol., Porto Alegre , V. 26, N. 57, P.275-313, Aug. 2020. Disponível Em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010471832020000200275&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010471832020000200275&lng=en&nrm=iso)>. Acesso: Ago. 2022.

Silva, MRG. O Crescimento Das Empresas De Delivery No Contexto Da Pandemia. TCC De Especialização . Universidade Feeral De Minas Gerais. Belo Horizonte, 2021.

Stangherlin, A; Moraes, D.J; Oliveira, J.N.D. Os Desafios Enfrentados Pelos Pequenos Empreendedores Durante A Pandemia Da Covid – 19. Ministério Da Educação. Universidade Federal De Santa Maria. Observatório Socioeconômico Da Covid-19. 05 De Maio De 2020.

Submetido pelos autores em: 30/05/2024.

1ª rodada de avaliação concluída em: 01/06/2024.

Aprovação em: 07/06/2024.

## **Formação de aliança horizontal por consórcio empresarial e o impacto sobre o capital intelectual.**

Julio Carlos Morandi

[jmorandi49@gmail.com](mailto:jmorandi49@gmail.com)

Aparecida Laino Entriel

[aparecidalaino@hotmail.com](mailto:aparecidalaino@hotmail.com)

**RESUMO:**

O texto apresenta estudo de caso único, descritivo, do tipo indutivo, de empresa que adotou a estratégia de alianças sob a forma de consórcio, investiga as motivações que levaram a adoção desse arranjo cooperativo e como essa estratégia pode ser compreendida segundo duas abordagens teóricas: Teoria da Dependência de Recursos – TDR – e dos Custos de Transação – TCT. Utilizou-se pesquisa documental, entrevistas, aplicação de questionário livre e semiestruturado e análise de conteúdo qualitativa para responder duas questões: (1) Quais os fatores motivadores relevantes para formação da aliança e; (2) Qual o impacto dessa associação colaborativa sobre os componentes do Capital Intelectual – CI – da empresa. Concluiu-se que os fatores motivadores para a atuação em alianças por consórcio empresarial estão relacionados com as teorias citadas e que a formação dessa aliança horizontal proporcionou o desenvolvimento do CI e impactou sobre as suas três dimensões.

**Palavras-chave:** Consórcio Empresarial. Capital Intelectual. Teoria da Dependência de Recursos. Teoria dos Custos de Transação.

**ABSTRACT:**

The text presents a single, descriptive, inductive case study of a company that adopted the strategy of alliances in the form of a consortium, investigates the motivations that led to the adoption of this cooperative arrangement and how this strategy can be understood according to two theoretical approaches: Resource Dependency Theory – TDR – and Transaction Costs – TCT. Documentary research, interviews, application of a free and semi-structured questionnaire and qualitative content analysis were used to answer two questions: (1) What are the relevant motivating factors for the formation of the alliance and (2) What is the impact of this collaborative association on the components of Intellectual Capital – CI – of the company. It was concluded that the motivating factors for acting in alliances by business consortium are related to the aforementioned theories and that the formation of this horizontal alliance provided the development of the IC and impacted on its three dimensions.

**Keywords:** Business Consortium. Intellectual Capital. Resource Dependency Theory. Transaction Cost Theory.

## 1. INTRODUÇÃO.

A economia do conhecimento requer novas estruturas empresariais e novos conceitos na gestão dos recursos para manutenção da competitividade e assim, tem-se observado crescente produção de serviços na forma de alianças, redes de cooperação ou compartilhamentos (Cardenas & Lopes, 2006) e os estudos sobre este tema vêm aumentando em razão da inclusão das redes de negócio como disciplina acadêmica (Joia & Malheiros, 2010). Destarte, as redes interorganizacionais se tornaram uma forma particular de organização, caracterizadas por relações de troca entre os parceiros, onde a cooperação é um processo fundamental (Mendes, 2019).

A formação de alianças facilita o acesso das organizações a muitos recursos dos quais dependem e elas recorrem a essa estratégia para obter insumos que outras firmas dispõem e que são essenciais para atingir outro patamar de vantagem competitiva (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). Elas formam alianças com outras do mesmo setor, dando origem as alianças horizontais, ou com empresas que operam em indústrias distintas, através de alianças verticais e, a escolha do tipo de aliança é determinada pelas necessidades, sejam elas de complementaridade dos pontos fortes já existentes, ou de compensação dos pontos fracos (Martynov, 2017).

Na solução do dilema entre adquirir no mercado ou produzir internamente os arranjos colaborativos constituem a terceira via de organização das atividades econômicas e essas estratégias coletivas apontam que existe a possibilidade de se fabricar um produto ou serviço a partir de associação de empresas. Essa estratégia pode garantir melhor coordenação e redução dos custos de transação, juntamente com os benefícios da contratação no mercado eis que proporciona um aumento de flexibilidade e ganhos de especialização na produção (Balestrin & Verschoore, 2008). Existe extensa literatura sobre os benefícios e fatores chave de sucesso na formação de alianças entre as organizações (Sarkar *et al.*, 2001; Goerzen, 2007; Wang *et al.*, 2012; Lazzarini *et al.*, 2013; Martynov, 2017; Ferreira & Franco, 2019).

Ao sinalizar sobre a relevância dos serviços na busca pela competitividade, Kon (2015) destaca que, nas economias avançadas os insumos de serviços representam considerável parcela dos

custos de produção e é importante a participação dos serviços no produto gerado e nos empregos envolvidos. Os serviços são caracterizados pela maior concentração no trabalho, limitações de escala e diferentemente da fabricação de produtos, a sua natureza tem elementos de caráter intangível.

Jordão, Almeida & Locatelli (2017), acrescentam que o desenvolvimento de modelos de avaliação, medição e gestão de ativos intangíveis que identifiquem os efeitos desses ativos sobre o desempenho das firmas é um grande desafio e, Marzo & Scarpino (2016); Verbano & Crema (2016) e Khaliq *et al.* (2015) apontam a carência de estudos sobre o tema, chamando a atenção para a lacuna de investigação existente, especialmente nas economias em desenvolvimento.

Pelas razões reveladas, pode-se afirmar que as organizações estão protagonizando um fenômeno na área da gestão, que merece investigação acadêmica, pois há uma compreensão de ordem teórica e prática que: (i) as atividades de serviços se tornaram uma importante fonte de geração de valor; (ii) a competitividade das empresas pode ser aumentada por meio de mecanismos na forma de redes de cooperação ou alianças; (iii) investimentos em ativos intangíveis, dentre eles o CI, tornou-se um expressivo fator de produção.

Este artigo emprega estudo de caso único com abordagem qualitativa com o objetivo investigar o impacto de uma aliança horizontal formada por consórcio sobre os componentes do CI (Humano, Estrutural e Relacional). Como objetivos específicos a pesquisa visa compreender as motivações que levaram a empresa analisada a adotar esse arranjo cooperativo e como essa estratégia pode ser compreendida segundo duas abordagens teóricas: a TDR – e a TCT. ***Considerando o exposto, a pergunta norteadora do presente trabalho é apresentada: qual é o impacto de uma aliança horizontal formada por consórcio, sobre os componentes do CI?***

O artigo está estruturado em cinco seções:(1) Introdução – trata do contexto e a questão de pesquisa; (2) – Revisão de Literatura - aborda o embasamento teórico; (3) – Metodologia - apresenta o método e ferramentas de análise utilizadas e o estudo de caso; (4) – Apresentação - discute a apresenta os resultados da pesquisa e; (5) – Considerações finais – Apresenta as conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA.

### 2.1. Redes/Alianças/Consórcio.

Segundo Balestrin & Verschoore (2008), com o surgimento da sociedade do conhecimento o fenômeno das redes tomou dimensão abrangente na estruturação das organizações, demandando crescente interesse nas pesquisas acadêmicas, dentro de variadas áreas, como a economia, sociologia e política. No campo organizacional, Grandori & Soda (1995), argumentam que a noção de rede é aplicada a grande variedade de formas de relações entre empresas, como por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização, consórcios, redes sociais, redes de cooperação etc.

As redes são formas de organização que conectam atores em diferentes pontos, através dos quais vão se formando espaços de interação com dinâmica própria. Essa explicação possibilita o uso do conceito em muitas áreas do conhecimento, sendo que, em ciências sociais, a intensidade e frequência da interação dos atores sociais são maiores, caso eles sejam os nós de uma rede (indicando pontos de referência), do que se tais atores fossem apenas partes da rede ou, em oposição, haveria menor interação se eles não fossem pertencentes à mesma (Suárez, 2013).

Moreira, Silva & Moreira (2017) classificam as redes em sociais ou informais, burocráticas ou formais e proprietárias, sendo que essas últimas se subdividem em verticais ou horizontais. Redes verticais de cooperação são encontradas, normalmente, nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos, da cadeia produtiva. A relação entre empresas que produzem e/ou oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes, são denominadas redes horizontais.

A construção de uma rede pode ser realizada por meio de alianças entre vários parceiros, onde as empresas formam os nós e os arcos são representados pelas relações entre si. Dessa forma, para existir criação de valor numa rede, o compartilhamento de conhecimento e a troca de ideias e informações são de fundamental importância (European Commission, 2007). Destarte, uma aliança é um relacionamento colaborativo entre organizações para buscar objetivo que não poderia ser facilmente alcançado pelas empresas individualmente e as formas mais comuns de

alianças incluem *joint ventures*, acordos de licenciamento e o consórcio (Di Guardo & Harrigan, 2012; Teece, 2014).

As alianças tornaram-se importantes fontes de crescimento e vantagem competitiva e as empresas envolvem-se num grande número de acordos cooperativos, com o intuito de fortalecer sua posição competitiva, para conquistar novos mercados e ter acesso a recursos e capacidades essenciais (Russo & Cesarini, 2017), e para serem eficazes os parceiros devem concordar em se envolver na produção e operações conjuntas para a melhoria do desempenho, produtividade e da lucratividade, porém os resultados não podem ser somente financeiros, deve contribuir para a redução dos custos de transação e facilitar o acesso a novos ativos intangíveis (Aldakhil & Nataraja, 2014).

Existem vários mecanismos de colaboração entre empresas que são frequentemente utilizados para reduzir os custos de transação, melhorar o desempenho e alcançar maior competitividade e o consórcio de empresas é um deles (Casarotto Filho & Pires, 2001); (Braga, 2010). Um consórcio deve possuir características como versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais, utilizando estrutura organizacional mínima com poucos profissionais, porém com grande capacidade técnica e relacional. A sua formação deve seguir alguns passos preliminares: (a) determinação dos objetivos; (b) identificação das empresas (concorrentes e complementares); (c) diagnóstico e análise das necessidades de serviços; (d) determinação dos serviços (tipos e níveis); (e) definição de tipos e formas de associação; (f) constituição da base informativa; (g) definição dos mecanismos de difusão interna e externa; (h) capacitação mínima das empresas; (i) inserção na estrutura relacional (Casarotto Filho & Pires, 2001).

No Brasil, o consórcio constitui uma forma de aliança bastante incentivada e, de acordo com Castro & Rodrigues (2014), a cooperação entre as empresas se destaca como um meio capaz de torná-las mais competitivas, fortalecendo o poder de compra, combinação de competências, compartilhamento de recursos, riscos e custos para explorar novas oportunidades, e os consórcios empresariais são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com muita frequência.

## 2.2. A teoria da Dependência de Recursos.

Pfeffer & Salancik (1978), ao sintetizarem as ideias pré-existentes deram início a chamada TDR que tem como premissa a noção de que todas as organizações dependem criticamente de outras organizações para o fornecimento de recursos vitais, e que esta dependência é frequentemente recíproca. A teoria aponta para tais interdependências interorganizacionais para explicar por que organizações formalmente independentes se envolvem em diferentes tipos de arranjos, tais como alianças, *joint-ventures* etc. Por sua vez, esses arranjos podem ajudar as organizações a lidarem com interdependências, reforçando sua autonomia (ou liberdade para tomar decisões sem interferência externa (Drees & Heugens, 2013).

A TDR defende que as organizações se relacionam ativamente com o ambiente procurando manipulá-lo em seu benefício. Esse ambiente é interpretado pelos seus atores internos que estão sujeitos a diferentes percepções, pelas quais as decisões são tomadas. O argumento base dessa teoria é o de que a análise do ambiente organizacional pode ajudar a gerência a compreender a força da influência do ambiente e realizar ações de antecipação a esta influência (Pereira, Fagundes & Beuren, 2016). Significa que se trata de uma estrutura importante para compreensão das relações da organização com o ambiente e dentre outras constatações afirmam que as organizações respondem às dependências de recursos formando arranjos interorganizacionais como alianças, *joint ventures*, acordos de terceirização e fusões e aquisições (Drees & Heugens, 2013).

Para Carvalho *et al.* (2018) são diversas as perspectivas teóricas utilizadas para análise do estabelecimento de alianças, porém a TDR é frequentemente utilizada para compreender os antecedentes e resultados da cooperação. A TDR se fundamenta no princípio de que nenhuma organização é autossuficiente e, portanto, precisa obter recursos através de trocas com o meio ambiente externo. Cardenas & Lopes (2006) acrescentam que a organização é dependente de uma série de recursos, sem os quais não sobrevive. Esses recursos podem ser financeiros, físicos, humanos ou organizacionais e, nenhuma organização consegue ser autossuficiente em relação aos recursos de que necessita. Dessa forma, quando a organização necessita de novo fator de

---

produção, poderá obtê-lo de três formas: produzindo-o por conta própria, buscando-o no mercado ou conseguindo-o através de alianças com parceiros que possuam tais recursos.

Segundo Balestrin, Verschoore & Perucia (2014) a TDR distingue tipos de dependência de recursos, materiais ou imateriais, como possíveis determinantes na formação de redes. Na ótica da TDR, as empresas organizam-se em redes, a fim de compartilhar ou acessar recursos escassos. Desse modo, ao explicar a formação das alianças, a TDR sugere que as firmas utilizam essas formas de cooperação para alcançar um nível otimizado de alocação de recursos, no qual o valor desta procura ser maximizado em relação a outras possíveis combinações.

Na perspectiva da TDR, as empresas organizam-se em redes a fim de suprir suas necessidades estratégicas de recursos, por meio do compartilhamento de recursos escassos (Wu & Cavusgil, 2006; Balestrin, Verschoore & Reyes Jr., 2010; Naudé *et al.*, 2014). Além de explicar a formação das redes, a TDR também colabora no sentido de desvendar as razões de sobrevivência das redes (Klein & Pereira, 2019), uma vez que são significativos os efeitos de complementaridade entre as organizações que compõem as redes (Chassagnon, 2014).

### **2.3. A teoria dos Custos de Transação.**

Para Cardenas & Lopes (2006), a TCT se baseia principalmente nos estudos de Williamson (1991) que indica que os custos de transação são aqueles necessários para negociar, monitorar e regular as trocas entre as organizações, indivíduos e agentes econômicos e há dois pressupostos sobre o comportamento dos agentes e suas motivações que implicam no surgimento desses custos: (i) a racionalidade limitada dos agentes econômicos e; (ii) o oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos.

Segundo Faria *et al.* (2013), os custos de transação são aqueles gastos que as empresas incorrem quando recorrem ao mercado; ou seja, são custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento dos contratos. Devem ser considerados os custos das negociações aqueles gerados pela elaboração e registro dos contratos, incorridos na sua preparação e redação, negociações e salvaguardas necessárias a todo e qualquer acordo e, também os custos incorridos após a concretização do negócio, nas adaptações necessárias à execução do contrato, em função de

---

falhas, erros, omissões ou alterações inesperadas, como eventuais desvios em relação ao que foi previamente estabelecido.

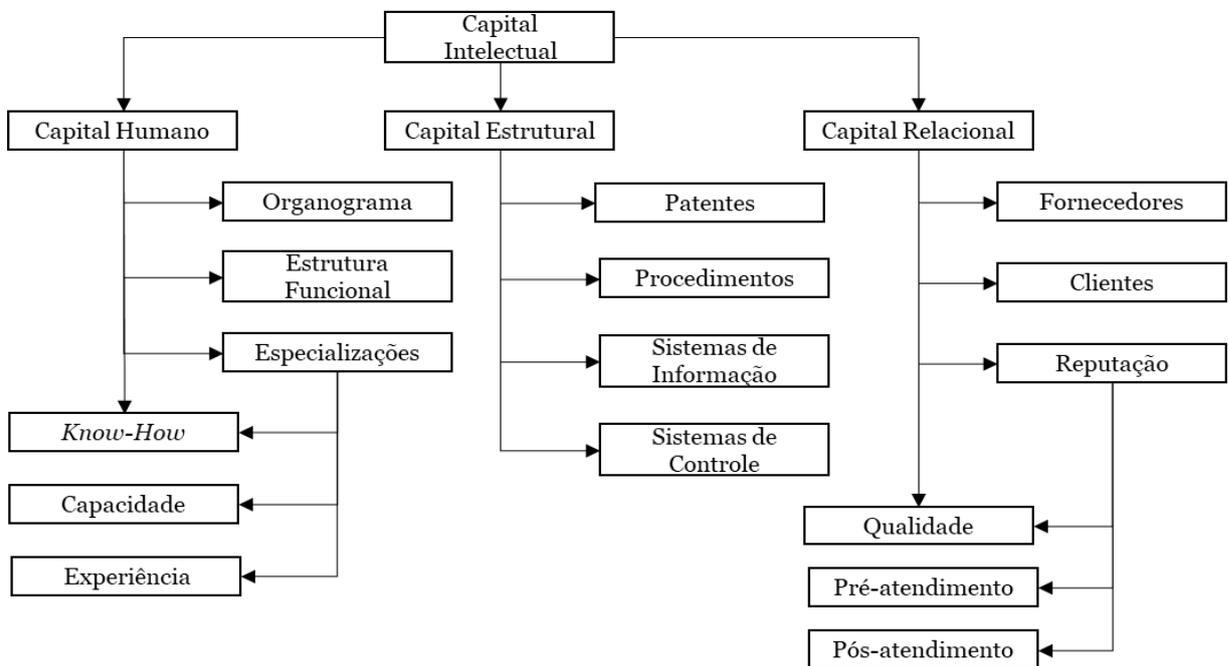
Em síntese, a TCT contribui para o debate sobre a eficiência e determinação dos diferentes tipos de arranjos entre as organizações frente ao estágio competitivo em cada mercado, e contribui para compreender que os níveis de incerteza, frequência das transações e especificidade dos ativos envolvidos suscitam diferentes formas de colaboração, dentre essas, o consórcio e, Castro *et al.* (2016), observa que a formação de redes possui um papel importante na redução dos custos de transação. Pois, ao se relacionarem por meio de cooperação mútua, há um aumento da confiança entre os atores, reduzindo a complexidade dos contratos, sendo possível, até mesmo, ocorrer a incidência de transações por meios informais, ou seja, sem contratos, diminuindo, com isto, os custos de transação.

#### **2.4. O Capital Intelectual.**

Os avanços nas pesquisas sobre CI ocorreram a partir das pesquisas de Edvinson & Malone (1998) que desenvolveram um modelo para o gerenciamento composto por três componentes básicos que se inter-relacionam: o Capital Humano (CH), Estrutural (CE) e Capital de Clientes (CC). Estes três elementos somados ao capital financeiro compõem o valor de mercado de uma organização, conforme Figura 1 e, continua sendo objeto de várias pesquisas contemporâneas (Pedro, Leitão, & Alves, 2018; Sardo & Serrasqueiro, 2017; Feil, 2020; Lugoboni *et al.*, 2021).

O CH contempla o conhecimento acumulado, as habilidades e experiências dos colaboradores. Ele é uma combinação da capacidade humana de criação, inovação e solução das questões do negócio. São esses ativos que atuam em busca da geração de novas estratégias, produtos, serviços e tecnologia que podem alcançar maior competitividade. O CE é formado pela infraestrutura organizacional, que dá suporte aos colaboradores na execução dos trabalhos, quer dizer, é a base de apoio do CH. Ele é composto de ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura e incluem *know-how*, segredos, direitos autorais e patentes. Também incluem as tecnologias, cultura corporativa, sistema de informações e a estrutura gerencial. O CC é constituído pela solidez das relações com os clientes e a sua fidelidade para com a empresa, o relacionamento com fornecedores, o desenvolvimento da reputação por meio da qualidade de

produtos e serviços e pelo atendimento pré e pós-venda. Alguns autores denominam o CC como Capital Relacional (CR), já que trata do valor agregado à organização como resultado da imagem e reputação desenvolvida nas diversas relações de mercado, inclusive os efeitos sobre as marcas registradas nas transações e sensibilidade aos preços (Stewart, 1998; Sardo & Serrasqueiro, 2017; Feil, 2020; Lugoboni *et al.*, 2021, Bagatini & Feil, 2021).



**Figura 2** – Composição do Capital Intelectual.

Fonte: Edvinsson & Malone (1998), adaptado por Lugoboni *et al.* (2021).

## 2.5. Consorcio e Capital Intelectual.

Para Martínez (2020), é impossível para as organizações modernas gerenciarem o conhecimento apenas a partir dos fatores tradicionais de produção - trabalho e capital – sem agregar conhecimento e tecnologia como variáveis explicativas de um conceito mais amplo que é o gerenciamento dos recursos do conhecimento e essa gestão deve ser projetada e implementada a partir de dois elementos: a) redes de conhecimento e, b) gestão do conhecimento.

Desidério & Popadiuk (2015), ao discorrer sobre os benefícios da formação de redes de inovação, afirmam que elas permitem relações interorganizacionais para difusão da informação, do compartilhamento de recursos, do acesso a ativos empresariais especializados e da captação do aprendizado por meio da interação. Isto deve ser uma postura estratégica nas empresas, porém, a formação de redes depende dos benefícios que serão gerados para ambos os interlocutores e sua simetria determina a intensidade das relações.

Li *et al.* (2019), ao examinarem as relações entre o CI e o compartilhamento de conhecimento das empresas de construção chinesas, afirmam que o compartilhamento do conhecimento é um mecanismo intermediário que pode mediar a relação entre o CI, a inovação e o desempenho, e acrescentam que o componente mais importante do CI é o CH, sendo este, a pedra angular de todos os tipos de conhecimento e a principal fonte de inteligência, conhecimento, inovação, e invenção para uma empresa.

Cappiello, Giordani & Visentin (2020), em estudo realizado num polo de inovação na Itália, identificaram que, as empresas agrupadas em rede puderam ter acesso a insumos, competências, instituições, bens públicos, informações, e disseminação de conhecimento. Ainda, verificaram que o CI resultante do desenvolvimento de habilidades cognitivas (CH), estruturais (CE) e dimensões relacionais (CR), forneceram imagem relevante sobre os efeitos das políticas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e sobre o desempenho inovador e competitivo das participantes, sendo que essas três dimensões cognitivas (CH) e associações estruturais (CE) do CI exerceram efeitos positivos na inovação e competitividade.

Para Antoldi, Cerrato & Depperu (2013), a participação de empresas em consórcios é importante, não apenas para aumentar a competitividade, mas também para o desenvolvimento de recursos intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles que podem ser facilmente imitados ou substituídos e, assim sendo, têm menor probabilidade de serem uma fonte de vantagem competitiva, por outro lado, os intangíveis baseiam-se no conhecimento e, referem-se à reputação, cultura organizacional e habilidades, esses são usados para criar capacidades inimitáveis.

Ferreira & Franco (2017), ao analisarem a relação entre alianças e desempenho organizacional nas pequenas e médias empresas - PMEs de base tecnológica, demonstraram que a formação de

alianças estratégicas pode ser importante para superar a falta de recursos tão característicos das PMEs, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento de CI e mostram também que, alianças estratégicas influenciam o CI e o desempenho, permitindo a confirmação de que as relações que as empresas estudadas estabelecem com outras empresas são, cada vez mais importantes para sua sustentabilidade e desenvolvimento.

### **3. METODOLOGIA.**

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso único, com objetivo descritivo e do tipo indutivo. Para Creswell (2014), o estudo de caso tem abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso), por meio da coleta de dados de forma detalhada e em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação.

Para a coleta de dados secundários, os instrumentos de pesquisa utilizados foram levantamentos e análise de documentos públicos e, na coleta de dados primários utilizou-se de entrevista, via telefônica e aplicação de questionário aberto e semiestruturado, enviado por email, para permitir maior aprofundamento e riqueza de detalhes.

Para Yin (2001), uma das vantagens do estudo de caso é a sua flexibilidade: o projeto de um estudo de caso pode ser modificado por novas informações e constatações obtidas, por exemplo, durante a coleta dos dados e isso significa que novas informações ou ideias, importantes, podem reorientar a pesquisa, assim, quem faz um estudo de caso pressupõe que não é possível prever os seus resultados antes do começar a executar projeto e portanto, esta característica irá ajustando-se no decorrer da pesquisa, podendo provocar alterações no seu protocolo (Guerra, 2010).

Os dados foram tratados com abordagem qualitativa, utilizando-se análise de discurso para interpretação e análise dos dados da entrevista e questionário.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.**

### **4.1 Ambiente de Pesquisa.**

A empresa estudada não está identificada por solicitação dos seus sócios e de comum acordo com o pesquisador. Trata-se de empresa familiar constituída, fundada em 1986, pelos atuais sócios, sendo administrada por um deles desde a aquisição. Todos os ativos físicos são de propriedade da empresa e sua força de trabalho direta é composta por mais de 500 empregados. O consórcio empresarial integrado pela empresa foi constituído em 2018, com o objetivo de prestar serviços de modernização, otimização, expansão, operação, manutenção e controle remoto em tempo real da infraestrutura de Iluminação Pública (IP), em cerca de 570.000 pontos nas vias e logradouros públicos de uma grande cidade brasileira.

### **4.2. Unidade de Pesquisa.**

Para responder às questões de pesquisa realizou-se um estudo da empresa líder do consórcio constituído por cinco integrantes: uma empresa de engenharia de médio porte (unidade de análise), outra empresa de engenharia (concorrente), uma terceira, fabricante de materiais e equipamentos de reposição (fornecedor) e, duas empresas especializadas, a primeira, opera na indústria de escritórios gerenciais corporativos, subsidiários e regionais tendo como atividade secundária a prestação de serviços de engenharia e, a última empresa especializada em atividades de *holdings* de instituições não financeiras, operando principalmente, no setor de energia elétrica e consultoria em gestão empresarial.

Os dados gerais da unidade de análise (empresa) foram obtidos por meio de entrevista com o CEO da empresa líder, sendo explicitados os objetivos da pesquisa, a forma de coleta de dados e a garantia de confidencialidade dos nomes das empresas no que se refere à divulgação dos resultados da pesquisa. Também se remeteu, via *e-mail*, um questionário aberto e semiestruturado, visando a complementação de dados, obtendo-se maior robustez na análise dos resultados.

### 4.3. Modelo de análise.

Com base na investigação realizada sobre as questões de pesquisa e tendo ainda por referência a revisão da literatura pesquisada, foi criada a Tabela 1 como suporte à pesquisa empírica e é composta pelos principais fatores motivadores baseados na literatura pesquisada e, que conduziram a empresa a formar o arranjo cooperativo (consorcio):

**Tabela 1** – Os fatores motivadores para formação do consorcio.

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores Motivadores</b>	<b>Autores</b>
<b>Financeiras</b>	Desempenho /Produtividade	Aldakhil & Nataraja (2014)
	Aumento da Lucratividade	
	Crescimento de Receitas	
	Compartilhamento de Riscos	Castro & Rodrigues (2014)
	Poder de compra	
<b>Mercado</b>	Redução de Custos	Aldakhil & Nataraja (2014); Casarotto Filho & Pires (2001); Braga, (2010)
	Estabilidade	Mendes (2019)
	Crescimento	Klein & Pereira (2019); Aldakhil & Nataraja (2014); Russo & Cesarini (2017)
	Redução de Incertezas	Castro & Rodrigues (2014)
	Fontes de Crescimento	Russo & Cesarini (2017); Castro & Rodrigues (2014)
	Competitividade e Vantagem Competitiva (controle, oportunidades, participação)	Casarotto Filho & Pires (2001); Braga (2010); Antoldi, Cerrato & Depperu (2013); Castro & Rodrigues (2014), Russo & Cesarini (2017); Antoldi, Cerrato & Depperu (2013); Cappiello, Giordani & Visentin (2020)

	Compartilhamento de Recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos (foco da redução dos custos de transação)	Pfeffer & Salancik (1978); Casarotto Filho & Pires (2001); Cardenas & Lopes (2006); Wu & Cavusgil (2006); Balestrin, Verschoore & Reyes Jr. (2010); Faria <i>et al.</i> (2013); Drees & Heugens (2013); Naudé <i>et al.</i> (2014) Balestrin; Verschoore & Perucia (2014); Castro & Rodrigues (2014); Balestrin, Verschoore & Perucia (2014); Castro <i>et al.</i> (2016); Ferreira & Franco (2017); Sánchez & Rotundo (2018); Cappello, Giordani & Visentin (2020)
<b>Competências</b>	Relacionamento com o mercado e reputação	Antoldi, Cerrato & Depperu (2013) ; Ferreira & Franco (2017),
	Compartilhamento de Conhecimento (aumento das competências e do aprendizado)	European Comission (2007); Castro & Rodrigues (2014); Desidério & Popadiuk (2015); Carvalho <i>et al.</i> (2018); Li <i>et al.</i> (2019), Cappello, Giordani & Visentin (2020)
	Poder de atuação conjunta e reciprocidade	Castro & Rodrigues (2014); Mendes (2019)
	Capacidade de Inovação	Li <i>et al.</i> (2019)
	Análise estratégica do ambiente (percepção de oportunidades e aumento da aprendizagem)	Drees & Heugens (2013); Pereira, Fagundes & Beuren (2016)
	Acesso a novos ativos intangíveis	Antoldi, Cerrato & Depperu (2013), Balestrin, Verschoore & Perucia (2014); Aldakhil & Nataraja (2014); Desidério & Popadiuk (2015); Cappello, Giordani & Visentin (2020),
	Versatilidade e Adaptação	Casarotto Filho & Pires (2001)
	Fortalecimento de Processos Internos (eficiência, capacidade barganha fornecedores)	Casarotto Filho & Pires (2001)

A partir do entendimento sobre os fatores motivadores, desenhou-se um modelo de estudo contendo as dimensões a serem estudadas devidamente alinhadas as dimensões do CI (CH, CE e CC/CR), para servir de suporte ao desenho de uma estratégia de comunicação, de acordo com as dimensões detalhadas de CI de Lugoboni *et al.*, (2021) (vide Figura 2). Esta conceitualização deu origem ao guia de entrevista, com o objetivo de reunir informações e percepções do entrevistado sobre os fatores e dimensões definidos.

#### **4.4 Resultados das Entrevistas.**

A entrevista e aplicação do questionário aberto e semiestruturado foi realizada com o CEO da empresa líder do consórcio, obtendo-se os resultados a seguir descritos por meio de análise interpretativa.

Na entrevista realizada o entrevistado afirmou que: *“a formação de um consórcio é uma operação de alta complexidade que exige habilidades de um campeão de jogo de pôquer”* e, basicamente, existem dois elementos preponderantes para seleção dos potenciais parceiros: o primeiro diz respeito a confiança interpessoal dos candidatos potenciais, ou seja, as relações comerciais pessoais entre os CEOs das empresas, como por exemplo, *“o comportamento histórico e ético diante das diversas disputas e competições nos processos de contratação de fornecedores, na obtenção de melhores condições de fornecimento (preços, prazos de entrega etc.) e na conquista de novos clientes”*. O segundo fator refere-se *“à necessidade de uma adequada conjugação de comprovações das capacidades técnica, jurídica e financeira dos integrantes, de modo que o seu somatório viabilize ao atendimento do conjunto de exigências por parte do contratante, que no caso presente é o poder público”*.

A partir da aplicação do questionário semiestruturado buscou-se a identificação dos fatores motivadores que resultaram na seleção dos parceiros. Uma das questões formulada foi:

*“Quais foram os fatores motivadores para a decisão da formação do consórcio?”* As respostas obtidas estão dispostas por ordem de importância conforme Tabela 2:

**Tabela 2** – Fatores de decisão para formação do consórcio.

<b>Fatores Motivadores</b>		
<b>Financeiro</b>	<b>Mercado</b>	<b>Competências</b>
Aumento de receita	Maior controle de mercado	Complementaridade
Redução de risco	Maiores oportunidades	Aumento de poder
Redução de custos	Maior participação no mercado	Compartilhamento de conhecimento
Aumento da lucratividade	Acesso a recursos financeiros	Reciprocidade
Maior poder de compra	Maior competitividade	Capacidade de inovação
	Atendimento a regulação	Capacidade de aprendizagem
	Acesso a recursos complementares	Aumento da eficiência interna
	Crescimento	
	Busca de estabilidade	
	Redução das incertezas	

#### **4.5 Discussões.**

Analisando-se a Tabela 2, verifica-se que a busca por parceiros na formação do consórcio tem fatores motivadores com características tangíveis e intangíveis, porém, percebe-se que o fator de maior motivação está relacionado com a estratégia de crescimento global da empresa e, no que tange ao ativo tangível, os principais fatores motivadores são crescimento das receitas, redução dos custos e aumento da lucratividade, confirmando estudos de Braga (2010) e Casarotto Filho & Pires (2001). No entanto, as respostas obtidas não mencionaram os meios para a melhoria do desempenho financeiro por aumento de produtividade como sugerem os estudos de Aldakhil & Nataraja (2014).

Em relação aos fatores motivadores relacionados ao mercado, os resultados da pesquisa confirmaram os estudos de vários relatos da literatura, pois, a empresa teve como perspectiva que o consórcio possibilitasse um maior controle do mercado e como consequência mais oportunidades, obtendo, portanto, maior participação (Casarotto Filho & Pires 2001; Braga, 2010; Antoldi, Cerrato & Depperu, 2013), assim como maior acesso a recursos financeiros,

outros recursos complementares como humanos e tecnológicos, conseguindo então maior competitividade (Ferreira & Franco, 2017; Sánchez & Rotundo, 2018; Capiello, Giordani & Visentin, 2020), estabilidade (Mendes, 2019), crescimento, redução de incertezas (Russo & Cesarini, 2017; Castro & Rodrigues, 2014), além de atender questões regulatórias.

Quanto aos fatores relacionados às competências, a empresa observa oportunidades de adquirir competências complementares, aumentando sua capacidade de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, além de elevar a sua capacidade de atuação conjunta e obtenção de reciprocidade (European Commission, 2007; Castro & Rodrigues, 2014; Desidério & Popadiuk, 2015; Carvalho *et al.*, 2018; Li *et al.*, 2019, Capiello, Giordani & Visentin,

2020), além do aumento da sua eficiência interna e capacidade de inovação (Casarotto Filho & Pires, 2001). No entanto, as respostas obtidas não mencionaram as maiores capacidades de versatilidade e adaptação (Casarotto Filho & Pires, 2001), o desenvolvimento de reputação (Ferreira & Franco, 2017) e o desenvolvimento de novas capacidades – novos ativos intangíveis, como sugerem Desidério & Popadiuk (2015) e Capiello, Giordani & Visentin (2020),

Relativamente ao CI (Stewart, 1994; Edvinsson & Malone, 1998; Lugoboni *et al.* 2021), as evidências demonstradas são de que a empresa direciona seus objetivos estratégicos para obter maior CE e descreve os seguintes fatores de maior relevância: (i) Obtenção de maior participação do mercado; (ii) Maior controle e; (iii) Busca de maiores recursos financeiros, com foco na otimização de seus sistemas de controle e busca pela eficiência interna (Casarotto Filho & Pires, 2001).

Observa-se ainda que a empresa investigada também busca aumentar o seu CH, pois ficaram evidenciadas nas respostas apresentadas que os fatores de maior relevância foram a complementação e compartilhamento das competências corroborando os estudos de Carvalho *et al.*, (2018), Li *et al.*, (2019) e Capiello, Giordani & Visentin (2020).

Finalmente, com relação ao CR, ficou também evidente a preocupação da empresa com o crescimento desse ativo, uma vez que a resposta evidenciou a busca pelo aumento do poder e a reciprocidade de competências, como sugerem Castro & Rodrigues (2014) e Mendes (2019).

No entanto, verifica-se que o CR constitui a maior oportunidade de atuação da empresa em relação à construção de estratégias para a construção de reputação, relacionamento e interação com os clientes e desenvolvimento de novas competências para melhoria do pré e pós atendimento, que não foram mencionados nas respostas à entrevista e questionário (Stewart, 1994; Edvinsson & Malone, 1998; Lugoboni *et al.*, 2021).

## 5. CONCLUSÕES.

O propósito do estudo de caso foi investigar o impacto de uma aliança horizontal formada por consorcio sobre os componentes do CI (CH, CE e CR) e, como objetivos específicos, a pesquisa buscou compreender as motivações que levaram a empresa analisada a adotar esse arranjo cooperativo e como essa estratégia pode ser compreendida segundo duas abordagens teóricas: TDR e TCT.

A literatura sugere que as redes surgem para confrontar um modelo econômico onde apenas empresas detentoras de grandes mercados, com produção em massa poderiam lograr sucesso e observa-se que a cooperação entre as organizações vem apresentando bons resultados, mostrando-se como alternativa para que organizações de diferentes tamanhos se tornem competitivas, rentáveis e perenes por meio do compartilhamento de recursos, combinação de competências e fortalecimento do CI.

Conforme apresentado na discussão dos resultados, ficou evidenciado nas respostas do entrevistado, que os fatores motivadores para a formação do consorcio, estão intrinsicamente relacionados com a TDR e TCT e, também ficam evidentes que o foco de interesse de empresa é a redução das suas limitações de recursos e por meio do fortalecimento do seu CE, utilizando estratégias para aumentar sua receita, lucratividade, poder de compra, além de reduzir riscos e custos. A atuação em rede oferece maior visão e penetração no mercado por meio da visualização de oportunidades e acesso a recursos complementares. Ainda, a empresa

organizou-se em rede, a fim de compartilhar conhecimento, desenvolver sua capacidade de aprendizagem, inovação e reciprocidade, o que gera um fortalecimento da eficiência interna.

No que se refere a TCT, pois a empresa buscou a formação do consórcio visando reduzir os níveis de incerteza, aumentar a frequência das suas transações fomentar diferentes formas de colaboração.

Respondendo à pergunta norteadora da pesquisa *qual é o impacto de uma aliança horizontal formada por consórcio, sobre os componentes do capital intelectual?* Este estudo conclui que a atuação em rede por consórcio pode provocar impactos nas três dimensões do CI: CH, CE e CR já que as experiências em redes de consórcio fortaleceram o CI da empresa investigada nas suas três dimensões. No entanto, percebe-se que o fortalecimento do CI não se deu de modo uniforme em todas as dimensões, pois a empresa possui maior conscientização sobre as suas lacunas de recursos financeiros e humanos, e, por este motivo, tem o maior foco no fortalecimento do CE e CH. Desta forma, existem oportunidades de desenvolvimento de estratégias para ampliação de novos conhecimentos da própria empresa, que vão além de obtenção de conhecimentos complementares (CH), assim como o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes para fortalecimento da reputação no ambiente na qual a empresa está inserida (CR).

Esta pesquisa apresenta como principais contribuições teóricas, a associação das correntes teóricas de Formação de Redes, Alianças e Consórcios, com a TDR e TCT com as Teorias que avaliam o Capital Intelectual. Como contribuições práticas, o estudo de caso demonstrou que as diferentes dimensões do capital intelectual são desenvolvidas a partir da visão e consciência que os gestores têm sobre as alianças, seus objetivos e potenciais. Assim, o potencial da participação em alianças horizontais formadas por consórcio oferecer contribuições para fortalecimento do CI dos seus participantes, está diretamente relacionado aos conhecimentos que os participantes têm sobre redes, seus objetivos e potencialidades, assim como os seus interesses e motivações pessoais.

### 5.1 Limitações e sugestões.

A principal limitação do estudo refere-se ao emprego de estudo de caso único, já que os resultados obtidos não podem ser generalizados para outros estudos. Outra limitação refere-se à metodologia interpretativa de análise, que favorece a subjetividade e possibilita um enviesamento da análise pelo pesquisador. Portanto, como sugestão para estudos futuros poderse-ia realizar entrevistas com os demais participantes do consórcio, utilizando-se outra ferramenta de análise, como por exemplo a Técnica do Incidente Crítico. Também se sugere que pesquisa futuras investiguem métodos que possam colaborar para o desenvolvimento de competências dos participantes de alianças de consórcio sobre os seus objetivos e potenciais e, também desenvolvam metodologias que contribuam para o aumento da capacidade de absorção de conhecimento dos participantes.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Aldakhil, A. M; & Nataraja, S. (2014). *Environmental Factors and Measures that Affect the Success of International Strategic Alliances*. Journal of Marketing and Management, 5 (1), 17-37, May. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

Antoldi, F., Cerrato, D. & Depperu, D. (2013). SMEs export consortia and the development of intangible resources. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 20 No. 3, 2013. pp. 567-583. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2013-0062>.

Bagatini, C. A., & Feil, A. A. (2021). Mensuração do capital intelectual de instituição financeira. Revista ENIAC Pesquisa, 10(2), 345-367. <https://doi.org/10.22567/rep.v10i2.718>.

Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia. Porto Alegre. Bookman Editora.

Balestrin, A., Verschoore, J. & Perucia, A. (2014). A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Vol 11. nº 1, pp. 47-58. <https://www.redalyc.org/journal/3372/337230057005/html/>.

Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000300005>.

Braga, M. J. (2010). Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia - v.39, p.11-16, 2010 (supl. especial)*. <https://doi.org/10.1590/S1516-35982010001300002>.

Cappiello, G; Giordani, F. & Visentin, M. (2020). Social capital and its effect on networked firm innovation and competitiveness. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.007>.

Cardenas, L. Q. & Lopes, F. D. (2006). A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. *Cadernos EBAPe.br*, v.4, n.2. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4972>.

Carvalho, J. F; Wegner, D; Begnis, H. S. M. & Antunes Jr. J. A. V. (2018). The Cooperation Among Small-Firm Networks: Antecedents, Steps and Outcomes of the Intercooperation Strategy. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7 (1), 35–70. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.549>.

Casarotto Filho, N. & Pires, L. H. (2001). Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2ª edição. São Paulo: Atlas.

Castro, L. H. & Rodrigues, E. R. Q; (2014). Consórcio de empresas. (Série Empreendimentos Coletivos). Brasília: Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Castro, C. G.; Andrade, D. C. T.; Silva, M. A. R. & Santos, A. C. (2016). A teoria dos custos de transação explica a origem das redes? *Ágora: Revista de Divulgação Científica*, v. 21, n. 2, p. 22-35, jul./dez. <https://doi.org/10.24302/agora.v21i2.1381>.

Chassagnon, V. (2014). Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. *European Management Journal*, 32(2), 260–274. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.002>.

Creswell, J. W. (2014) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA. Sage.

Desidério, P. H. M. & Popadiuk. S. (2015). Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: Aplicações em pequenas empresas. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 12, n.2, p. 110-129, abr./jun. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100335>.

Di Guardo, M. C. & Harrigan, K. R. (2012). Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis. *J Technol Transf.* (2012) 37:789–811. <https://doi.org/10.1007/s10961-011-9239-2>.

Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698. <https://doi.org/10.1177/0149206312471391>.

Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1998). *Capital intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.

European Commission. (2007). Final report of the expert group on enterprise clusters and networks. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures).

Faria, A. C; Farina, M. C; Benevides, G. & Arruda, A. G; (2013). Teoria dos custos de transação (TCT): Análises bibliométrica e sociométrica nos ENANPADS de 1997 a 2010. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.11, n.2, Mai/Ago - ISSN: 1679-5350.

Feil, A. A. (2020). A mensuração do Capital Intelectual: análise do modelo adequado à Práxis Organizacional. *Revista ENIAC Pesquisa*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.22567/rep.v9i1.562>

Ferreira, A. & Franco, M. (2017). The mediating effect of intellectual capital in the relationship between strategic alliances and organizational performance in Portuguese technology based SMEs. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12107>.

\_\_\_\_\_ (2019). The influence of strategic alliances on human capital development: A study applied to technology-based SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 15(1), 65–85. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2019-0052>.

Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28, 487–509. <https://www.jstor.org/stable/20142455>.

Grandori, A. & Soda, G. (1995). Inter-firms' networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*. V. 16, nº 2, p. 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>.

Guerra, J. H. L. (2010). Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. ENEGEP - São Carlos, SP, Brasil.

Ireland, R. D., Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*. V. 28 n.3, p. 413-446. <https://doi.org/10.1177/014920630202800308>.

Joia, L. A. & Malheiros, R. (2010). Evidências empíricas da influência de alianças estratégicas no capital intelectual de empresas. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 7(2):162-177, abril/junho. DOI: 10.4013 / base.2010.72.07.

Jordão, R. V. D.; Almeida, V. R.; Locatelli, R. L. (2017). O impacto do capital intelectual na sustentabilidade financeira e na geração de valor das companhias abertas brasileiras. *Anais do V SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. São Paulo. <https://singep.org.br/iii-singep-e-ii-s2is/anais/>.

Khalique, M; Bontis, N; Shaari, J. A. N. B. & Isa, A. H. M. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16, Nº 1, pp. 224-238. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0014>.

Klein, L. L. & Pereira, B. A. D. (2019). Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, Edição Especial. Novembro. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174636>.

Kon, A. (2015). *Nova economia política dos serviços*. São Paulo. Perspectiva.

Lazzarini, S. G., Brito, L. A. L., & Chaddad, F. R. (2013). Conduits of innovation or imitation? Assessing the effect of alliances on the persistence of profits in U.S. firms. *Academy of Management Proceedings*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.1590/S180776922012005000001>.

Li, Y; Song, Y; Wang, J. & Li, C. (2019). Intellectual Capital, Knowledge Sharing, and Innovation Performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. *Sustainability* 2019, 11, 2713; <https://doi.org/10.3390/su11092713>.

Lugoboni, L. F., da Silva, M. V., Zittei, M. V. M., do Nascimento, J. O., & de Souza Murcia, F. C. (2021). Gestão do capital intelectual nos Correios. *Revista ENIAC. Pesquisa*, 10(1), 155-177. <https://doi.org/10.22567/rep.v10i1.810>.

Martínez, L. C. (2020). La generación de redes de conocimiento y sus implicaciones en sectores estratégicos: caso el sector pesquero camaronero en Sinaloa, México”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Enero 2020. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/redes-conocimiento-mexico.html>.

Martynov, A. (2017). Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firms' strategic positioning. *Journal of Strategy and Management*, 10(2), 206–226.  
<https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2016-0003>.

Marzo, G. & Scarpino, E. (2016). Exploring intellectual capital management in SMEs: an indepth Italian case study. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 N° 1, pp. 27- 51.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-09-2015-0075>.

Mendes, D. F. (2019). Relações interorganizacionais cooperativas: Uma análise da confiança. *ForScience: revista científica do IFMG, Formiga*, v. 7, n. 1, e00284, jan./jun. 2019.  
<https://doi.org/10.29069/forscience.2019v7n1.e284>.

Moreira, H. S; Silva, W. A. C. & Moreira, M. A. (2017). Redes Interorganizacionais: A Realidade dos Pequenos Supermercadistas da Região Metropolitana de Belo Horizonte - MG. *Revista de Gestão e Contabilidade de UFPI - GeCont*, v. 4, n. 2, Floriano-PI, Juldez.  
<https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/3020/3783>.

Naudé, P., Zaefarian, G., Tavani, Z. N., Neghabi, S., & Zaefarian R. (2014) The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 630–641.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.004>.

Pedro, E; Leitão, J. & Alves, H. (2018). Intellectual capital and performance: Taxonomy of components and multi-dimensional analysis axes. *Intellectual Capital Journal*. V. 19(2):46.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0118>.

---

Pereira, D; Fagundes, A.B & Beuren, F. H; (2016). Teoria institucional e dependência de recursos: coadunando perspectivas para a sustentabilidade e inovação ambiental. ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Dezembro de 2016. ISSN: 2359-1048.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496213>.

Russo, M. & Cesarani, M. (2017). Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p1>.

Sánchez, M. P. R. & Rotundo, G. J. Z. (2018). Teoría de dependencia de recursos: premisas aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, Vol. 43, No. 1, enero-marzo, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>.

Sardo, F. & Z. Serrasqueiro (2017). A European empirical study of the relationship between firms' intellectual capital, financial performance and market value, *Journal of Intellectual Capital*, <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0105>.

Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358–373. <https://doi.org/10.1177/03079450094216>.

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro, Editora Campus.

\_\_\_\_\_(1994). Intellectual Capital: your company's most valuable asset. *Fortune* vom 3(94), 28-33.

Suárez, M. (2013). Transnational Knowledge Spaces through the Formation of Networks in Nanotechnology. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 8, pp. 304310. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300055>.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>.

Verbano, C. & Crema, M. (2016). Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol 28, N° 5, pp 524-540. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1117066>.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman.

Wang, H., Wuebker, R. J., Han, S., & Ensley, M. D. (2012). Strategic alliances by venture capital backed firms: An empirical examination. *Small Business Economics*, 38(2), 179– 196. <https://www.jstor.org/stable/41410011>.

Wu, F. & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 1, p. 81–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.005>.

Submetido pelos autores em: 20/12/2023.

1ª. rodada de avaliação concluída em: 17/01/2024.

Aprovação em: 20/05/2024.

**O Emprego das Estratégias de *Inbound* Marketing no Contexto das  
Empresas Brasileiras.**

***The Use of Inbound Marketing Strategies in the Context of Brazilian  
Companies.***

Camila Narischi - [narischicamila@id.uff.br](mailto:narischicamila@id.uff.br)

Favio Akiyoshi Toda - [faviotoda@id.uff.br](mailto:faviotoda@id.uff.br)

## **Resumo:**

A importância do marketing se impulsionou no ambiente on-line com a popularização da internet, e ainda mais com o aparecimento da Covid-19. Novos termos se tornaram comuns no ambiente de negócios para designar as estratégias que surgiram como inbound e outbound marketing. Embora estes conteúdos já não sejam tão recentes, uma medida de que estes conteúdos precisam ser pesquisados, e provavelmente melhores compreendidos aqui no país, é que em uma simples busca nos artigos da ANPAD sobre “inbound” dentro de marketing, aparece somente um artigo do ano de 2020. Este trabalho teve por objetivo avaliar a produção acadêmica sobre estes conteúdos, e verificar como as empresas brasileiras têm se adaptado a esse novo cenário. Foram selecionados trabalhos em língua portuguesa, que efetivamente apresentavam resultados de empresas brasileiras relacionados à aplicação destas estratégias nas bases Scopus, Scielo e Google Acadêmico, baseados em metodologia qualitativa. No contexto nacional, as práticas de outbound são amplamente utilizadas, mas as empresas têm dado cada vez mais valor ao inbound, e buscado incluí-lo, principalmente por meio da publicação de conteúdos em redes sociais. No entanto, em todos os casos, observou-se que não há aplicação de métricas para analisar os resultados da aplicação das estratégias de inbound.

**Palavras-chave:** Inbound Marketing. Marketing de Atração. Outbound Marketing.

**Abstract:**

The importance of marketing has been boosted in the online environment with the popularization of the internet, and even more so with the appearance of Covid-19. New terms have become common in the business environment to designate the strategies that have emerged such as inbound and outbound marketing. Although these contents are no longer so recent, one measure that these contents need to be researched, and probably better understood here in the country, is that in a simple search for ANPAD articles on “inbound” within marketing, only one article from the year 2020 appears. This work aimed to evaluate academic production on these contents and verify how Brazilian companies have adapted to this new scenario. Works in Portuguese were selected, which effectively presented results from Brazilian companies related to the application of these strategies in the Scopus, Scielo and Google Scholar databases, based on qualitative methodology. In the national context, outbound practices are widely used, but companies have increasingly valued inbound and sought to include it, mainly through the publication of content on social networks. However, in all cases, it was observed that there is no application of metrics to analyze the results of applying inbound strategies.

**Keywords:** Attraction Marketing. Inbound Marketing. Outbound Marketing.

## 1 INTRODUÇÃO.

Segundo Santos *et al.* (2009), as inovações tecnológicas tais como o surgimento da *Internet* e dos aparelhos de telefones celulares, o aumento da cobertura pelo acesso às redes de comunicação ampliaram as possibilidades das práticas de marketing. O que se pode verificar é que os avanços tecnológicos impactam de forma significativa sobre as práticas de marketing como ocorreu com os avanços nas áreas de transporte (ampliando os mercados, aumentando a rapidez nas entregas etc.) e na área da Tecnologia da Informação/ TI (Sistemas de CRM para melhor gestão do relacionamento com os clientes, por exemplo).

Entretanto, as novas possibilidades devem ser acompanhadas de devidos cuidados visto que não é possível controlar as externalidades. É fácil observar que pelos novos canais de comunicação como o site de vendas de empresas (Dell, Americanas, Extra etc., por exemplo), ou grupo organizados pelos clientes nas mídias sociais (Mundo Air fryer no facebook, por exemplo, com 710 mil membros), que os clientes não passaram a apenas possuir significativo conhecimento das ofertas por meio das interações sociais, bem como manifestam rapidamente para todos os demais internautas as suas impressões, satisfações, indignações ou reclamações. Naturalmente, tais manifestações influenciam diretamente na imagem da empresa, e no comportamento de compra de outros potenciais clientes.

Diante desse novo contexto de negócios para atender e satisfazer o público, as empresas estão precisando se ajustar e revisar as suas estratégias tradicionais de marketing, chamadas de *Outbound marketing*, focadas em “empurrar” conteúdo para o público-alvo (estratégia *push*). Diante desta nova realidade como uma espécie de contraponto na literatura, tem-se então, o *Inbound marketing*, com o intuito de ajudar no alcance do mesmo objetivo de criar e manter clientes por meio de esforços diferenciados, eficientes e de custos por vezes mais acessível para as empresas que não contam com a capacidade de realizar grandes investimentos em propaganda.

O *outbound* marketing apresenta desvantagens para os clientes que são cada vez mais participativos e comunicativos, considerando que este tipo de estratégia busca a atenção dos usuários com o uso da propaganda, que, por sua vez, tem como objetivo conduzir os usuários a um determinado objetivo promocional, sendo muitas vezes invasivo, considerando que o espectador ou leitor é interrompido no que estava fazendo com ligações de telemarketing, emails promocionais junto com outros em sua caixa postal, anúncios intercalados a vídeos etc. (Piedrahita, 2015; Schleder, 2016).

De acordo com Świeczak (2014), o *Inbound Marketing* é centrado em práticas dentro do ambiente da *Internet* que façam com que os clientes encontrem o que estão procurando tendo como tripé atividades vinculadas a motores de busca, criação de conteúdo em *blogs*, e interações em redes sociais ou *microblogs*. No *inbound* é estimulado que os clientes possam interagir e produzir fatos que alimentam de forma natural (“orgânica”), possibilitando produzir informações mais confiáveis, honestas e de interesse para o processo decisório de compra dos clientes.

As práticas de *inbound marketing* têm crescido significativamente relatado não apenas entre os profissionais dos meios de comunicação tão como entre os usuários de *Internet* e mídias sociais. Em 2015, o HubSpot publicou uma pesquisa sobre o estado do *inbound marketing* no contexto brasileiro, demonstrando que 58% das empresas empregam algum elemento de suas práticas.

Considerando que o *inbound marketing* faz se presente cada vez mais no cenário de negócios brasileiro, este estudo procurou examinar publicações acadêmicas relacionadas a este tema, tendo como problema de pesquisa a seguinte questão: quais são as estratégias adotadas de *inbound marketing* encontradas nos trabalhos acadêmicos brasileiros? Este estudo busca analisar as publicações de revistas e repositórios de bases de dados, buscando descrever quais são as principais estratégias recentes de *inbound marketing* empregadas em setores empresariais brasileiros, bem como os resultados alcançados com essas estratégias.

Nesta direção foi realizada uma pesquisa procurando encontrar estudos de casos ou pesquisas de campo de cunho qualitativo, publicados recentemente entre os anos de 2020 e 2021. Considera-se que este tema seja relevante de estudo não apenas para arrolar estratégias de

*inbound marketing* encontrados na literatura acadêmica, mas também por avaliar o estado das pesquisas acadêmicas relacionadas a este tema cada vez mais importante e presente no ambiente de negócios. Como destaca Figueiredo (2009), muitos avanços tecnológicos procederam ao desenvolvimento do conhecimento científico, o que pode ser que se esteja vivenciando um importante momento de releitura e construção de novas taxonomias sobre os conhecimentos e das práticas mercadológicas promocionais.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA.**

Conforme relatam Santos *et al.* (2009), as primeiras bases do marketing podem ter tido início durante a revolução industrial, com o crescimento das fábricas e dos grandes volumes de produções para a época. No entanto, o marketing só atingiu o status de área de conhecimento distinta das demais atividades comerciais no século XX. Os autores mencionam que na década de 70, as grandes empresas passaram a incorporar departamentos e diretorias específicas de Marketing. Instituições como o governo e em entidade religiosas, chegando também nas médias e pequenas empresas uma década depois.

Entretanto, os autores afirmam que nessa época, a atividade era vista como uma assistência para o estímulo à demanda, o que poderia ser feito a partir de propagandas, por exemplo. Nas décadas seguintes, uma das fases que mais revolucionou o marketing se iniciou, motivada pelos avanços tecnológicos e pelo comércio eletrônico. Nos anos 2000, intensificou o comércio eletrônico e o webmarketing com o advento da Internet, situação em que os clientes passam a ter mais acesso às informações e poder de barganha segundo Santos (2009, p. 97) e, com isto a comunicação tradicional passou a dar espaço para as mídias espontâneas.

E a tradicional forma de comunicação passou a ser vista como estratégia de *Outbound marketing*. Para Azevedo (2021, p. 26), nesta estratégia busca-se "difundir um estímulo ou mensagem", baseando-se na publicidade. Para Arantes *et al.* (2019), o *outbound marketing*

---

consiste na abordagem direta do cliente pela empresa, a partir da identificação dos potenciais consumidores, com o intuito de concretizar a venda.

Uma limitação dessa técnica apontada por Azevedo (2021) é o desperdício financeiro para a empresa e de tempo para o cliente, dado pelo fato de não haver um estudo aprofundado do público-alvo da empresa. O autor cita o exemplo de propaganda de alimentos para cães, que acaba interrompendo a programação sendo assistida pelo cliente, e além disto aparece para uma pessoa que apenas possui gatos de estimação. Trata-se de um gasto que provavelmente não retornará para a empresa, uma vez que não atingiu o público-alvo necessário para efetivar a venda do produto.

Para Azevedo (2021, p. 26), o *inbound marketing*, por sua vez, é composto por estratégias que surgiram mais recentemente, com o objetivo de “captar a atenção de um público-alvo, através da criação de conteúdo inovador e, simultaneamente, mais apelativo quando comparado ao *outbound marketing*”. Conforme Dakouan, Benabdelouahed e Anabir (2019), ele se baseia em quatro etapas: atrair, converter, transformar e reter. A partir dessas etapas, as empresas conseguem converter visitantes desconhecidos em clientes.

Nesse contexto, segundo Dakouan *et al.* (2019), a conexão entre empresa e o potencial cliente se dá por meio de materiais e experiências consideradas úteis, apresentadas por intermédio de blogs ou redes sociais, por exemplo. Os autores apontam que a função do conteúdo não é apenas vender, mas também entreter e informar os espectadores. Essa estratégia, segundo Arantes *et al.* (2019), procura atrair os clientes sem interrompê-los. Para isso, investe no planejamento, na produção e na distribuição de conteúdo capazes de aproximar os clientes da marca.

Portanto, como aponta Azevedo (2011), essa técnica é baseada na criação de conteúdos totalmente direcionados para o público-alvo da empresa. Para que isso seja possível, esses materiais precisam ser relevantes e, devem ser pautados nas tendências de comportamento do potencial cliente. Para isso, Dakouan *et al.* (2019) afirmam que o público deve ser direcionado de forma cuidadosa, com base na comunicação personalizada e possibilitada por conteúdos de alta qualidade.

Dakouan *et al.* (2019) apontam que, para que uma marca se valha das estratégias de *inbound marketing*, ela precisa desenvolver a sua própria mídia e construir um público qualificado. Assim, a marca se torna o seu próprio meio e oferece conteúdos inteligentes capazes de criar uma audiência, em vez de invadir o cotidiano do consumidor.

Até mesmo atualmente, informa Romano *et al.* (2024, p. 01), em setores já estabelecidos nas companhias, como o departamento de suprimentos, também passa por constantes adaptações em busca de atendimento mais sustentáveis e aprimorados para atender os consumidores e obter sucesso empresarial. As áreas departamentais das empresas demonstram a necessidade de constante atualização de seus conceitos para atendimento do mercado.

O *inbound marketing* se baseia em três pilares, a saber: marketing de conteúdo, *social media marketing* e a *search engine optimization* (SEO). Marketing de conteúdo é definido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) como uma técnica que procura construir relacionamentos de modo mais próximo junto ao cliente com um conteúdo planejado (criado, organizado, distribuído e ampliado) para ser interessante, relevante e útil para um público bem definido. Para isso, precisa monitorar sistematicamente esse público-alvo, buscando identificar o que se precisa para que se sinta satisfeito. O conteúdo não procura sempre vender, mas também ensinar, mobilizá-lo, dialogar e conquistar o cliente.

Nesta direção, as redes sociais têm ganho um importante papel para o *inbound marketing*, já que permitem o compartilhamento de conteúdos voluntários e acessíveis, sem a imposição normalmente realizada pelas mídias tradicionais. Além de serem menos custosas para a marca, as redes sociais geram também uma conexão entre os seus membros. O cliente ganha voz por meio dos seus comentários e compartilhamentos. Assim, as empresas precisam continuamente ter atenção ouvindo as suas críticas e sugestões (Dakouan *et al.*, 2019).

Azevedo (2021) aponta que o profissional que trabalha no *social media* (também caracterizado como Analista de Redes Sociais) tem o papel de permitir uma melhor segmentação do público geral, possibilitando que as empresas tenham mais controle neste relacionamento fazendo com que a publicidade se torne mais assertiva. Azevedo (2021, p. 27) também aponta que de acordo com as informações que a marca possui sobre seu consumidor, o conteúdo promocional pode

ou não aparecer para determinado público. Além de atingir o indivíduo certo, a campanha deve ainda ser interessante, já que os potenciais consumidores estão cada vez mais seletivos e possuem cada vez mais ferramentas para passar pelos anúncios publicitários, como é o caso da possibilidade de saltar uma propaganda após 5 segundos no *YouTube*, ou instalar extensões que removem anúncios das páginas do seu navegador, como é o caso do "*ad blocker*" (Azevedo, 2021; Dakouan *et al.*, 2019).

Um dos grandes desafios do *inbound marketing* é conseguir que a empresa se destaque, já que o espaço das palavras-chave e das buscas é altamente competitivo, e os internautas prestam cada vez menos atenção nos conteúdos disponibilizados, devido a variedade das ofertas encontradas na *Internet*. Assim, tem-se a fermenta de SEO (*Search Engine Optimization*) que "tem como princípio básico a otimização constante de um ou vários sítios na internet, de forma a que este obtenha um ranking superior ao da concorrência, que possibilite a entrada nos primeiros lugares gratuitos da *search engine result page* (SERP)" (Azevedo, 2021, p. 27). Segundo o autor, para que isso seja possível, o conteúdo gerado precisa ser relevante para uma determinada palavra-chave.

Dakouan *et al.* (2019) a SEO é baseada na ideia de que o tráfego orgânico e gratuito de um site depende da qualidade de sua referência, pois, a partir dessa característica, será possível que o domínio seja encontrado primeiro e de forma correta nos mecanismos de pesquisa.

## **2.1 Pesquisa sobre o *Inbound Marketing* no Brasil.**

Em 2015, o HubSpot fez um grande levantamento sobre o *inbound marketing* no Brasil, que contou com 1033 respondentes, profissionais de Marketing e de Vendas de todas as regiões e empresas de diferentes portes. De acordo com o documento, as práticas do *outbound marketing* ainda estão muito presentes nas empresas brasileiras, por meio de envios de e-mail em massa, *cold calls* (ligações frias), panfletos, outdoors e comerciais de televisão e rádio. São vistas de

importância considerando que até 2018, cerca de 20% da população do país ainda não utilizava *Internet* em seus domicílios (Ibge, 2021) e não seriam alcançados pelo *inbound marketing*.

De outro lado, o *inbound marketing* tem crescido e estava presente em 58% das empresas, mesmo que ainda de forma incompleta. Uma taxa tímida se comparando aos 84% das empresas da América do Norte. Porém, o estudo avalia uma tendência crescente em relação às técnicas de atração, por meio de *blogs* e redes sociais. Mas observou-se também que apresentações *on-line* e automação ainda são pouco utilizadas (HubSpot, 2015).

Um resultado importante alcançado pela pesquisa diz respeito ao custo de *leads* (potencial cliente que se interessou pela comunicação da oferta, e que seus dados são coletados geralmente na *Landing Page*, página voltada para conversão do visitante), que foi 47% menor para as empresas que utilizam *inbound marketing*, já que as principais ferramentas (SEO, redes sociais, blog) podem ser adotadas gratuitamente e de modo rápido, bem como os conteúdos podem ser elaborados com custos mais baixos. Essas características proporcionam oportunidades para as empresas pequenas e médias, que ainda não possuem muitos recursos para investir. A pesquisa destaca também que as prioridades das empresas no Brasil estão relacionadas ao aumento da quantidade de contatos e *leads*, e à conversão de *leads* em clientes (HubSpot, 2015).

Entre as empresas, 48% obtiveram sucesso passado com *inbound marketing* e pretendem continuar investindo. O estudo sugere um modo de avaliar os resultados alcançados pela utilização do *inbound marketing*. Por meio de cálculo do retorno sobre o investimento (ROI). Porém, verificou-se que apenas 41% das empresas calcularam o ROI. Dentre elas, 38% atingiram um ROI maior do que o do ano passado graças à aplicação do *inbound marketing*. Já dentre as empresas que utilizaram método de *outbound marketing*, como mídia paga, apenas 24% conseguiram um ROI maior do que no ano anterior. "Em resumo, empresas que utilizam *Inbound* para gerar *leads* possuem uma probabilidade de ROI positiva, chegando a ser 60% maior do que aquelas que usam *Outbound*" (HubSpot, 2015, p. 12).

### 3. METODOLOGIA.

Foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória, a partir de uma revisão da literatura, baseada em obras que abordam o tema em questão, publicadas no período de 2020 a 2021. A coleta do material foi realizada no período de janeiro a abril de 2021. O levantamento foi realizado nos bancos de dados do Google Acadêmico, Scopus e SciELO. Foram utilizados os seguintes descritores: “*inbound marketing*”, “*outbound marketing*”, “*marketing de atração*”, “*marketing tradicional*”, “Brasil” e “empresas brasileiras”. Esses termos foram utilizados de forma conjunta e isolada.

A busca foi dividida em dois momentos. Primeiramente, buscou-se por referências que contribuíssem de forma teórica para a definição dos conceitos de *inbound* e *outbound marketing*. Nesse caso, não foram estipulados critérios de inclusão ou exclusão rígidos, apenas avaliou-se se o conteúdo poderia contribuir para a discussão teórica e se as fontes encontradas eram confiáveis e relevantes.

Em um segundo momento, buscou-se por estudos de caso ou pesquisas de campo que pudessem demonstrar como as práticas de *inbound marketing* e *outbound marketing* são usadas no contexto brasileiro. Foram incluídos os textos disponibilizados em sua totalidade, em português ou inglês, que discorressem especificamente sobre a implementação de estratégias de *inbound* ou *outbound marketing* em empresas brasileiras, publicados nos anos de 2020 e 2021. As obras idênticas, repetidas em bases diferentes, foram eliminadas.

Primeiramente, as obras foram armazenadas, para que, em seguida, fosse realizada uma pré-seleção de acordo com a leitura dos resumos. Nessa fase, buscou-se a relação entre o conteúdo, título e resumo, bem como se correspondiam ao objeto do presente estudo. Na fase de seleção, as obras foram lidas na íntegra, com atenção especial para os seus resultados e conclusões.

Realizada a triagem das obras, foram selecionados cinco estudos do ano de 2020 e cinco estudos do ano de 2021. Na fase de interpretação, as obras foram lidas, analisadas e, em seguida, os resultados obtidos foram sintetizados.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.

### 4.1 Perfil dos trabalhos selecionados.

A busca foi baseada nas palavras-chave “*inbound marketing*”, “*outbound marketing*”, “*marketing* de atração”, “*marketing* tradicional”, “Brasil” e “empresas brasileiras”. Esses termos foram utilizados de forma conjunta e isolada. Como a pesquisa buscou contemplar as atividades mais atuais, recentes do mercado brasileiro, optou-se por restringir a amostra aos anos de 2020 e 2021.

Foram excluídos os artigos que não estavam disponíveis em sua totalidade e que não eram relevantes para a pesquisa. Alguns traziam informações teóricas importantes, mas não descreviam a relação de empresas brasileiras com o *inbound* e o *outbound marketing* e, por isso, foram utilizados apenas no referencial teórico, não compondo a amostra. Optou-se também por restringir a busca para artigos em língua portuguesa, por se acreditar que os principais resultados que contemplassem o contexto brasileiro estariam escritos na língua oficial do país. De toda forma, os artigos em língua estrangeira foram avaliados superficialmente para que fosse possível verificar se apresentariam alguma contribuição ao trabalho. Apenas um artigo escrito em língua inglesa trazia resultados de empresas brasileiras e foi considerado. Na base Scopus não se teve artigos enquadrados nos critérios estabelecidos.

Para ampliar as possibilidades, foram incluídos não apenas artigos científicos, mas também trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses que efetivamente apresentavam resultados de empresas brasileiras relacionados à aplicação de estratégias de *inbound* ou *outbound marketing*, baseados em metodologia qualitativa, preferencialmente com base em estudo de caso ou pesquisa de campo. Os números de textos encontrados e selecionados estão descritos na Tabela 1.

**Tabela 1** - Quantidade de artigos encontrados e selecionados

Descrição:	2020	2021
Total encontrado	621	177
Eliminado por indisponibilidade	19	2
Eliminado por relevância	39	8
Eliminado pela língua	555	160
Incluído apenas para referencial teórico	3	1
Selecionados	5	5

Após a seleção dos estudos, os trabalhos foram classificados em relação ao ano, à revista em que foram publicados e a sua classificação (Qualis Administração 2013-2016), quando foi o caso, as principais palavras-chave e os métodos utilizados. Esses dados estão sintetizados no Quadro 1.

**Quadro 1** - Perfil dos trabalhos selecionados

Ano de publicação	Revista publicada	Classificação da revista	Palavras-chave	Método
2021	TCC: Instituto Federal Goiano	Não se aplica	Custos. Ganho de peso. Tratamento Metafilático.	Pesquisa Qualitativa
2021	Facit Business and Technology Journal	B1	Marketing. Marketing Digital. Mídias Sociais	Pesquisa Qualitativa com finalidade descritiva
2021	Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC	B4	Instagram. Inbound. Marketing	pesquisa qualitativa
2021	Revista científica do curso de pósgraduação stricto sensu em turismo e hotelaria	B1	Agências de Viagem. Estratégia. Redes Sociais. Captação de Clientes. São Luís do Maranhão.	Pesquisa Qualitativa, transversal e exploratória.

	da universidade do vale do Itajaí			
2021	Revista brasileira de pesquisa em turismo - 1982-6125.	A2	Crisis Management. Strategy. SMEs. COVID-19. São Luís do Maranhão.	Pesquisa Qualitativa, transversal, descritiva e exploratória.
2020	Monografia: Faculdade Maria Milza FAMAM	Não se aplica	Marketing. Ferramentas. Ramo Alimentício. Empresa.	Pesquisa Qualitativa
2020	TCC: Universidade de Passo Fundo	Não se aplica	Mercado Imobiliário. Marketing Imobiliário. Marketing Digital. Outbound Marketing. Inbound Marketing. Marketing de Conteúdo.	Pesquisa Qualitativa
2020	Revista Eletrônica dos cursos de Publicidade e Propaganda e Relações Públicas	Sem classificação	Humanização. Inbound Marketing. Marketing de Conteúdo. Redes Sociais.	Pesquisa Qualitativa com finalidade exploratória
2020	Revista Científica H-TEC Humanidades & Tecnologia.	Sem classificação	Marketing. Marketing Digital. Eventos.	Pesquisa de Campo com abordagem qualitativa
2020	Dissertação: Faculdade de economia da Universidade do Porto.	Não se aplica	Inbound Marketing. Marketing de Conteúdo. Tecnologia de Informação.	pesquisa qualitativa com finalidade exploratória

#### 4.2 Avaliação do material selecionado.

Após a leitura detida de cada um dos estudos selecionados, o conteúdo foi descrito e analisado. Buscou-se identificar quais foram as principais estratégias de *outbound* e de *inbound marketing* utilizada em cada caso, bem como quais os resultados alcançados com a aplicação dessas ações.

O Quadro 2 apresenta a síntese dos dados levantados, com foco na autoria e ano de publicação, metodologia, setor da empresa estudada, estratégias de *outbound* e de *inbound marketing* usadas e resultados alcançados.

**Quadro 2** - Síntese dos artigos selecionados

Autor e ano	Metodologia	Setor	Estratégias de Outbound Marketing	Estratégias de Inbound marketing	Resultados alcançados
Fernandes (2021)	Relatório	Agropecuário	Divulgação comercial dos produtos da empresa Tráfego pago Envio de e-mails de massa	Uso de redes sociais com conteúdo de valor	Conquista de 4.385 seguidores em 2 anos e alcance de 68.160 impressões mensais em média.
Moreira e Nogueira (2021)	Pesquisa de campo	Multisetorial	Não informado	Uso de mídias sociais, como Instagram e Facebook.	Otimização de tempo, maior alcance do público, personalização de campanhas, fidelização de clientes, fortalecimento
					da marca, divulgação dos produtos e serviços, interatividade com o público. 55% dos participantes relataram ganho financeiro excelente.
Piccioli et al. (2021)	Estudo de caso	Alimentos	Vídeos patrocinados por tráfego pago	Uso de redes sociais; identificação aprofundada do perfil do usuário; criação de conteúdos de valor para atrair <i>leads</i>	Grande quantidade de visualizações nas publicações da marca.

Autor e ano	Metodologia	Setor	Estratégias de Outbound Marketing	Estratégias de Inbound marketing	Resultados alcançados
Silva e Ferreira (2021)	Estudo de caso	Turismo	Rádio, outdoors, participação em feiras/eventos e parcerias interempresariais.	Utilização das redes sociais	Ampliação da visibilidade e da interação com os consumidores, captação de clientes e redução de custos
Silva, Miranda e Hoffmann (2021)	Estudo de caso	Turismo	Não informado	Uso de redes sociais	Alternativas para lidar com crises e reestruturar o negócio
Aurelio (2020)	Estudo de caso	Alimentos	Promoção de produtos por meio de parcerias	Uso de redes sociais	Maior alcance dos clientes com divulgação, tabelas de ofertas e comunicação visual
Carvalho (2020)	Estudo de caso	Imobiliário	Campanhas publicitárias, visitas a empreendimentos, participação em eventos imobiliários, landing pages, telemarketing, flyers, outdoors, anúncios em jornais e na internet, links patrocinados, oferta de produtos	Envio de materiais que despertam interesse a partir da captação de dados dos clientes, uso de redes sociais	Não foi observado resultado com o uso de estratégias de <i>inbound marketing</i>
Falcão (2020)	Estudo de caso	Beleza	Não informado	Utilização de redes sociais e blog, publicação de conteúdos de valor não relacionados com o produto, marketing voltado para causas sociais, animais e humanas	Interação e engajamento dos seguidores.

Autor e ano	Metodologia	Setor	Estratégias de Outbound Marketing	Estratégias de Inbound marketing	Resultados alcançados
Silva, Silva e Pereira (2020)	Pesquisa de campo	Multisetorial e eventos	Não informado	Uso de <i>SEO</i> , lançamento de vídeos virais que despertam a curiosidade, oferecimento de workshops gratuitos que impulsionam a venda de cursos mais completos. Uso de ferramentas como WordPRess, Yoast Seo, Mailchimp e LeadLovers, Google Adwords, Google Trends, Google Analytics.	Aumento da divulgação, boa avaliação dos clientes, maior visibilidade
Rocha (2020)	Pesquisa de Campo	Tecnologia da Informação	Não informado	Uso de estratégias de <i>SEO</i> , uso de canais de comunicação como e-mail marketing e YouTube	Geração de <i>leads</i> , criação de relacionamentos e redução de suporte

A partir da análise dos artigos, observa-se que as estratégias de *inbound marketing* mais comuns no contexto das empresas brasileiras são: relacionamento com cliente por meio de redes sociais, com ênfase para o *Instagram*, *Facebook*, *YouTube* e *e-mail*. As empresas demonstram uma tendência a produzir conteúdo de valor, não relacionados apenas aos produtos e serviços oferecidos, mas que possam informar ou entreter o consumidor. O emprego de *SEO* também foi citado, assim como o uso de ferramentas como *WordPress*, *Yoast Seo*, *Mailchimp* e *LeadLovers*, *Google Adwords*, *Google Trends*, *Google Analytics*.

No entanto, em todos os casos, observou-se que não há aplicação de métricas efetivas para analisar os resultados da aplicação das estratégias de *inbound marketing*. Em poucos casos, as análises se limitam a verificar a quantidade de engajamento em redes sociais de forma superficial. Uma maneira de verificar os resultados alcançados pela utilização do *inbound*

---

*marketing* poderia ser pelo cálculo do retorno sobre o investimento (ROI), conforme aponta HubSpot (2015).

Outra possibilidade, conforme cita Rocha (2020, p. 36), é usar ferramentas gratuitas e reconhecidas no mercado como o *Google Analytics*, que permitem que as ações sejam monitoradas em diversos níveis de complexidade, sem a necessidade do uso de uma tecnologia robusta, apenas com a inserção de um código no *website* e da configuração de alguns parâmetros de análise na ferramenta (Rocha, 2020).

Outra questão que foi observada é que a efetividade das estratégias de *inbound marketing* varia de acordo com o setor, ainda que não se tenha uma amostra representativa de trabalhos. No mercado imobiliário, por exemplo, as estratégias de *outbound marketing* se mostraram mais relevantes, enquanto as estratégias de *inbound marketing* se mostraram importante nos setores alimentício, turístico e cosmético. Uma provável justificativa seja a complexidade, o preço e nível de burocracia envolvidos no produto/serviço ofertado. Nos casos em que esses fatores são maiores, há uma necessidade de tratamento “face a face” e de abordagem direta do cliente, conforme coloca Carvalho (2020).

O cumprimento das promessas é um fator importante dentro da prática de Marketing, o que não é diferente ainda que seja por estratégia de *inbound marketing*. Notou-se que, em alguns casos, apesar de haver a oferta de atendimento *on-line* e de interação do cliente com a marca, Carvalho (2020) percebeu que com o emprego da técnica de cliente oculto, os clientes nestes canais não conseguiam atendimento rápido e efetivo na metade de sua amostra.

Falcão (2020) também atestou que, apesar de os *posts* sociais da empresa analisada gerarem engajamento, comentários e curtidas, a marca não respondia aos questionamentos ou sequer interagiu com os seguidores. Isso indica a necessidade a maior comprometimento das empresas em geral com as práticas de *inbound marketing*, para que os resultados sejam realmente efetivos.

## 5. CONCLUSÃO.

Este estudo teve por objetivo avaliar trabalhos recentes que discutem estratégias de *inbound marketing* presentes na literatura acadêmica de empresas brasileiras. O *inbound marketing*, comumente traduzido como marketing de atração, se popularizou a partir de 2009 por meio de estratégias na *Internet* baseados na produção de conteúdos informativos relevantes, atuando concomitante com os mecanismos de busca, e interatividade nas redes sociais.

Esta participação direcionada dos internautas por parte das empresas podem gerar influências positivas tanto no reconhecimento da marca e vantagens frente aos concorrentes nos processos decisórios de compra dos clientes. A atração do cliente muitas vezes se inicia dentro dos motores de busca ou páginas informativas, onde o cliente é estimulado a obter maiores informações acerca do produto ou serviço de interesse em outros *sites*, blogs ou mídias sociais quando então seus dados são coletados, transformando-os em *leads* que podem ser trabalhados em outras etapas posteriores do modelo do processo de decisão de compra pelas práticas do Marketing Digital.

O *outbound marketing* está relacionado à abordagem direta do cliente pela empresa, enquanto o *inbound marketing* busca atrair o cliente sem interrompê-lo, de forma que, a partir da distribuição de conteúdo de valor, faz com que o próprio cliente procure a marca. Essas estratégias não são opostas, mas devem ser consideradas como complementares.

Este trabalho observa que no contexto brasileiro, as práticas de *outbound* continuam sendo amplamente utilizadas, mas as empresas têm dado cada vez mais valor ao *inbound marketing*, e procurando incluí-lo em suas atividades na gestão mercadológica. Porém, ainda que estejam utilizando estas ações, foi possível perceber que ainda há uma lacuna em sua aplicação. Em razão disto, alguns elementos visto como importantes no estudo serão elencados para guiar as empresas em como trabalhar o *inbound marketing*.

- Levanta-se, a princípio, e essencial, a necessidade de se observar o público-alvo a ser atingido. Caso o público-alvo da marca não esteja próximo do ambiente virtual, grandes

---

investimentos em *inbound marketing* não gerarão retornos satisfatórios, de forma que as técnicas tradicionais deverão ser priorizadas, como anúncios em televisão e rádio, outdoors etc.

- Outro aspecto importante é observar o setor, o produto ou serviço em que a empresa oferece. Foi observado que o alcance de estratégias de *inbound marketing* para transações que envolvem quantias elevadas, ou muita burocracia podem gerar resultados menos satisfatórios.
- Nos demais casos, para o uso efetivo das estratégias de *inbound marketing*, sugere-se que a marca foque nas ações-chave de atrair, converter, transformar e reter. Isso quer dizer que todas as etapas do contato com o cliente precisam ser tratadas com a devida atenção. As ferramentas do marketing de conteúdo, do social media marketing e do *SEO* se mostraram relevantes nessas etapas.
- A atração dos usuários ainda de clientes desconhecidos pode ser feita com base em publicações com informações relevantes em blogs, palavras-chave bem elaboradas nas ferramentas de busca e na postagem de conteúdos de valor nas mídias sociais, principalmente no *Instagram*, no *Facebook* e no *YouTube*. Assim, esses usuários se transformam em visitantes, e podem passar a frequentar os canais da marca em busca de informações, conteúdos e entretenimento, por exemplo. A partir de então, a empresa precisa se dedicar a convertê-los em clientes, com base em formulários e *landing pages*, formando assim os *leads*.
- Com os leads disponíveis, fica mais fácil para que se identifique, dentre todos os visitantes, quais são aqueles que realmente se interessam ou estão no melhor momento para se transformarem em clientes. A partir de então, o contato precisa ser mais personalizado e mais próximo, e pode ser feito por e-mail, assinaturas, entre outros.
- Finalmente, é preciso reter o cliente e procurar fazer com que ele seja o grande propagador da marca. Nessa fase, é importante que a empresa mantenha contato de forma pessoal, respondendo aos *feedbacks*, principalmente em redes sociais, além de

promover eventos e faça entregas de conteúdo personalizados e dinâmicos. Assim, a utilização das técnicas de *inbound marketing* pode ser de grande valia para a empresa.

Ressalta-se, ainda, a necessidade urgente de se implantar medidas capazes de mensurar os retornos sobre os investimentos dessas estratégias, que não se resumem a número de seguidores e engajamento das redes sociais, que foi o único elemento que serviu de parâmetro na maioria dos casos analisados.

O presente trabalho não teve o objetivo de esgotar sobre o assunto que ainda tem muito para ser conhecido e difundido, mas além de avaliar os conceitos de um novo cenário mercadológico, e mostrar como está o estado das práticas de Inbound marketing pelas empresas brasileiras, evidenciou também que ainda são poucos os estudos que discutem as práticas de Inbound Marketing na literatura científica. Provavelmente, ocorre uma constatação observada em outras áreas onde ocorreram inovações (eletrônica, metalurgia, rádio), que elas podem ocorrer antes do conhecimento científico (Figueiredo, 2009).

Considera-se que quanto mais estudos possam a ser observados na literatura acadêmica, estes poderão se constituir de insumos importantes para que o desenvolvimento do conhecimento científico neste campo possa evoluir, de forma mais detalhada e organizada, possibilitando recomendações mais prescritivas do Marketing para a gestão dos negócios, em que naturalmente é muito demandado entre os que querem ou já trabalham nesta área de conhecimento.

## 6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.

Arantes, T. T., *et al.* (2019). A linguagem no marketing digital: Um estudo dos termos técnicos da área. *Revista Pholologus*, 25(74). Disponível em <http://www.filologia.org.br/rph/ANO25/75supl/25.pdf>.

Aurelio, D. F. (2020). *O uso do Marketing como instrumento de gestão para uma microempresa do setor alimentício na cidade de Castro Alves-BA* (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade Maria Milza Famam, Governador Mangabeira.

Azevedo, R. F. N. (2021). *Estratégias de Marketing para o YouTube, aplicadas à Indústria da Música* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.

Carvalho, C. (2020). *Estratégias de Marketing Digital utilizadas por construtoras e incorporadoras durante a pandemia da COVID-19* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo.

Custódio, M. (2018). Inbound vs. Outbound Sales: Qual modelo usar para gerar mais vendas? *Resultados Digitais*. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/blog/inbound-ououtbound-sales/>.

Dakouan, C., Benabdelouahed, C., & Anabir, H. (2019). Inbound Marketing vs. Outbound Marketing: Independent or complementary strategies. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), 1-6. Disponível em [https://marketing.expertjournals.com/ark:/16759/EJM\\_701dakouan1-6.pdf](https://marketing.expertjournals.com/ark:/16759/EJM_701dakouan1-6.pdf).

Falcão, S. D. (2020). Humanização da marca como diferencial de comunicação da organização: Estudo de caso The Body Shop. *Revista Eletrônica dos cursos de Publicidade e Propaganda e Relações Públicas*, 3(1), 116-131. Disponível em <https://seer.faccat.br/index.php/ricom/article/view/1883/1157>.

Fernandes, M. D. (2021). *Desempenho produtivo e status sanitário de bovinos confinados submetidos a protocolos sanitários pré-confinamento* (Monografia de Graduação). Instituto Federal Goiano, Urutaí.

Figueiredo, P. N. (2009). *Gestão da Inovação: Conceitos, métricas, e experiências de empresas no Brasil*. LTC.

HubSpot. (2015). *O estado do inbound marketing no Brasil 2015*. Disponível em <https://br.HubSpot.com/ofertas/relatorio-inbound-marketing-brasil-2015>.

Iazzetti, M., & Noronha, M. E. S. (2020). Inbound Marketing em Foodtechs: Um estudo de caso sobre o Nutritivo. In *XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). Uso de internet, televisão e celular no Brasil. *IBGEduca*. Disponível em <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/20787uso-de-internet-televisao-e-celular-no-brasil.html>.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

Luís, S. C. (2019). Disrupção da gestão e tecnologias. In *Atas do ecUI&D'19 - Encontro Científico da Unidade de Investigação e Desenvolvimento do ISLA* (Vol. V). Disponível em [http://encontro.i2es.islasantarem.pt/images/docs/Livro\\_V\\_Encontro\\_Cient%C3%ADfico\\_UI D.pdf#page=223](http://encontro.i2es.islasantarem.pt/images/docs/Livro_V_Encontro_Cient%C3%ADfico_UI D.pdf#page=223).

Marins, A. L. M. (2016). *O impacto do Marketing Digital na gestão da marca de uma microempresa* (Projeto Final de Graduação). Universidade Federal Fluminense, Rio das Ostras. Disponível em <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/5989/1/TCC%20ANA%20LETICIA.pdf>.

Moreira, A. C., & Nogueira, C. C. (2021). Desafios do Marketing Digital nas Mídias Sociais em Araguaína (TO). *JNT-Facit Business and Technology Journal*, 1(24), 31-35.

Piccioli, C. F., *et al.* (2021). O Instagram como estratégia de marketing: Um estudo na empresa chocolates garoto. *Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC*, 8(1). Disponível em <http://reis.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/124>.

Piedrahita, F. E. P. (2015). *Inbound Marketing y su incidencia en el Posicionamiento de la marca Great Wall de Ambacar Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato* (Proyect de Investigación). Universidad Técnica de Ambato. Disponível em <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12875/1/343%20MKTsp.pdf>.

Rech, L. I. (2018). *A importância do conteúdo na estratégia de inbound marketing* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/8762>.

Rizzo, E. (2005). Uma Análise Comparativa entre o Marketing de Massa e o “One to One” Marketing, no Cenário de Empresas Competitivas. *BOCC - Biblioteca On-line de Ciências e de Comunicação. Universidade da Beira Interior*, 1-20. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/rizzo-esmeralda-analise-comparativa.pdf>.

Rocha, M. M. C. (2020). *A percepção da importância do inbound marketing: O caso de empresas de TI no nordeste do Brasil* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto, Porto.

Romano, A. L., Ferreira, L. M. D. F., & Caeiro, S. S. F. S. (2024). Um estudo sobre teorias organizacionais e fatores para avaliar riscos de sustentabilidade em cadeias de suprimentos. Disponível em <https://periodicos.uff.br/sbijournal/article/view/57519>.

Santos, T., *et al.* (2009). The evolution of marketing: An historical perspective. *REGE Revista De Gestão*, 16(1), 89-102. Disponível em <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA340425158&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=18092276&p=AONE&sw=w> Schleder, M. G. (2016). *O Inbound Marketing e sua aplicação na estratégia de comunicação da Stitch Wear* (Trabalho de

---

Conclusão de Curso). Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/53928/R%20-%20E%20%20MIRELLA%20GEMELLI%20SCHLEDER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Schuchmann, B. M., & Figueira, A. A. (2020). Do marketing tradicional ao marketing digital uma análise a partir dos programas de marketing digital online. *Business Journal*, 2(2), 1-12. Disponível em <http://www.cognitionis.inf.br/index.php/businessjournal/article/view/CBPC26746433.2020.002.0001/41>.

Silva, D. A. R., Silva, S. C., & Pereira, M. J. (2020). Marketing digital na organização de eventos: A visão de profissionais de marketing. *Revista Científica H-Tec: Humanidades & Tecnologia*, 4(Esp.), 156-182.

Silva, D. L. B. da, *et al.* (2021). Comunicação com clientes via redes sociais: Da captação ao pós-venda em agências de viagem de São Luís do Maranhão, Brasil. *Turismo - Visão e Ação*, 23(1), 216-241.

Silva, D. L. B., Miranda, A. L., & Hoffmann, V. E. (2021). Live or let die: Strategies for coping with COVID-19 from a business perspective in São Luís, Maranhão, Brazil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo (RBTUR)*, 15(1), 2203, 1-18.

Silva, I. J., *et al.* (2019). Publicidade e marketing social como diferenciais competitivos: Um estudo de caso do portal Nossa Causa. In *Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul*. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Disponível em <https://portalintercom.org.br/anais/sul2019/resumos/R65-0634-1.pdf>.

Souto, T. O., Oliveira, E. C., & Ferreira, I. E. (2021). O Comportamento do Consumidor em Tempos de Influenciadores Digitais. *Brazilian Journal Development*, 7(3), 30129-30150.

Świczak, W. (2014). Inbound marketing as an integral part of the marketing strategy of a modern enterprise. *MINIB*, 12(2). Disponível em <http://minib.pl/en/inbound-marketing-as-anintegral-part-of-the-marketing-strategy-of-modern-enterprise/>.

Vinal, V. (2019). Entenda o que é Outbound Sales e como aplicar essa metodologia no seu negócio. *Rockcontent*. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/outbound-sales/>.

Submetido pelos autores em: 31/05/2024.

1ª rodada de avaliação concluída em: 10/06/2024.

2ª rodada de avaliação concluída em: 27/06/2024

Aprovação em: 16/07/2024.