

APRESENTAÇÃO

RETOMANDO OS TRABALHOS COM TODA FORÇA

A Revista Gestão e Desenvolvimento do Centro-Oeste (GEDECO) está de volta, em com novidades. Neste novo número criamos a **Seção de Apresentação**, em que iniciamos as discussões sobre a temática da edição e apontamos as principais questões abordadas na publicação. A intenção é tornar o periódico semestral cada vez mais atraente para seus leitores.

Entendemos que uma revista científica precisa de uma personalidade, que não seja apenas refletida na qualidade dos artigos publicados. Isso, inegavelmente é muito importante, mas também não deixa de ter relevância o foco que o Conselho Editorial da publicação quer dar em sua proposta de contribuir para o campo científico da administração.

Assim, nesta edição trazemos artigos endógenos e de pesquisadores de outras instituições de ensino de Goiás e de outras regiões do Brasil. A questão da logística estratégica nas empresas alimentícias, a contribuição do marketing experencial para o ensino superior e a estratégias omnichannel para o varejo de cosméticos são apenas três bons exemplos da qualidade editorial que buscamos com a retomada da Revista GEDECO.

Outra novidade nesta edição é a publicação de uma resenha que aborda um tema sempre interessante no Brasil: as políticas públicas. A obra *Making and Taking in the Global Economy – The value of everything* é avaliada de forma crítica e construtiva. Aos leitores que se interessam pelo assunto é mais um convite para lerem a nova edição da nossa revista.

Essa edição é apenas o começo do que pretendemos fazer nas próximas. Trabalhamos e vamos continuar empreendendo esforços no sentido de qualificar cada dia mais a nossa publicação. Esperamos que esse esforço seja percebido e aceito por aqueles que são a razão da existência de qualquer publicação, científica ou não: o conjunto de seus leitores. Obrigado pela atenção e boa leitura.

Equipe Editorial.

LOGÍSTICA ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NAS EMPRESAS ALIMENTÍCIAS¹

Ana Paula Rezende de Freitas²
 Ezequiel Alves de Godoi Sodré³
 Irene Reis⁴
 Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima⁵

RESUMO

Logística é um conjunto de processos que envolve toda a cadeia de suprimentos e que possibilita otimizar o fluxo e o armazenamento de materiais. Além disso, ela permite agregar valor ao produto e se feita de maneira eficiente e estratégica, torna-se um diferencial para as empresas. O estudo teve como objetivo levantar dados da área logística, entender seu funcionamento e as dificuldades enfrentadas em indústrias do ramo alimentício. Metodologicamente utilizou-se o campo de conhecimento multidisciplinar, do tipo aplicada, estudo transversal, a natureza é qualitativa do tipo descritivo-exploratório. Os instrumentos foram entrevistas autorizadas formalmente, gravadas e transcritas, realizadas nas empresas QG Jeitinho Caseiro e Noronha Alimentos, com base em roteiro semiestruturado. Como resultado foi possível verificar que as empresas têm dificuldades comuns como na integração dos sistemas logísticos e intercâmbio de informações entre os participantes da cadeia logística. Por fim, sugere-se a adoção do sistema de Integração Estratégica por meio da gestão da cadeia de suprimentos como forma de resolver diversos desafios, entre outras possíveis soluções para as dificuldades enfrentadas.

Palavras chave: logística estratégica, integração do sistema logístico, gestão da cadeia de suprimentos.

Abstract

Logistics is a set of processes that involve the entire supply chain and that make it possible to optimize the flow and storage of materials. Furthermore, it allows adding value to the product and if done efficiently and strategically, it becomes a differentiator for companies. The study aimed to collect data from the logistics area and understand how it works and the difficulties faced in food industries. Methodologically, the field of multidisciplinary knowledge was used, of the applied type, cross-sectional study, the

¹ Uma versão preliminar deste artigo foi aprovado para o Encontro Nacional de Administração (CONAD) 2025 / Goiânia / GO / Brasil

² Graduada em Administração (2024) e Direito (2016) pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. E-mail: advogadaanapaularf@gmail.com.

³ MBA em Gestão Comercial na Fundação Getulio Vargas (2024).E-Mail: ezequiel.ags@gmail.com.

⁴ Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2010) e Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás(2001). E-mail: irenereis15@hotmail.com.

⁵ Doutora (2007) e Mestre em Educação (2001) pela Universidade Federal de Goiás. E-mail: tekinha.adm@gmail.com.

nature is qualitative descriptive-exploratory. The instrument was formally authorized interviews, recorded and transcribed, carried out at the companies QG Jeitinho Caseiro and Noronha Alimentos, based on a semi-structured script. As a result, it was possible to verify that companies have common difficulties, such as in integrating logistics systems and exchanging information between participants in the logistics chain. Finally, it is suggested to adopt the Strategic Integration system through supply chain management as a way to resolve various challenges, among other possible solutions to the difficulties faced.

Key-words: *strategic logistics, logistics system integration, supply chain management.*

INTRODUÇÃO

Na atualidade, as empresas enfrentam grandes desafios no modo de conduzir seus negócios, diante de um cenário econômico cada vez mais dinâmico e competitivo, que inclui mudanças na forma de comprar, produzir, vender e entregar seus produtos ou serviços. Para isso, a ferramenta de diagnóstico possibilita coletar dados de uma organização ou de um setor específico com a finalidade de conhecer sua situação interna. É uma análise que ajuda na tomada de decisão, indicando soluções de melhoria dos resultados. Segundo Santos, Ferreira e Torres (2019), um bom diagnóstico visa elucidar questões relacionadas ao objetivo do negócio, como está esse negócio, quais são os pontos fortes e fracos e quais suas oportunidades e ameaças. Conforme ressalta Pinto et.al (2021), o diagnóstico tem como propósito gerar ação sobre um problema, visando melhorar o funcionamento de uma área da empresa de maneira preventiva, reduzindo a chance de problemas futuros.

Diante desses conceitos, para trazer um diagnóstico focado na área de Logística, torna-se crucial a compreensão da gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*). Que, de acordo com Brito e Berardi (2010), é uma combinação das funções de suprimentos, produção e logística, que executa tarefas complexas e proporciona uma visão integrada dos negócios e da gestão da informação, agregando valor aos clientes e demais stakeholders de uma empresa.

Ademais, de acordo com Moreira e Santos (2017), a gestão da cadeia de suprimentos é uma área de grande importância estratégica em aspectos como redução dos níveis de estoque e melhora no tempo de resposta às necessidades dos clientes. Essa gestão busca atender os compromissos de entrega de forma ágil e com o menor custo possível, através de uma rede de distribuição bem elaborada.

Assim, o modelo da gestão da cadeia de suprimentos “direciona a estratégia do negócio, adicionando vantagem competitiva e crescimento sustentável às empresas líderes de mercado” (MOREIRA; SANTOS, 2017, p. 18).

Ao tratar da estratégia logística, o autor Ballou (2010) leciona que ela inclui três objetivos principais: redução de custos, redução de capital e melhoria dos serviços. O primeiro envolve a redução dos custos variáveis relacionados ao transporte e armazenamento. O segundo é voltado para o enxugamento do nível dos investimentos nos sistemas logísticos, ou seja, busca-se maximizar o retorno sobre os ativos logísticos. Já o terceiro, a estratégia de serviços, busca um lucro condizente com o nível do serviço logístico proporcionado, tendo como parâmetro os serviços prestados com os concorrentes.

Segundo Ballou (2010), a localização geográfica das instalações, dos pontos de estoque e dos centros de abastecimento são estratégias. Há também a estratégia de transporte que “envolvem a seleção dos modais, o volume de cada embarque, as rotas e a programação” (BALLOU, 2010, p. 54) e o nível de estoque.

A compreensão do funcionamento da gestão logística em indústrias do setor de alimentos justifica o presente estudo, pois busca-se entender como as organizações administram variáveis internas, externas que impactam em seus negócios, saber suas principais dificuldades e facilidades na operação logística do segmento, apresentar as ameaças e oportunidades levantadas, com finalidade de otimizar a gestão da cadeia de suprimentos e melhorar a tomada de decisão dos gestores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No final do século XX a logística era apresentada na sua forma tradicional, que envolvia uma visão mais formal e limitada às operações industriais da época. Atualmente ela pode ser conceituada como um processo mais amplo e complexo, que trata de toda gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*).

Conforme Christopher (2007), a logística é entendida como um processo de gerenciamento estratégico que envolve os processos de compra, transporte e da armazenagem, desde a matéria-prima até o produto acabado, de forma a maximizar a lucratividade atual e futura das empresas, mediante a entrega dos pedidos no menor custo possível.

Ballou (2010) define logística como sendo um conjunto de atividades funcionais repetitivas no canal que transforma matéria prima em produtos acabados, agregando valor ao consumidor. Explica que como as fontes de matérias primas, fábricas e pontos de venda não costumam ter a mesma localização, atividades logísticas de transporte, controles de estoque e outras, se fazem necessárias repetidas vezes.

Novaes (2021) apresenta logística como sendo o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenagem de produtos, serviços e informações, do ponto de origem ao ponto de consumo, de maneira eficiente, a fim de atender o consumidor.

A definição de logística está em constante atualização, principalmente após os avanços tecnológicos e de comunicação das últimas décadas, impulsionados com o advento da internet, popularização dos computadores e aparelhos celulares, que impuseram novos comportamentos e hábitos de consumo na sociedade, como o surgimento das redes sociais e o e-commerce.

Assim, logística pode ser definida como o conjunto de processos envolvidos em toda a cadeia de suprimento, envolvendo as atividades de transporte, armazenamento, controle de estoque, controle de custos associados, entre outros, desde a matéria prima até a entrega do produto ao cliente, o que possibilita um fluxo e armazenamento de produtos de maneira eficiente.

Surgimento e evolução da função logística

No passado as mercadorias não eram feitas próximas dos locais onde eram mais consumidas e nem estavam disponíveis em épocas de maior procura. Nos estudos de Ballou (2010), consta que os alimentos e commodities ficavam em regiões distantes e eram acessíveis e abundantes apenas em algumas épocas do ano, assim, os antigos consumiam produtos nos locais de origem ou precisavam os levar para lugares profundos ou armazená-los para posterior consumo pois não existia um sistema de transporte – armazenamento eficiente, assim, as pessoas eram obrigadas a viver próximas da produção e o consumo era limitado a poucas mercadorias.

Ainda hoje, existem aldeias pequenas autossuficientes em algumas nações em desenvolvimento, onde o consumo e a produção ocorrem em âmbitos

geográficos limitados. Ballou (2010) ressalta que se houvesse um sistema logístico bem desenvolvido e barato, essas regiões fariam o intercâmbio de mercadoria com outras regiões, havendo uma separação geográfica de consumo e produção. Ou seja, cada região se especializaria nas commodities cuja produção tivesse melhores condições e a produção excedente poderia ser enviada a outras áreas produtoras e consumidoras e haveria a importação de produtos escassos ou inexistentes naquela região, seguindo o princípio da vantagem competitiva.

A mesma ideia é aplicada no comércio internacional, em que os “sistemas logísticos eficazes dão ao comércio mundial condições de tirar proveito do fato de não serem as terras e as pessoas que nelas vivem uniformemente produtivas” (Ballou, 2010, p. 25), e isso possibilita uma melhora no padrão econômico de vida geral. Em síntese, Ballou (2010) explica que as atividades logísticas surgiram pela necessidade de ligação entre locais de produção e os mercados separados por tempo e espaço.

Novaes (2021) apresenta a evolução dos valores agregados ao sistema logístico de acordo com a atuação proativa que os sistemas logísticos foram adquirindo com o passar do tempo. O primeiro valor a agregar ao sistema logístico foi o de lugar. Um elemento básico no processo produtivo é o distanciamento espacial entre as indústrias e os mercados consumidores, e apesar do produto sair da fábrica com um valor intrínseco, este valor só se completa se a mercadoria estiver no lugar certo ao consumidor, assim, o sistema logístico passou a agregar o valor de lugar ao produto.

Posteriormente, surgiu o valor de tempo ao sistema logístico, porque “o valor monetário passou a crescer apreciavelmente, gerando custos financeiros elevados e obrigando o cumprimento de prazos muito mais rígidos” (Novaes, 2021, p. 52). Novaes (2021) ensina que, atualmente, pela preocupação das empresas em reduzir estoques e buscar a satisfação dos clientes, com o cumprimento das entregas nos prazos combinados, o fator tempo é um elemento crítico do processo logístico.

A logística moderna deve incorporar o valor de qualidade ao processo, para que o resultado da cadeia de suprimentos não seja prejudicado, conforme leciona Novaes (2021). O produto sai da fábrica com a qualidade esperada, mas a qualidade não pode ser prejudicada no percurso, assim como não deve haver a entrega de um produto que apesar de ter a qualidade esperada, não tem as características

solicitadas pelo consumidor.

Empresas de ponta no exterior têm introduzido o valor da informação, o qual o cliente pode rastrear encomendas pela internet a qualquer momento, assim como inserir a transferência de informações importantes de forma gratuita ao cliente. Novaes (2021) explica que isso faz com que a empresa tenha a preferência do cliente diante da concorrência. Ainda, a logística procura eliminar do processo aquilo que somente gera custos e perda de tempo.

A logística eficiente e estratégica se torna um diferencial para as empresas, uma vez que agrega valor ao produto.

Da importância da função logística para as organizações

A importância da logística começa no estudo e planificação do projeto ou processo a ser implantado e tem continuidade na implementação do projeto e sua operação. Entretanto, Novaes (2021) explica que o processo logístico precisa ser constantemente avaliado, monitorado e controlado, assim, surgem fluxos associados à logística que envolvem armazenagem de matéria-prima, materiais em processamento e produtos acabados que percorrem o fluxo desde os fornecedores até o cliente final. Além disso, há o fluxo de dinheiro no sentido inverso e o fluxo de informações que percorre os dois sentidos, conduzindo informações dos consumidores aos fornecedores e informações no sentido inverso.

Todos os elementos do processo logístico, conforme ressalta Novaes (2021), busca satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais, mas cada elemento da cadeia produtiva merece atenção e o reconhecimento das necessidades para alcançar a satisfação plena. Hoje, a logística busca soluções eficientes, otimizando custos e satisfazendo as necessidades.

Em suma, conforme Novaes (2021), a moderna logística passa a tentar incorporar prazos previstos e cumpridos integralmente em toda a cadeia de suprimentos, buscando integrar efetivamente e sistematicamente, todos os setores da empresa, assim como integrar e estreitar as relações com fornecedores e clientes. Ainda, busca a otimização global através da racionalização de processos e redução de custos em toda a cadeia de suprimentos, satisfazendo o cliente e mantendo o nível de serviço adequado.

Com relação a importância da logística, Ballou (2010) defende que a gestão

eficaz das atividades logísticas é vital para as empresas que operam em uma economia de alto nível, pois a logística trata da criação de valor, além disso, uma boa administração logística interpreta cada atividade na cadeia de suprimento como contribuinte do processo de agregação de valor pois, se o valor agregado for pouco, é questionável a existência da atividade.

Assim, resumidamente, para incontáveis empresas, a logística vem se transformando em um processo cada vez mais importante de agregação de valor, o que leva a concluir que abordagens inovadoras de estratégia de logística podem proporcionar vantagens competitivas para as organizações.

Supply chain management

O termo *supply chain management* (gestão da cadeia de suprimentos) se difundiu nas últimas décadas, trazendo uma visão mais ampla e estratégica da importância da logística dentro das organizações. Cadeia de suprimentos é o “fluxo do produto ao longo da jornada de compra e consumo e todas as suas derivações, como a troca de informações, pontos de contato, pagamento, aceite e até mesmo a devolução, caso ocorra.” (LINHARES, 2024, p. 13).

Conforme destaca Silva et al. (2016), atualmente nos é apresentada uma logística mais dinâmica e que é aplicada a todo tipo de organização, não somente às indústrias tradicionais. Essa visão descreve a logística como um conjunto que trata da movimentação, em todos os sentidos, de materiais, serviços, recursos financeiros, pessoas e informações, dentro e fora das organizações, buscando o alcance dos objetivos, a otimização dos custos e também o compromisso com o fator social e com o meio ambiente.

Em termos conceituais, segundo Silva et al. (2016), a abordagem logística permeia por pilares fundamentais: infraestrutura, cadeia de suprimento, tecnologia e pessoas. O primeiro é o pilar físico, como a disponibilidade dos meios de transporte, comunicações, energia e áreas de armazenagem. Seguido pela cadeia de suprimento ou cadeia de abastecimento, é composta pela integração de todos os atores logísticos, ou seja, as áreas de uma organização que têm contato com a movimentação de produtos ou serviços.

A tecnologia que são os recursos de comunicação e gestão disponíveis, que otimizam o uso da infraestrutura logística. Em síntese, conforme Silva et al. (2016),

a cadeia de suprimentos abrange o planejamento e a gestão de demanda, além de envolver as atividades de seleção das fontes de fornecimento, aquisição e transformação em todas as etapas de gestão logística, incluindo a colaboração com fornecedores, intermediários, prestadores de serviços e clientes, de forma linear e cruzada com outras organizações. Diante dessa abrangência, a logística passa a fazer parte do planejamento estratégico, sendo peça fundamental para o sucesso das organizações.

Administração estratégica

Administração estratégica “é o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente” (CERTO; PETER, 2010, p. 4), assim, o administrador precisa cumprir com uma série de etapas, sendo elas, análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. O propósito da administração estratégica é assegurar que toda a empresa se integre apropriadamente ao ambiente operacional externo, conforme Certo e Peter (2010), porque os ambientes mudam e a organização deve mudar de forma adequada para atingir suas metas.

Segundo Hitt et al. (2022), o processo de administração estratégica permite às empresas alcançarem competitividade e retorno acima da média. A competitividade estratégica é alcançada quando a estratégia implementada consegue criar valor e os retornos acima da média são a base necessária para a empresa satisfazer os stakeholders simultaneamente porque passa a dispor de recursos necessários, conforme Hitt et al. (2022). A satisfação dos stakeholders é importante porque eles podem afetar os resultados estratégicos da empresa e serem afetados por eles, além disso, têm poder de fazer reivindicações acerca do desempenho da empresa. Assim, quando a empresa não tem um retorno satisfatório, deve orientar os stakeholders cuidadosamente para manter seu apoio.

A criação da visão e missão da empresa é importante para guiar a seleção de estratégias de acordo com as informações obtidas do ambiente interno e externo, conforme Hitt et al. (2022), pois retrata o que a empresa quer ser e pretende realizar. Após definir a visão, a missão especifica o negócio no qual a organização vai competir e os clientes que pretende atender. Assim, o autor explica que a visão e a

missão da empresa fornecem o rumo da organização e sinaliza informações descriptivas para os stakeholders.

O processo de administração estratégica é utilizado pelos líderes estratégicos para auxiliar a organização a alcançar sua visão e missão. Hitt et al. (2022) diz que o CEO é o responsável por assegurar que a empresa utilize o processo de maneira adequada e quanto mais o comportamento é ético, maior a eficácia do processo. O autor defende que os líderes estratégicos devem analisar as situações enfrentadas pela empresa, serem honestos e trabalhar em conjunto para selecionar e implantar as estratégias corretas.

Estratégia de logística

De acordo com Ballou (2010), a escolha de uma boa estratégia de logística e da cadeia de suprimentos emprega grande parte dos processos criativos de uma boa estratégia corporativa. Ao tratar da estratégia corporativa, o autor diz que a estratégia se inicia com a definição dos objetivos da empresa. É preciso entender a meta mais almejada, como realização de lucros, retorno do investimento, participação no mercado ou crescimento.

Posteriormente, estabelece-se a visão, voltando-se para quatro componentes de uma boa estratégia, quais sejam: clientes, fornecedores, concorrentes e a própria empresa. Ou seja, avalia-se as necessidades, pontos fortes e fracos, metas e perspectivas de cada um desses componentes. Depois é feito um brainstorming sobre o que se pode conseguir com uma estratégia de nicho, fruto do processo de estabelecimento da visão da organização. Após, as visões estratégicas precisam se transformar em projetos concretos.

Ao tratar da estratégia logística, Ballou (2010) leciona que ela inclui três objetivos principais: redução de custos, redução de capital e melhoria dos serviços. O primeiro envolve a redução dos custos variáveis relacionados ao transporte e armazenamento. O segundo é voltado para o enxugamento do nível dos investimentos nos sistemas logísticos, ou seja, busca-se maximizar o retorno sobre os ativos logísticos. Já o terceiro, a estratégia de serviços, busca um lucro condizente com o nível do serviço logístico proporcionado, tendo como parâmetro os serviços prestados com os concorrentes.

Ballou (2010) traz a localização geográfica das instalações, dos pontos de

estoque e dos centros de abastecimento como uma estratégia. Leciona que a análise da localização adequada deve avaliar os custos de toda a movimentação de produtos desde a fábrica, vendedores, locais intermediários de estoque, ou direcioná-la por meio de pontos selecionados de armazenamento, pois esses elementos pesam nos custos totais de distribuição.

As decisões sobre estoque e a forma como são gerenciados são estratégias diferenciadas, conforme Ballou (2010), pois as regras de alocação e reposição dos estoques aos pontos de armazenagem e de levá-los aos pontos de estocagem podem ser diferentes.

Há também a estratégia de transporte que envolve a seleção dos modais, o volume, as rotas e a programação. Ballou (2010) pondera que se deve levar em consideração proximidade, ou distância, entre os armazéns, clientes e fábricas, fatores que influenciam a localização do armazém. Além disso, o nível de estoque também depende de decisões sobre o transporte que vai variar com o volume de cada remessa. Para o autor o nível de demanda e sua dispersão geográfica influem sobre a configuração das redes logísticas, pois mesmo que haja um crescimento desproporcional de poucos pontos percentuais por ano, já justifica um novo plano das redes.

O serviço ao cliente possui influência sobre a estratégia logística adotada, pois tem relação com a disponibilidade de estoque, tempo de entrega, agilidade e precisão no processamento dos pedidos. “Reformular a estratégia logística é uma necessidade comum quando o nível dos serviços é alterado em função da força da concorrência, revisões de políticas ou de metas de serviços arbitrariamente diferentes daquelas a partir das quais a logística original teve base” (BALLOU, 2010, p. 56).

Além disso, os custos logísticos são sensíveis a características dos produtos como peso, volume, valor e risco. Assim, quando há alterações nas características dos produtos, é benéfico fazer um novo planejamento do sistema logístico. Também, os custos de suprimento e distribuição física da organização determinam a frequência com que o sistema logístico precisa ser replanejado. Ballou (2010) ensina que com custos logísticos elevados, mesmo pequenos aperfeiçoamentos proporcionados pelo replanejamento podem representar reduções de custos substanciais.

Conforme Ballou (2010), a política de precificação gera consequências para a estratégia logística pois essa política define a responsabilidade por determinadas atividades logísticas. Para cada um dos fatores, deve-se ponderar a melhor estratégia para o alcance dos objetivos da organização.

Novaes (2021) explica que os elementos do processo logístico precisa enfocar na satisfação das necessidades e preferências dos consumidores finais, buscando incorporar prazos previamente combinados e cumpridos em toda a cadeia de suprimentos, integração efetiva e sistêmica dos setores da empresa e entre estas e os fornecedores e clientes, otimização com a racionalização dos processos e redução de custos e satisfação plena do cliente com o nível de serviço preestabelecido e adequado.

Just-In-Time

O termo *just-in-time* (na hora certa e no tempo certo) nasceu no Japão, especificamente na metodologia da Toyota no final dos anos 1950, para eliminar atividades que não adicionam valor à cadeia produtiva. É uma “filosofia de planejamento em que todo o canal de suprimentos é sincronizado para reagir às necessidades das operações dos clientes” (BALLOU, 2010, p. 345).

Segundo Rodrigues et al. (2014), a ideia era otimizar os recursos da empresa, ajustando a demanda ao suprimento, envolvendo clientes, fornecedores e transportadores, de forma a reduzir o nível e os custos dos estoques, tendo-os disponíveis exatamente na hora e no local necessários à produção. Para os autores, a drástica redução no nível de estoque exige grande conscientização sobre a qualidade das matérias-primas, peças e componentes comprados, impondo a total eliminação de desperdícios e retrabalho. Eles apresentam alguns procedimentos importantes para a seleção de fornecedores parceiros no modelo JIT: ter poucos fornecedores, localizados geograficamente próximos à planta produtiva; agrupar fornecedores distantes em uma única janela de entregas com agendamento prévio, de forma a consolidar todos os lotes de um só vez; selecionar os principais fornecedores conforme a família de produtos, reduzindo a concorrência entre eles; firmar contratos de longo prazo; estimular os fornecedores a estender a filosofia do *just-in-time* também aos seus parceiros.

Conforme Rodrigues et al. (2014), os benefícios do modelo JIT abrangem a

melhoria do giro do estoque, da qualidade na produção, redução de desperdícios e lixo, maior produtividade, menor tempo de ociosidade e melhor relacionamento com fornecedores e clientes. Entretanto, o ponto fraco deste modelo é que ele depende de uma rede de distribuição com grande acuracidade e quase nenhuma falha, além de exigir uma proximidade geográfica entre fornecedor e fabricante. Como o Japão é um país territorialmente pequeno, por lá a filosofia funcionou muito bem, mas no Brasil temos realidades e desafios bem diferentes, é um país com extensões continentais, com problemas de infraestrutura básica, como falta de rodovias e ferrovias, principalmente nas regiões norte e nordeste.

Essa metodologia deve ser analisada caso a caso, pois dependendo do ramo de atividade em que a empresa está inserida, ela pode ser aplicada ou não.

Global sourcing

Com a ajuda da internet, a globalização foi consolidada por meio da obtenção de informações rápidas e eficientes, dando às empresas e pessoas uma importante ferramenta na pesquisa do mercado global. O mercado mundial está cada vez mais acessível e competitivo, fomentado pela oferta de produtos e serviços com o menor custo-benefício.

Global sourcing é a “combinação entre a expansão para o mercado externo e as compras como parte da estratégia da empresa. Isso transfere as tarefas de compras estratégicas para a agenda de transações internacionais e opera a nível mundial.”(SILVA, 2019, p. 15). Arnold (*apud* SILVA, 2019) diz que é a utilização mundial dos recursos materiais como estratégia empresarial.

Segundo Rodrigues et al. (2014), as empresas precisam buscar fornecedores e estabelecer parcerias comerciais de longo prazo para garantir a continuidade dos fornecimentos em uma cadeia de suprimentos internacional. A ideia é desenvolver estratégias de *global sourcing* viáveis, considerando custos de produção, flutuação das taxas de câmbio, disponibilidade de infraestrutura e o tipo de política governamental de cada país.

Os autores destacam que a complexidade dessa estratégia cria inúmeras barreiras para o êxito de sua execução, sendo elas problemas de ordem operacional, que envolvem a distância e a falta de conhecimento das práticas internacionais e de negociação. Portanto, o fator chave dessa estratégia é aplicar a curva ABC aos

produtos e serviços necessários para a empresa.

A curva ABC ou curva de Pareto é um teorema criado pelo economista italiano Vilfredo Pareto, que desenvolveu um estudo sobre a concentração da riqueza na sociedade e percebeu que 80% da riqueza se concentra na mão de apenas 20% da população, que ficou conhecida como “regra do 80/20” e que é aplicado hoje nas empresas.

Diante disso, Rodrigues et al. (2014), afirmam que o primeiro passo é desenhar uma curva ABC dos bens e serviços comprados pela empresa, onde aqueles 20% dos itens que representem 80% do valor da compra, devido a relevância do seu impacto no custo da empresa, são os principais candidatos ao procedimento de *global sourcing*. E que qualquer ganho obtido nesse processo resultará em vantagem competitiva de forma imediata.

Custos logísticos

Em qualquer ramo de atividade o custo logístico tem grande impacto no custo final do produto, podendo influenciar diretamente na competitividade da empresa.

De acordo com Lopes (2000), a adoção de conceitos logísticos harmoniza as exigências entre oferta, demanda, produção, e distribuição pressupondo uma abordagem sistêmica da redução de custos. Visto que cada atividade executada consome tempo e o cliente exige qualidade, os parâmetros que sustentam a eficácia da logística são custo, tempo (fatores quantitativos) e qualidade (fator qualitativo).

Na visão de Rodrigues et al. (2014), os custos logísticos refletem a interação entre logística e suprimentos, planta e distribuição da organização. Segundo os autores existe um *trade-off* entre os custos de marketing, logística e distribuição quando se relaciona o composto de marketing (produto, preço, promoção e praça) às operações logísticas (custos de transporte, inventário, lote de pedido, armazenagem, processamento de pedido e informação) e às redes de distribuição (localização do produto/nível de serviço, preço, localização do fornecedor e material/componente adquirido).

Faria e Costa (2005) apresentam os principais custos logísticos, sendo custo de armazenagem (atividades de movimentação de materiais e produtos e acondicionamento dos estoques); custos de transporte (incluem todos os modais e

operações intermodais), custos de embalagens (custos com embalagens secundárias, utilizadas na movimentação logística), custos de manutenção de inventários (custos necessários para disponibilizar a matéria-prima, produtos acabados e demais materiais ao sistema logístico) e custos de tecnologia de informação (emissão e atendimento dos pedidos, de comunicação e transmissão de dados e ao acompanhamento de entrega das mercadorias).

Portanto, é papel fundamental dos gestores de logística, compreender e controlar de perto os custos logísticos inerentes ao seu negócio, pois a má gestão desses custos acarretará prejuízos financeiros para a organização e consequente perda de competitividade no mercado.

METODOLOGIA

O campo do conhecimento explorado foi multidisciplinar, envolvendo disciplinas de logística e administração estratégica. A principal finalidade é a pesquisa aplicada, pois os resultados poderão ser utilizados pelas empresas estudadas. É um estudo transversal com pesquisas realizadas de março de 2023 a maio de 2024.

A natureza da pesquisa é qualitativa, pois não há levantamento de dados tangíveis e possíveis de mensuração. Os dados foram coletados e mensurados pela pesquisadora em entrevistas realizadas nas empresas onde foram retiradas informações abordadas neste estudo.

O método de pesquisa é qualitativa do tipo descritivo-exploratório. Conforme os procedimentos utilizados, apoia-se no tipo bibliográfico e na pesquisa de campo realizada nas instituições privadas QG Jeitinho Caseiro e Noronha Alimentos.

A pesquisa descritivo-exploratória torna possível a descoberta de novas ideias, permitindo uma melhor compreensão por parte do pesquisador acerca dos aspectos envolvidos com o tema do trabalho. Segundo Collis e Hussey (2021), esse estudo tem como objetivo buscar padrões, ideias e hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese.

Por meio da pesquisa exploratória é possível se aproximar dos objetivos do trabalho e entender o problema, a fim de analisá-lo e torná-lo explícito, apresentando hipóteses por meio de levantamento bibliográfico e estudo de caso múltiplos.

A pesquisa bibliográfica se realiza por meio de consultas em livros, artigos e outras publicações sobre o assunto tratado, sendo, conforme Gil (2022), desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A escolha desse tipo de pesquisa se deve a sua capacidade de atender aos requisitos almejados no estudo, como: levantamento bibliográfico, questionários e análise de resultados. Já a exploração do material se desenvolve juntamente com a organização e a categorização dos procedimentos de levantamento de dados.

No que tange aos procedimentos técnicos, trata-se dos dados primários e secundários. Os dados primários são coletados em campo, através de entrevistas semiestruturadas e análise de registro documental. Já os dados secundários são levantados a partir da pesquisa bibliográfica, utilizando-se de livros, artigos, entre outros, que abordem a temática pesquisada. Importante reafirmar que “toda pesquisa acadêmica tem uma pesquisa bibliográfica, para que se possa verificar como o tema-problema foi tratado em outras experiencias” (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015. p. 64).

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevista utilizando um roteiro semi estruturado confeccionado pelos autores. Na entrevista foi perguntado sobre o funcionamento da área logística, integração dos processos logísticos, dificuldades enfrentadas no sistema logístico da fábrica, o transporte dos insumos e produtos acabados, o ponto de estoque, os custos logísticos e o perfil da empresa.

As entrevistas foram gravadas com autorização formal e transcritas. A entrevista do grupo QG Jeitinho Caseiro foi feita na sede da empresa em Senador Canedo - GO, no dia 02 de maio de 2023, com o coordenador comercial da indústria e com a engenheira de alimentos. Quanto à entrevista da Noronha, foi realizada na sede do grupo em Goiânia-GO, no dia 08 de março de 2024, com o vice-diretor da empresa, que é responsável pela logística e produção da empresa e a auxiliar da área financeira.

No processo de pesquisa de coleta e análise de dados foi necessário realizar uma análise comparativa entre teoria e prática e descrever os problemas detectados para desenvolver sugestões ou propostas de melhorias para a área logística das empresas.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Apresentação da Empresa QG Jeitinho Caseiro

A empresa QG Jeitinho Caseiro conta com uma fábrica e também sede da empresa, onde produz os alimentos, e 52 franquias na região Centro Oeste, até a data de 03 de abril de 2024, que trabalham no segmento de comida caseira de rápido atendimento. A organização trabalha na rede de restaurantes especializada no preparo de pasteis, grelhados, frango frito, sanduíches e petiscos. Possui mais de 40 anos no ramo alimentício e já foi vencedora dos prêmios de excelência em Franchising pela ABF por 7 vezes nos anos de 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019, 2020 e também vencedora do prêmio “Melhores Franquias do Brasil” pela Pequenas empresas e Grandes Negócios por 6 vezes nos anos de 2013, 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022.

A organização tem preocupação com questões socioambientais e age de forma responsável com o meio ambiente por meio de ações como: exclusão da utilização de canudos e tampas plásticas, implementação do uso de copo biodegradável em toda a rede, fabricação de ecobags com materiais como banners e flyers de campanhas antigas, reciclagem do óleo de cozinha utilizado na rede e doações de roupas com objetivos recolhidos dos franqueados e colaboradores. Além disso, na fábrica há o tratamento da água pela Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) e utilização de energia solar que supre parte da demanda da fábrica.

Apresentação da Empresa Noronha Alimentos

A empresa Noronha Alimentos foi fundada em abril de 2008 e tem 16 anos no mercado alimentício. A organização conta com uma fábrica e também sede da empresa e com outras duas filiais, todas localizadas em Goiânia. A empresa fabrica linguiças, defumados e cortes suínos, contando com mais de 105 itens em seu mix de produtos e 47 funcionários. A organização é atacadista e comercializa com outras pessoas jurídicas com vendas acima de 150 reais. A empresa comercializa apenas dentro do Estado de Goiás, mas busca o certificado Sisbi para vender para outros estados. Além disso, possui preocupação com questões socioambientais e age de forma responsável com o meio ambiente por meio da reciclagem de todos os papeis

utilizados na indústria e utilização da energia solar que supre a indústria e uma das filiais.

Coleta de Dados na empresa QG Jeitinho Caseiro e na empresa Noronha Alimentos

Da coleta de dados é possível apontar os principais resultados identificados para cada um dos indicadores logísticos pesquisados, quais sejam, o funcionamento da área logística, integração dos processos logísticos, maior dificuldade enfrentada no sistema logístico da fábrica, o transporte dos insumos e produtos acabados, o ponto de estoque, os custos logísticos e o perfil da empresa.

Apresenta-se a seguir o quadro 1 síntese por meio das entrevistas realizadas nas empresas, com os gestores responsáveis pela respectiva área a saber:

Quadro 1 - Identificação dos resultados nos diversos indicadores logísticos nas empresas QG Jeitinho Caseiro e Noronha Alimentos.

Indicadores Logísticos	QG Jeitinho Caseiro	Noronha Alimentos
Funcionamento da área logística e integração dos processos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem departamento próprio responsável pela logística; - O sistema logístico interno da fábrica é gerido com o uso do Sistema Teknisa e entre a fábrica e as filiais pelo Sistema Extranet. A integração é feita manualmente; - Não há integração nas informações do estoque das franquias com a área de produção da fábrica, nem entre o estoque de matéria prima com a área de vendas dos fornecedores; - A fábrica avalia o grau de satisfação quanto ao tempo de entrega, qualidade do produto e logística da fábrica por meio do sistema Extranet; - Não utiliza <i>Just in time</i> nem estratégia de <i>global sourcing e strategic sourcing</i>; - Há boa fluidez de informação entre as áreas da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe um departamento logístico - O sistema logístico da fábrica e das filiais é gerido com o uso do Sistema SoftVendas; - A integração das informações da fábrica e das filiais é feita pelo sistema SoftVendas. A fábrica tem acesso às informações do estoque das filiais; - Não há integração nas informações do estoque de matéria prima com a área de vendas dos fornecedores; - Não avalia o grau de satisfação quanto ao tempo de entrega, qualidade do produto e logística da fábrica; - Não utiliza <i>Just in time</i> nem estratégia de <i>global sourcing e strategic sourcing</i>; - Há boa fluidez de informação entre as áreas da empresa.
Dificuldade enfrentadas no sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega dos produtos na temperatura ideal para as franquias mais distantes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar as entregas no menor tempo possível para as empresas-clientes que estão em rotas

logístico	- Atraso dos fornecedores.	diferentes.
Transporte dos insumos e produtos acabados	<ul style="list-style-type: none"> - Entregas por transporte rodoviário, sendo frota própria para entregas em Goiânia, Brasília, Goiatuba e Caldas Novas e transporte terceirizado para entregas nas demais localidades; - Utiliza veículos refrigerados; - Insumos entregues pelo fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregas por transporte rodoviário, sendo frota própria. Utiliza caminhões e veículos menores do tipo carros utilitários para as entregas; - Utiliza veículos refrigerados; - Insumos entregues pelo fornecedor.
Ponto estoque	<ul style="list-style-type: none"> - A fábrica possui na própria sede o seu estoque de matéria prima e produtos acabados. Cada franquia possui seu próprio estoque em seus estabelecimentos; - A fábrica não tem controle de estoque das franquias; - O tamanho do estoque de segurança é feito por meio da técnica da média móvel. 	<ul style="list-style-type: none"> - A fábrica fica a 100m e a 500 m de distância das filiais e possui um sistema de estoque entre os 3 estabelecimentos; - A fábrica tem um estoque de produtos acabados apenas com a produção do dia; - Uma filial é responsável pelo estoque de matérias primas; - A outra filial é responsável pelo estoque de produtos acabados; - A fábrica tem controle do estoque das filiais; - O tamanho do estoque de segurança é feito por meio da técnica da média móvel.
Custos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Custos de estoque representam em média 50% dos custos totais. Não mensuraram o custo de transporte; - O maior custo logístico é o custo de transporte e manutenção da fábrica. Apenas o financeiro tem o controle dos custos e saberia informar qual destes era maior; - Otimizaram o custo de transporte por meio de planejamento de rota. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os custos de armazenamento e custos da produção representam 32,25% dos custos totais. Já os custos de transporte representam 16% sobre os custos totais. - maior custo logístico é o de manutenção da frota e para reduzir estão realizando manutenção preventiva nos veículos; - Otimizaram o custo de transporte por meio de planejamento de rota.
Perfil da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Missão: oferecer comida boa, com tempero e sabor de bons resultados; - Visão: levar o jeitinho caseiro para todas as regiões do Brasil; - Valores: cuidado, respeito, visão de dono, simplicidade e ousadia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Missão: oferecer serviços de qualidade em diversos segmentos da indústria, conquistando a preferência dos clientes internos e externos, com credibilidade e com a finalidade de superar os objetivos financeiros e crescimento, preocupando-se com a saúde, segurança e meio ambiente, cumprindo prazos e qualidade na execução de produtos e serviços; - Visão: se tornar referência

		estadual na fabricação de linguiça e cortes suínos; -Valores: credibilidade, integridade, comprometimento, ética, inovação, excelência em procedimentos, compromissos com clientes, responsabilidade e honestidade.
--	--	--

Fonte: Confeccionado pela autora (2024).

ANÁLISE DOS DADOS

Da identificação dos principais resultados dos indicadores logísticos é possível fazer uma análise do ambiente interno e externo das empresas, apontando os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Para isso, foi feita uma análise SWOT da área logística das empresas.

QG JEITINHO CASEIRO:

Oportunidades: Uma oportunidade identificada é que a empresa pode adotar a Integração Estratégica por meio do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos para ter vantagem competitiva no mercado. Novaes (2021) diz que as empresas participantes da cadeia de suprimentos passam a tratar logística de forma estratégica com a busca por novas soluções, ganhando competitividade e induzindo novos negócios.

Ameaças: As ameaças externas que a empresa enfrenta são a grande competitividade com concorrentes e o atraso dos fornecedores. Barney *et al* (2011) diz que é uma ameaça ambiental a disputa entre empresas que oferecem produtos semelhantes para conquistar os mesmos clientes ou clientes potenciais, e identifica como ameaça a entrada de novos concorrentes, o aumento da rivalidade entre os concorrentes diretos e os produtos substitutos de rivais que atendem as mesmas necessidades dos clientes existentes. Já o atraso dos fornecedores é uma ameaça porque, conforme Andion *et al* (2022), é um fator que perturba o funcionamento da empresa, prejudicando sua gestão e desempenho.

Pontos fortes: Os pontos fortes identificados na organização são:

1. Realização de avaliação de satisfação quanto ao tempo de entrega, qualidade do produto e logística da fábrica junto às franquias. Novaes (2021) ensina que cada

elemento da cadeia logística é cliente de seu fornecedor, então a empresa precisa saber a necessidade de cada componente do processo e buscar plena satisfação. A QG tem o feedback dos participantes por meio dessas avaliações.

2. Existe um intercâmbio eletrônico de dados (EDI) com o uso do software Teknisa para as atividades internas da fábrica e o software Extranet para as franquias. O EDI “interliga os elementos da cadeia, mas se adapta instantaneamente às necessidades momentâneas do processo, na medida das necessidades”.(Novaes, 2021, p. 63). Novaes (2021) explica que a integração dinâmica agiliza a cadeia de suprimentos, como um código de barras que permite uma integração flexível entre a área de vendas e de estoque em tempo real.

3. Existe uma boa fluidez de informações entre a área logística e as demais áreas da empresa. Oliveira (2021) diz que a interação e a integração de todos os processos precisam estar conectados o tempo todo.

4. Sabe mensurar os custos logísticos de armazenamento. Martins *et al* (2021) leciona que entender os custos é importante para a tomada de decisão, porque é sabendo quanto é gasto para produzir que é possível definir o preço de venda e medir o resultado.

Pontos fracos: Foram observados alguns pontos fracos dentro da empresa, quais sejam:

1. Inexistência de um departamento logístico. Conforme Oliveira (2021), toda empresa precisa ter um departamento de logística eficiente com líderes capacitados e treinados para fazerem a gestão de recursos e de pessoas de forma objetiva e acurada. A área logística é gerida pelo coordenador comercial da empresa que precisa fazer a gestão da área logística interna da fábrica e desta com suas 52 filiais.

2. O intercâmbio de dados dos sistemas Teknisa e Extranet é feito manualmente. De acordo com Novaes (2021), desde 1980 o intercâmbio de informações entre os elementos da cadeia de suprimentos passou a ser por via eletrônica, por meio do EDI (intercâmbio eletrônico de dados), porque quando as operações são levantadas manualmente, digitalizadas e passadas pro computador, não tem como agir diretamente sobre a maior parte das operações, servindo apenas de base histórica. O intercâmbio por via eletrônica é importante na tomada de decisões e para correções imediatas.

3. O estoque de segurança é calculado por meio da técnica de média móvel. Essa técnica, conforme Linhares (2024), utiliza dados históricos para prever a demanda futura, calculando a média dos últimos períodos. Porém, existem desvantagens em seu uso porque “não considera eventos externos (preços de concorrentes, temperatura, variações de câmbio etc.) ou mudanças estruturais no mercado que podem afetar a demanda; pode ser imprecisa em casos de demanda muito volátil ou com picos ou quedas abruptas; e depende de uma série temporal suficientemente longa e limpa para ser precisa.” (LINHARES, 2024, p. 27).

4. O responsável da área logística não soube mensurar os custos de transporte. Porém, o conhecimento desses custos é importante para a tomada de decisões pois, segundo Martins *et al* (2021), é sabendo quanto é gasto que é possível definir o preço de venda e medir o resultado.

5. Dificuldade de entregar os produtos na temperatura ideal para as franquias mais distantes da fábrica. Novaes (2021) explica que na distribuição de produtos alimentícios refrigerados, para garantir a qualidade do produto, a temperatura interna do veículo deve ser mantida em uma faixa pré definida.

6. Inexistência de uma integração estratégica por meio do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Novaes (2021) ensina que a logística pode ser tratada de forma estratégica com a integração dos vários agentes da cadeia de suprimentos, mas não mais apenas de forma física e operacional, mas com troca de informações que antes eram confidenciais, com fluxo de produtos e dinheiro, acerto de preços e responsabilidade, formando parcerias. Isso permite que a logística seja tratada como “elemento diferenciador, de cunho estratégico, na busca de fatias maiores de mercado. As razões básicas para isso são a globalização e a competição cada vez mais acirrada entre as empresas.” (Novaes, 2021, p. 65).

NORONHA ALIMENTOS:

Oportunidades: A empresa pode adotar a integração estratégica por meio do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos para ter vantagem competitiva no mercado. Novaes (2021) diz que as empresas participantes da cadeia de suprimentos passam a tratar logística de forma estratégica com a busca por novas soluções, ganhando competitividade e induzindo novos negócios.

Ameaças: Legislação prevendo regras e procedimentos complexos para a obtenção

do selo Sisbi-Poa, requisito para venda das mercadorias fora do Estado de Goiás. Wright, Kroll e Parnell (2007, *apud* SILVA, 2012), ao lecionar sobre as ameaças das empresas, explica que as organizações são afetadas por quatro forças macroambientais, entre elas as político-legais que incluem as legislações.

Pontos fortes: Os pontos fortes percebidos são:

1. Existência de um departamento próprio para a área logística da empresa. Conforme Oliveira (2021), toda empresa precisa ter um departamento de logística eficiente para realizarem de forma objetiva e acurada a gestão de recursos e de pessoas sob sua liderança. A existência de um departamento responsável apenas pela logística da empresa já melhora a dedicação ao desenvolvimento desta área e seu desempenho.
2. Há um intercâmbio eletrônico de dados entre fábrica e filiais. A existência do EDI flexibiliza o processo de programação, permitindo ajustes frequentes. Conforme Novaes (2021), isso permite que os elementos da cadeia se adaptem instantaneamente às necessidades, em tempo real, de acordo com as necessidades.
3. Tem integração do sistema logístico com o uso do software SoftVendas. A existência dessa integração por via eletrônica, por meio de um EDI, permite, conforme Novaes (2021) uma integração dinâmica e flexível entre os agentes da cadeia de suprimentos.
4. Existe uma boa fluidez de informações entre a área logística e as demais áreas da empresa, seguindo o que Oliveira (2021) leciona, que a interação e integração entre todos os processos precisam estar conectados o tempo todo.
5. Sabe mensurar os custos logísticos de transporte e de armazenamento. Conhecer os custos, segundo Martins et al(2021), é importante para a tomada de decisões pois os identificando é que define o preço de venda e mensura os resultados.

Pontos fracos: A área logística da empresa possui alguns pontos fracos, quais sejam:

1. Não avalia a satisfação quanto ao tempo de entrega, qualidade do produto e logística da fábrica junto às filiais. Novaes(2021) ensina que é importante conhecer as necessidades de cada componente do processo logístico para buscar sua satisfação plena, e se a empresa não realiza esta avaliação, pode não conhecer as dificuldades enfrentadas, o que a impossibilita de realizar melhorias.

2. Não há intercâmbio eletrônico de dados entre a fábrica e fornecedores. Novaes (2021) explica que o EDI permite o intercâmbio de dados com os fornecedores. Quando não há essa interligação, os elementos da cadeia não se adaptam instantaneamente às necessidades momentâneas do processo, prejudicando o desempenho.
3. O estoque de segurança é calculado por meio da técnica de média móvel. Como dito anteriormente, conforme Linhares (2024), a técnica utiliza dados históricos para prever a demanda futura, calculando a média dos últimos períodos. Entretanto, não considera eventos externos ou mudanças estruturais no mercado que podem afetar a demanda, pode ser imprecisa em casos de demanda muito volátil e depende de uma série temporal suficientemente longa e limpa para ser precisa.
4. Dificuldade de realizar as entregas no menor tempo possível de acordo com a necessidade das empresas-clientes que estão em rotas diferentes. Essa dificuldade é um ponto fraco porque, conforme Novaes (2021), as rotas devem ser completadas com o que tem de recurso disponível, mas sem descumprir os compromissos assumidos com os clientes e respeitando os limites de tempo impostos pela jornada de trabalho dos motoristas e ajudantes. Uma vez que a empresa descumpre o prazo com os clientes, viola o que foi estabelecido entre as partes, fragilizando sua relação com as empresas clientes e se ultrapassa os prazos da jornada de trabalho, viola a lei trabalhista. Assim, é preciso encontrar formas de cumprir com os prazos e sem ultrapassar a jornada de trabalho.
5. Inexistência de uma Integração Estratégica por meio do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Novaes (2021) ensina que a logística pode ser tratada de forma estratégica com a integração dos vários agentes da cadeia de suprimentos, mas não mais apenas de forma física e operacional, mas com troca de informações que antes eram confidenciais, com fluxo de produtos e dinheiro, acerto de preços e responsabilidade, formando parcerias. Isso permite que a logística seja tratada como “elemento diferenciador, de cunho estratégico, na busca de fatias maiores de mercado. As razões básicas para isso são a globalização e a competição cada vez mais acirrada entre as empresas.” (NOVAES, 2021, p. 65).

SUGESTÕES DE MELHORIA

Por meio da verificação das dificuldades enfrentadas em cada uma das empresas é possível, com base na bibliografia estudada, apontar sugestões de melhoria. Segue abaixo as possíveis sugestões para as dificuldades encontradas:

QG JEITINHO CASEIRO:

1. Criação de um departamento logístico com um funcionário responsável apenas pelo sistema logístico da empresa;
2. É importante que a empresa consiga integrar seu sistema logístico ao menos por via eletrônica, por meio de um EDI (intercâmbio eletrônico de dados), para ter uma integração dinâmica, uma cadeia de suprimentos mais ágil, de forma que as informações da fábrica e das franquias estejam interligadas e se adaptando às necessidades.
3. Adotar a Integração Estratégica (SCM), saindo de uma integração entre agentes da cadeia de suprimentos em termos apenas físicos e operacionais, para um gerenciamento da cadeia de suprimentos com a interpenetração de operações entre os elementos da cadeia. Permitindo que os agentes participantes atuem juntos de forma estratégica por melhores resultados em termos de redução de custos, eliminação de desperdício e agregação de valor para o cliente. Além disso, é uma solução para a ameaça enfrentada com os concorrentes porque cria vantagem competitiva para a empresa.
4. Utilização da técnica das Redes Neurais para mensuração da demanda, porque prevêem demanda futura de produtos com base em dados históricos de vendas e dados externos à organização. São capazes de lidar com grandes conjuntos de dados e considerar uma variedade de características, melhorando a precisão das previsões e não exigem excesso de tratativas dos dados originais. Assim, como Linhares (2024) ensina, são mais flexíveis e capazes de lidar com dados complexos.
5. É preciso uma maior comunicação e compartilhamento de informações entre as áreas financeira e logística, para que a área logística compreenda melhor os custos e possa tomar decisões mais acertadas e controlar os recursos de forma eficiente.

6. Fazer uma roteirização do tipo PCV levando em consideração as condições térmicas ao longo do roteiro. Posteriormente haverá uma explicação mais detalhada sobre esse item.

7. Acerca dos atrasos com fornecedores, a empresa deveria fazer uma escolha estratégica levando em consideração os que cumprem os prazos de entrega, não apenas o melhor preço, porque os atrasos geram prejuízos econômicos, aumentam custos e prejudicam o valor de tempo do produto para o cliente. Aqui também observa-se a necessidade de um diálogo maior entre o setor de compras e a área logística no momento da escolha dos fornecedores, levando em consideração essas questões logísticas.

NORONHA ALIMENTOS:

1. Criar uma avaliação da satisfação das filiais em relação ao serviço logístico da fábrica, a fim de identificar falhas e insatisfações para que seja possível encontrar possíveis soluções.

2. Adotar a Integração Estratégica (SCM), saindo de uma integração entre agentes da cadeia de suprimentos em termos apenas físicos e operacionais, para um gerenciamento da cadeia de suprimentos com a interpenetração de operações entre os elementos da cadeia. Permitindo que os agentes participantes atuem juntos de forma estratégica por melhores resultados em termos de redução de custos, eliminação de desperdício e agregação de valor para o cliente.

3. Sugere-se a utilização da técnica das Redes Neurais para mensuração da demanda, porque, como explicado anteriormente, vão prever a demanda considerando os dados históricos mas também os dados externos à organização, sendo mais flexíveis e capazes de lidar com dados complexos.

4. É interessante que a empresa utilize veículos menores para realizar entregas mais rápidas, assim, as entregas vão terminar mais cedo e dentro do horário de serviço, permitindo que a empresa estabeleça mais de um roteiro de entrega no dia conforme as necessidades. O custo de aquisição de veículos utilitários é menor que de veículos grandes e Novaes (2021) diz que quanto menor for o veículo, menor será o custo de estoque, custo este que hoje é o maior custo logístico da empresa, possibilitando inclusive sua redução.

5. Implantar um sistema interno na empresa de controle e qualidade dos

produtos para facilitar o cumprimento de todos os requisitos exigidos na legislação do Sisbi-POA para que a empresa alcance esse certificado a possa comercializar fora do Estado de Goiás.

Explicação da possível solução à dificuldade de entregar os produtos na temperatura ideal para as franquias mais distantes - QG Jeitinho Caseiro.

A QG Jeitinho Caseiro disse que a maior dificuldade da área logística é a entrega de produtos com qualidade para as franquias mais distantes da fábrica, como a de Parauapebas - Pará. A organização explicou que muitas vezes os produtos não chegam na temperatura devida e com a qualidade esperada pela grande distância entre a fábrica e a franquia e pelo tempo tomado na logística da transportadora no processo de chegar com esses produtos e distribuí-los.

A roteirização de veículos na distribuição de produtos refrigerados é complexa porque a cada parada, o caminhão refrigerado é aberto e a temperatura interna aumenta. Quando segue o roteiro, a máquina de refrigeração em operação diminui a temperatura e essas oscilações de temperatura podem prejudicar a qualidade do produto, o que pode gerar a perda dessa mercadoria.

Na distribuição de produtos alimentícios refrigerados, a temperatura interna do veículo deve ser mantida dentro de uma faixa predefinida, de forma a garantir sua qualidade. [...] Como consequência dessa oscilação da temperatura e das características térmicas do processo de refrigeração, a variação térmica, à medida que o veículo percorre o roteiro de distribuição, é representada por funções não lineares. (NOVAES, 2021, p. 305)

Além da temperatura, vários fatores afetam a qualidade dos produtos, de acordo com Novaes (2021), como a relativa umidade dos ambientes externo e interno, tratamento químicos do produto, modificação da atmosfera interna do veículo com o uso de gases apropriados e utilização de embalagens especiais. Porém, “a temperatura determina predominantemente a taxa de variação das atividades microbianas, que é a principal causa de deterioração de produtos alimentícios naturais” (NOVAES, 2021, p. 305), assim, é importante fazer de maneira contínua o monitoramento da temperatura nos trechos de distribuição porque “é normalmente suficiente para controlar a qualidade do material” (NOVAES, 2021, p. 305).

Com o objetivo de solucionar esse problema, até foi cogitado da empresa implementar um centro de distribuição ou armazém de distribuição que se localizasse

como um intermediário entre a fábrica e as franquias mais distantes, para estocar temporariamente os produtos. Os dados coletados apoiados pelo aporte teórico demonstra que o “armazém de distribuição tem a maior parte do seu espaço alocado a estocagem temporária, dando também atenção principalmente à rapidez e agilidade do fluxo dos produtos” (BALLOU, 2010, p. 377).

De acordo com Ballou (2010), os armazéns podem trabalhar de forma otimizada como armazéns de transporte atuando apenas no recebimento e embarque de mercadorias, sem estocagem e separação de pedidos. Segundo o autor, as “mercadorias são ali transferidas diretamente das docas de chegada para embarque, sendo a estocagem escassa ou nula. A transferência é normalmente completada em menos de 24 horas”(BALLOU, 2010, p. 377) e esse modelo de armazém se justifica pela redução dos custos de transporte.

Ou seja, se a empresa adotasse um armazém de distribuição, haveria uma redução de custos de transporte, agilidade nos fluxos dos produtos, porém, mesmo nos armazéns de transporte há uma demora significativa no recebimento e embarque das mercadorias, tempo que ainda poderia prejudicar a qualidade do produto. Além disso, tem que se levar em consideração o capital investido em espaço e equipamentos ou nos custos do espaço alugado. Assim, não pareceu ser a melhor opção para a resolução desta dificuldade.

Uma vez que já existe a separação dos clientes nos diversos roteiros, “assume-se que a questão da restrição de tempo e de capacidade já foi respeitada. [...] Nesses casos o problema que resta a ser resolvido é o de encontrar a sequência de visitas que torne mínimo o percurso total dentro do distrito” (NOVAES, 2021, p.294). Esse problema de roteirização sem restrição é chamado de PCV (Problema do Caixeiro Viajante), onde por meio da construção de um roteiro ou melhoria do roteiro, determina-se a sequência de visitas às cidades de uma região de forma que minimize o percurso total. Para se resolver um PCV é utilizado vários métodos heurísticos e “mais sofisticados, tratados direto no computador” (NOVAES, 2021, p. 294).

Novaes (2021) ensina que o PCV busca minimizar a distância percorrida no roteiro, porém, a solução do PCV não leva em consideração as condições térmicas ao longo do roteiro. Assim, é preciso modificar a estrutura do PCV para incorporar as restrições térmicas. Deve-se fazer a avaliação térmica ao longo do roteiro

para analisar a evolução térmica. Novaes (2021) explica que isso é feito por meio do Índice de Capacidade do Processo (PCI), “um valor numérico que permite comparar as características do sistema em relação a especificações técnicas previamente definidas” (Novaes, 2021, p. 308-309). A empresa deve calcular o índice Cpk pela seguinte fórmula, conforme Figura 1:

Figura 1- Cálculo do Índice Cpk

$$C_{pk} = \min\left\{\frac{USL - \mu}{3\sigma}, \frac{\mu - LSL}{3\sigma}\right\}$$

onde

- μ é a média da temperatura θ ,
- σ é o desvio padrão de θ ,
- USL é o maior valor especificado para a temperatura θ ,
- LSL é o menor valor especificado para a temperatura θ ,

Fonte: retirado da obra de Novaes (2021).

Para Novaes (2021, p. 309) “Se $Cpk < 1,33$, a variação da temperatura ao longo do roteiro não está de acordo com as especificações predefinidas, sendo a solução aceitável quando $Cpk \geq 1,33$.” . Assim, é preciso analisar várias possíveis sequências de visitas a fim de encontrar uma solução onde Cpk tenha um valor aceitável e sem um aumento exagerado de distância percorrida no roteiro. O autor aponta que são muitas variáveis e restrições e apresenta um meio de fazer essa análise pela meta-heurística de Pesquisa Operacional denominada *Simulated Annealing*, desenvolvida em linguagem Pascal, que fará a análise para conseguir uma aproximação do problema. No final, de acordo com o nível de detalhamentos informados, haverá milhares de iterações e será possível encontrar um roteiro otimizado final que vai respeitar as exigências de qualidade térmica.

Assim, sugere-se a utilização do problema de roteirização sem restrição - PCV, com a adequação para as restrições térmicas com o uso do índice de capacidade do processo - PCI, utilizando-se a ferramenta *Simulated Annealing* para encontrar qual o roteiro ótimo para a entrega das mercadorias levando em conta a necessidade de manutenção das temperaturas em níveis adequados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez identificados os desafios das empresas, foi possível identificar

possíveis soluções que possam mitigar os pontos fracos com possibilidade até de se transformar em um ponto forte e diferencial competitivo.

Na QG Alimentos foi verificada a necessidade de se criar um departamento logístico, porque possui 52 franquias e fluxos logísticos complexos, assim, terá funcionários com foco na otimização do sistema logístico. Além disso, a empresa precisa ao menos integrar seu sistema logístico por meio de um EDI (intercâmbio eletrônico de dados) para evitar erros na integração manual dos sistemas e ter uma integração dinâmica que vai se adaptando às necessidades. A fábrica também precisa ter uma melhor comunicação e compartilhamento de dados entre suas áreas, pois terá melhores resultados se a área de compras escolher os fornecedores considerando o cumprimento dos prazos e a qualidade logística do serviço de entrega e área logística fará uma gestão melhor se tiver consciência dos custos logísticos.

Para resolver o maior desafio do sistema logístico da QG e garantir a qualidade dos produtos entregues nas franquias mais distantes, sugere-se a roteirização do tipo PCV levando em consideração as condições térmicas ao longo do roteiro. A análise para a escolha do roteiro otimizado final pode ser feito por meio da análise pela meta-heurística de Pesquisa Operacional denominada *Simulated Annealing*.

Para a Noronha Alimentos, propõe-se a utilização de veículos menores (carros utilitários) para que realize muitas entregas rápidas no dia, melhorando a satisfação do cliente. Apesar da proposta depender da aquisição de mais veículos, o custo será equilibrado porque veículos menores geram redução no custo de estoque, que é o maior custo logístico hoje na fábrica. Além disso, é importante que a fábrica avalie a satisfação das filiais quanto ao serviço logístico, pois apenas identificando as falhas será possível pensar em melhorias. Ainda, para que a empresa conquiste o certificado Sisbi-Poa e possa comercializar com outros Estados, é importante que a empresa monte um sistema interno de controle e qualidade dos produtos, a fim de ter uma equipe destinada a facilitar o cumprimento dos requisitos legais para a obtenção do selo.

Para mensuração da demanda, apesar das empresas não estarem erradas de utilizarem a técnica de médias móveis, a demanda será mais precisa e considerará tanto o ambiente interno quanto externo da empresa se utilizar a técnica

das redes neurais.

Como maneira de se obter vantagem competitiva, obtenção de fatias maiores do mercado e modernização do sistema logístico, recomenda-se a utilização da Integração Estratégica (SCM) por meio da gestão da cadeia de suprimentos, para integrar os diferentes agentes da cadeia de suprimentos de forma estratégica, com troca de informações que antigamente eram sigilosas, de forma que todos os agentes consigam trabalhar juntos em colaboração, de forma estratégica, buscando os melhores resultados com menor custo, com menor desperdício e agregando valor para o consumidor final.

REFERÊNCIAS

- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos - **Logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um meta estudo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 155-169, abr./jun. 2010.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Business Research: A Practical Guide for Students. 5. ed. **Red Globe Press**, 2021.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Redução de custos com inteligência. **HSM Management**, v. 40, p. 32-38, 2003.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2007.
- PINTO, J. I. L.; CAVALCANTE, T. O. A.; SANTOS, F. K. G.; SOUZA, D. S.; SUCUPIRA, C. R. L. Diagnóstico Organizacional: análise do faturamento x fora dos períodos sazonais. **Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT - SERGIPE**, [S. I.], v. 7, n. 1, p. 75–89, 2021.
- ESPÍNDOLA, L. B. A implantação e a adesão dos novos sistemas de equivalência de inspeção aos produtos de origem animal no Rio Grande do Sul. 2016. **Trabalho**

de conclusão de graduação (Graduação em Medicina Veterinária) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FARIAS, F. M. C.; ARRUDA, F. E. J. M. Planejamento da Pesquisa Científica. 2. ed. São Paulo: **Atlas S.A**, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização-conceitos**. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

LOPES, J. M. C. **Os custos logísticos do comércio exterior brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MARTINS, M.; CONCEIÇÃO, A. L. Z. A importância da gestão de custos numa mudança de cenário econômico: o caso de uma operadora de saúde de MG. **Gestão - Revista Científica**, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2021.

MOREIRA, O.; SANTOS, C. A. M. **Gestão avançada da cadeia de suprimentos: em busca de uma vantagem competitiva e sustentável**. 1. ed. São Paulo: Nelpa, 2017.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

OLIVEIRA, D. Liderança colaborativa como fator de sucesso na logística empresarial. 2021. **Trabalho de conclusão de curso** (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação) - Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto.

RODRIGUES, P. R. A.; FIGUEIREDO, I. B. D.; MENEZES, J. E. S.; LUDOVICO, N. **Gestão de logística internacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

SANTOS, L. A. dos; TORRES, A. L.; FERREIRA, M. G. F. Planejamento estratégico: instrumento transformador do processo de trabalho em saúde. R. **Laborativa**, v. 8, n. 1, p. 57-81, abr. 2019.

SILVA, R. B.; PINTO, G. L. A.; ELIA, B. S.; AYRES, A. P. S. **Logística em organizações de saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

SILVA, R. S. T. A próxima geração do procurement: Como atingir um crescimento sustentável através da automatização?. 2019. **Dissertação** (Mestrado em Economia e Gestão Internacional) - Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

SILVA, T. L. A importância da administração estratégica para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas fortalezenses: um estudo de caso na Retífica Central.

2012. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.



A CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING EXPERIENCIAL PARA OS SERVIÇOS DO ENSINO SUPERIOR¹

Erineide Lopes de Jesus²
 Bento Alves Costa Filho³
 Alcido Elenor Wander⁴
 Eliseu Vieira Machado Júnior⁵

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a percepção das dimensões do marketing experiencial: sensorial, afetiva, cognitiva, comportamental e relacional, e seu impacto na satisfação e recomendação (boca a boca positiva) de estudantes com relação aos serviços do Ensino Superior. Foi desenvolvida uma pesquisa com 243 estudantes do centro-oeste do Brasil, cujos dados foram analisados e compilados por meio de técnicas de modelagem de equações estruturais (SEM/EQS e PLS/WARP). Os resultados mostraram que o marketing experiencial em todas as suas cinco dimensões propostas por Schmitt (1999) influencia a satisfação e a recomendação dos alunos (boca a boca), sendo as experiências cognitivas e afetivas as que têm o impacto mais forte. Do ponto de vista da gestão, os resultados destacam a importância de experiências memoráveis no processo de aprendizagem, com consequências positivas para a satisfação dos alunos que poderão tornar-se disseminadores da marca e endossantes dos serviços de Ensino Superior.

Palavras-chaves: Marketing Experiencial; Satisfação; Boca a boca; Recomendação; Ensino superior; Experiência Sensorial.

Abstract

This study aims to analyze the perception of experiential marketing dimensions: sensorial, affective, cognitive, behavioral and relational, and their impact on satisfaction and recommendation (positive word-of-mouth) of students regarding higher education services. A survey was developed with 243 students in Midwest Brazil and data was analyzed and compiled through structural equation modeling techniques (SEM/EQS and PLS/WARP). The results showed that experiential marketing in all its five dimensions proposed by Schmitt (1999) influences students' satisfaction and recommendation (word-of-mouth), with cognitive and affective experiences having the strongest impact. From a management point of view, the findings highlight the importance of memorable experiences in the learning process, with positive consequences to the satisfaction of students who might become brand disseminators and endorsers of higher education services.

¹ Uma versão deste artigo foi publicada no European Academy of Management (EURAM) 2021. <https://conferences.euram.academy/2021conference/>

² Centro Universitario Alves Faria (UNIALFA). E-mail: erineidephn@hotmail.com.

³ Centro Universitario Alves Faria (UNIALFA). E-mail: bento.filho@unialfa.com.br (contato principal).

⁴ Centro Universitario Alves Faria (UNIALFA). E-mail: alcido.wander@unialfa.com.br.

⁵ Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: eliseumachadojr@hotmail.com.

Keywords: Experiential Marketing; Satisfaction; Word-of-Mouth; Recommendation; Higher Education; Sensorial Experience.

INTRODUCTION

Traditional marketing made room for a new model known as Experiential Marketing, which contributes to consumer engagement, through stimuli, whether emotional, physical, or intellectual. Consumers are not only focused on the functional benefits of products or services, but they want to live experiences that can be unique and capable of reaching their emotions and senses. To satisfy the needs of new consumers, companies need to use strategies focused on experience, associating memorable experiences with their products and services. Yuan and Wu (2008) and Ha and Perks (2005) consider that experiential marketing should induce consumer satisfaction, through emotional values in which the variety of brand experience significantly affects satisfaction as much as the number of positive experiences.

The scenario of experiential marketing in higher education services was selected by the authors for the development of this research. The expansion of private higher education institutions and the growing market for educational services in Brazil have outlined a new higher education standard with the entry of new private players of educational services in open competition for potential student demand. The Brazilian Higher Education market has 2,537 higher education institutions (HEI), of which 88.2% are private and 11.8% are public, offering a total of 37,962 undergraduate courses. From 2008 to 2018 the number of enrollments increased by 44.6% with an average annual growth of 3.8% (INEP, 2019). In 2018 the number of enrollments in higher education at the undergraduate and sequential level reached 8.45 million students and the variation of new students in colleges and universities in this period of 10 years reaches a growth of 49.8% in the private network, and 33.8% in the public network.

In areas such as tourism and hospitality and retailing there has been a considerable amount of research exploring experiential constructs as the ones proposed by Schmitt (sense, feel, think, act and relate). Nevertheless, in the higher education field there is a scarcity of studies on this subject. According to Schmitt (1999), experiential marketing happens in response to stimuli produced in a service

setting, when the customer, transformed into a guest gets in touch with a certain customer journey configuration, where her/his feelings, emotions and fantasies might arouse and produce pleasant memories. A question that guides this research is how the students of a higher education institution perceive Schmitt's experiential constructs and to what extent these constructs impact satisfaction and recommendation.

Based on the considerations above, the objective of this research is to analyze in a higher education institution (HEI) how college students perceive the five dimensions of experiential marketing, defined by Schmitt (1999), and their impact in terms of satisfaction and recommendation of the services.

Experiential Marketing and Schmitt's Dimensions

Experiential marketing has its origin decades ago having the work of Levy (1959, 1963) as an important theoretical start basis. This author argued that when buying a product, in addition to the expected utility and functionality, people also see personal and social significance in the consumption process; the consumer envisions symbolic meanings products usually represent to her/him. This is also in tune with the focus of motivation research, developed in the 1960's (Ditcher, 1960), which main concern was emotional aspects and fantasies products may arouse.

As important for the experiential aspects of consumption are the works of two other authors: Elizabeth C. Hirschman and Morris B. Holbrook (Holbrook and Hirschman, 1982; Hirschman and Holbrook, 1982). They explored the idea of pleasure embedded in the use of products, configuring what became widely known as hedonic consumption, a behavior connected to multisensory, fantasy and emotions someone might experience with products. The experiential aspect of consumption evokes consumer fantasies, feelings, fun, amusement, arousal, sensory stimulation and enjoyment. In line with that, Pine II and Gilmore (1999) brought up the idea of the experience economy, an economic space in which value is created on a "stage", a place where the experience happens, and the guest (customer) is involved in a memorable event. According to the authors, the experience status has been achieved as an evolving outcome of a natural progression in economic values, where the consumers at the very beginning started having access to commodities,

then to goods, to services, until they reach the experience economy (Pine II and Gilmore, 1999; Santos et al., 2009).

Pine II and Gilmore (1999) emphasize that the battle for competitiveness depends on building experience for customers. The authors also mention that when the customer buy experience, they pay to enjoy a series of memorable events. From the emergence of the experience economy, Schmitt (1999) conceptualizes experiential marketing for the first time, showing that the recognition or intention to purchase a product or service only happens after the customer has an experience with the company, a period in which the perceived value usually increases. Therefore, experiential marketing is not directly related to the quality, functionality, or benefits of the product, but to the emotions and senses that are activated in the consumer (Tarta, 2013).

Schmitt (1999) characterizes experiential marketing as events that arise in response to stimuli and is the result of encounters and the perception of situations in which experiences are induced, making the client feel, move, think, act and relate accordingly to the moment. Experiences can occur with any individual and they happen when there is an engagement, whether emotional, physical, intellectual, or spiritual (Pontes, 2012). Experiential marketing manages to create an innovative experience, outlining exceptional experiences, transforming consumer behavior, in addition to contributing to the profit generation (Liu, 2016).

When companies understand how consumers experience brands, it is possible to create experiences that are essential to differentiate offers in a competitive market (Schmitt, 2011). The perspective presented by Schmitt (1999) has a fundamental role in the construction of memorable experiences. The involvement provided by emotions and senses might contribute to satisfying the customers' needs. Brands that offer the strongest experience to customers during consumption and use would become the favorite ones (Kotler et al., 2017).

Thus, the five dimensions that define the Strategic Experiment Modules (SEMs) proposed by Schmitt (1999) are: sensorial experiences (sense), affective experiences (feel), cognitive experiences (think), behavioral or lifestyle experiences (act) and relational experiences (relate). Table 1 summarizes the dimensions of the Strategic Experiment Modules (SEMs).

Table 1 - Dimensions of Strategic Experiment Modules (SEMs)

Experience Dimensions	Concept
Sensorial Experience (<i>Sense</i>)	This stimulates through the 5 (five) senses: sight, smell, touch, taste, and hearing. Also, it provides aesthetic pleasure and satisfaction, in addition to allowing companies to use differentiation and added value to their products by motivating consumers to purchase them.
Affective Experience (<i>Feel</i>)	This uses appeal to the consumer's emotions and feelings, activating emotional experiences that range from light feelings of positive, negative, or neutral satisfaction, to more intense emotions. Marketers need to look at what stimuli can trigger these emotions and whether the consumer is willing to get involved.
Cognitive Experience (<i>Think</i>)	This involves the consumer with experiences that challenge the creative aspect, stimulating them to follow the reasoning caused by the company through surprises, provocations, and stimuli of creativity.
Behavioral Experience (<i>Act</i>)	This stimulates physical experience, showing different ways of doing things and changes in lifestyle. These experiences enable the consumer to have a relationship with the company's products and services.
Relational Experience (<i>Relate</i>)	This develops experiences that provide connections with other consumers, encouraging them to participate in a certain context or social group, to build their brand preferences.

Source: Adapted from Schmitt (1999)

It is worth mentioning that these Schmitt's dimensions (sense, feel, think, act and relate) occur influenced by and as a response to a certain environmental service setting. This is what Bitner (1992) named "servicescape", the environment in which a service is delivered, what might include buildings, grounds and other tangibles elements. Depending on how this service setting is structured and organized by means of ambience, function and design, the guests (customers) might produce responses in emotional, cognitive and physical terms (Mei et al, 2020). In a higher education institution (HEI) the service environment could be the campus buildings with classrooms, libraries, and meeting rooms, - spatial layouts, signs, symbols, artifacts and the people that compose the academic and administrative staff. Also forming the education service setting and increasingly growing in importance are the tools provided by information and communication technologies (ICT), opening space for remote/virtual learning also known as e-servicescape (Dassanayake and Senevirathne, 2018).

Experience, Satisfaction and Recommendation

Defined by Anderson et al. (1994), satisfaction is a general assessment that consumers carry out considering the total experience in consumption and purchase over time. Chang et al. (2013) also conceptualize satisfaction by relating it to the experience of consumers, emphasizing that the positive experience associated with

the consumption of a product or service stimulates satisfaction. Also, satisfaction is a subjective emotion of the individual, a psychological state resulting from previous feelings related to a consumption experience. A satisfied customer probably tends to carry out a repurchase and even recommend the company (Willys, 2018).

The concept of satisfaction is also understood as a set of consumer experiences derived from expectations and feelings previously lived through (Soares and Costa, 2018). Westbrook (1980) argues that satisfaction, in addition to being linked to cognitive issues, also contains elements that involve affection or feeling that connect consumers subjectively. Satisfaction is positively impacted by the experiences and emotions lived by the client (Pacheco and Gonçalves, 2015).

As much relevant as satisfaction is the concept of recommendation popularly known as word-of-mouth, defined as a natural and sincere process by which customers look for advice from other consumers who talk about products, services, and brands (WOMMA, 2007). It is an interpersonal communication considered as one of the most important marketing tools (Keller, 2007), a mechanism for transmitting information from person to person (Hosseini and Roslin, 2014). Recommendations from other customers have high credibility for the consumer and are regarded as a powerful sales agent. Perceiving the high potential of word-of-mouth (WOM), several companies have encouraged existing customers to create positive and persuasive comments about their products and services (Lovelock and Wirtz, 2006).

Konuk (2019) points out that the positive WOM contributes to the recognition of a brand, creating an opportunity to increase the companies' market share. The author concluded in his study that satisfied customers are more likely to re-purchase from a company and recommend it to others. Also, other scholars have reinforced the positive relationship of satisfaction with WOM, such as Schuster et al. (2016), Vieira et al. (2009), and Oliver (1980).

In summary, the connection between Schmitt's experiential dimensions, satisfaction and recommendation has been extensively researched in some areas like hospitality and tourism (Garcia et al., 2017; Li and Lee, 2016; Liu, 2016; Pratminingsih et al., 2018; Razi and Lajevardi, 2016; Walls, 2013; Yeh et al., 2019; Yuan and Wu, 2008), and retailing and e-commerce (Ihtiyar et al., 2019; Oliveira and Huertas, 2018; Wu and Tseng, 2015; Yacob et al., 2016). However, it is rare to find an investigation approaching these constructs (experience, satisfaction and

recommendation) in the college education level. This way, there is a dearth of research assessing the impact of Schmitt's experiential dimensions on customer satisfaction and recommendation in the higher education service setting, and this academic scarcity justifies the current investigation. Additionally, it is noteworthy to highlight that besides being involved in core educational activities, the student can also be considered a customer if she/he is the main subject of an entire service infrastructure (Dassanyke and Senevirathne, 2018).

Considering the arguments above, the hypotheses are proposed considering Schmitt's experiences dimensions and its relationship with satisfaction and recommendation:

Hypothesis 1 (H1) - Experiential marketing positively affects the consumers' satisfaction from educational services at a higher level – unfolded as follows:

H1a - Sensory experiences positively affect the consumers' satisfaction from educational services at a higher level.

H1b - Affective experiences positively affect the consumers' satisfaction from educational services at a higher level.

H1c - Cognitive experiences positively affect the consumers' satisfaction from educational services at a higher level.

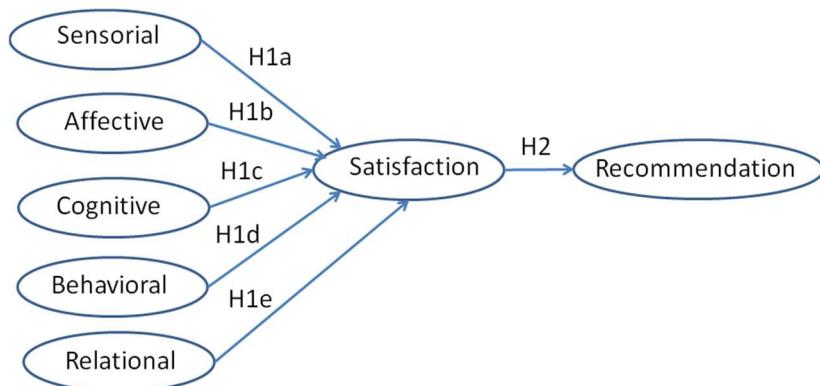
H1d - Behavioral experiences positively affect the consumers' satisfaction from educational services at a higher level.

H1e - Relational experiences positively affect the consumers' satisfaction from educational services at a higher level.

Hypothesis 2 (H2) - Satisfaction positively affects the consumers' recommendation behavior (positive WOM) from educational services at a higher level.

The proposed model follows the theoretical relationships shown in the literature. A synthesis from the hypotheses previously defined is illustrated below (Figure 1):

Figure 1 - Proposed model and research hypotheses



Source: Authors (2019)

METHOD

To perform the hypotheses tests, quantitative-descriptive research was conducted through a survey with 243 students of a higher education institution at Rio Verde city in Midwest Brazil. For data analysis, Structural Equation Modeling was used, based on Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Path Analysis (Hair Jr. et al., 2014). Additionally, a Partial Least Square technique (WARP) was applied to verify the consistency of the proposed model.

Previously tested scales in literature were used to measure the concepts of the proposed model. The construct scales of the experiential marketing (Schmitt, 1999) dimensions were adapted from Walls (2013) and Lin et al. (2009). It is worth mentioning that the experiential scale reflects and is a response to the stimuli of a service setting composed of physical elements (interior and exterior architecture, decoration, furniture, ambience, temperature, lighting, noise level), educational framework (the core educational program) and the social network formed by colleagues, faculty and administrative staff. The satisfaction scales were adapted from the study of Wangenheim and Bayon (2007) and Rosenbaum (2009), while the variables used in the recommendation construct (positive WOM) were developed by Zeitham et al. (1996) and adapted by Rosenbaum (2009).

The studies named above dealt with the constructs in a different context from the one used by this research, higher education, requiring scale adjustments. The five-point Likert scale was used to measure the constructs, varying from "totally

disagree" (1) to "totally agree" (5), according to the interviewee's degree of agreement regarding each question. This scale is widely used to measure attitudes that are related to individuals' behavior when it comes to something they are exposed to (Martins and Theóphilo, 2016).

Two pretest stages were developed and applied by researchers. After the first stage, a new version was prepared considering the difficulties pointed out by interviewees and a new survey was applied by the researchers for undergraduate students. During the pretest phases, some details were changed in the writing of the statements based on the considerations mentioned by the participants. Data collection took place from May 20 to June 10, 2019, through a survey questionnaire at the campus of the higher education institution mentioned above.

RESULTS

Students were selected for convenience due to the ease of access to the chosen courses (Lewin, 2015). The final sample consists of 243 students from the following undergraduate courses: Management, Marketing, Accounting, Law, Graphic Design, and Interior Design. All courses are offered by the same higher education institution at Rio Verde city in Midwest Brazil. The sample had balance in terms of gender, consisting of 122 men (50.2%) and 121 women (49.8%). Regarding age, the group with the highest number of respondents was between 18 and 24 years old (64.2%). About marital status, 200 (82.3%) respondents are single and 29 (11.9%) declared to be married.

In terms of family income, it was observed that the majority of respondents (42%) was concentrated in the range between R\$ 1,001.00 to R\$ 3,000.00 (lower income in Brazilian standards), 35.4% in the interval of R\$ 3,001.00 to R\$ 6,000.00 (lower middle class), 8.2% are in the range from R\$ 6,001.00 to R\$ 10,000.00 (middle class), and only 16 (6.6%) have a family income of over R\$ 10,000.00 (upper-middle class). It is important to say that the family income is related to a month period. As for the course, the sample is mostly represented by the Law course: 81 respondents (33.3%), followed by the Accounting course 67 (27.6%) while Marketing was the one with the lowest representation, only 12 (4.9%) of research participants. This result is in line with the reality of the HEI since among the courses that comprise the sample,

Law course there are the most enrolled students, and Marketing is the one with the fewest students.

To analyze the results, an evaluation was conducted regarding the measurement and structural models aiming to assess the model credibility. According to Hair Jr. et al. (2009), the results must be analyzed and interpreted in three phases, being described as (1) analysis and validity of the measurement model, (2) evaluation of the structural model, and finally, (3) interpretation and discussion of the results. Table 2 presents the constructs of Schmitt's (1999) experience model with mean, standard deviation, and principal component factor loadings calculated for all observable variables.

The reliability of the constructs based on the Cronbach's alpha coefficient is considered good, all above 0.7: sensorial experiences, 0.836; affective experiences, 0.892; cognitive experiences, 0.758; behavioral experiences, 0.763; and relational experiences, 0.764. These coefficients attested for convergent validity. Literature states that their values must be greater than 0.70 (Fornell and Larcker, 1981; Hair Jr. et al., 2009; Malhotra, 2019).

The factor loadings of all constructs, obtained from a principal component analysis, are within an adequate range of values, with the smallest of them accounting 0.584, related to sensorial experiences, considered acceptable by the standards of Hair Jr. et al. (2009) for being above 0.50.

Table 2 - Types of Experiences

Construct Variables Experiences (Schmitt, 1999) Experiences - sensory, affective, cognitive, behavioral, relational	Means / Likert 1-5		
	Mean	Standard deviation	Factor Loading
Sensorial Experiences (Cronbach's Alpha = 0.836)	-	-	-
1 The exterior architectural design of the educational institution is attractive.	3.66	1.010	0.756
2 The educational institution's internal architectural design is attractive	3.44	1.064	0.819
3 The interior decoration and furniture of the educational institution are attractive.	3.42	1.074	0.824
4 The design of the educational institution incorporates the natural resources around it.	3.67	0.899	0.591
5 The interior temperature of the educational institution is comfortable	4.03	0.842	0.675
6 The lighting in the teaching institution's rooms and internal spaces are adequate.	4.26	0.796	0.729
7 The noise level in the educational institution is adequate.	3.60	1.107	0.584
Affective Experiences (Cronbach's Alpha = 0.892)	-	-	-
8 My experience at the educational institution makes me feel pleasure	3.56	0.974	0.865
9 My experience at the educational institution arouses positive	3.85	0.880	0.860

feelings			
10 My experience at the educational institution makes me feel comfortable	3.82	0.848	0.884
11 My experience at the educational institution is pleasant	3.97	0.795	0.876
Cognitive Experiences (Cronbach's Alpha = 0.758)			
12 My experience at the educational institution arouses my curiosity	3.83	0.877	0.857
13 My experience at the educational institution makes me feel that I will be better prepared for the job market	3.70	1.096	0.839
14 I feel I belong in the educational institution	3.46	1.049	0.778
Behavioral Experiences (Cronbach's Alpha = 0.763)			
15 I feel like sharing with my friends the experiences I have at the educational institution	3.87	0.865	0.806
16 The activities that are offered at the educational institution make me want to participate.	3.53	1.017	0.801
17 My experience at the educational institution makes me want to change my lifestyle	3.72	0.994	0.684
18 My experience at the educational institution makes me take pictures to share on my social networks.	3.05	1.230	0.784
Relational Experiences (Cronbach's Alpha = 0.704)			
19 Participating in activities promoted by the educational institution allows me to exchange experiences with those who have a common interest with mine.	3.82	0.851	0.746
20 My experience at the educational institution brings me closer to family and friends	3.24	1.053	0.821
21 Coming to the educational institution, I can improve my social life with friends	3.53	0.928	0.811

Source: Research results (2019)

Table 3 presents a single factor that corresponds to the construct satisfaction, to which the exploratory factor analysis was performed identifying reliability of 0.861 measured by the Cronbach's alpha coefficient which is considered good. The factor loadings of this construct are considered good, the smallest being 0.817.

Table 3 - Satisfaction

Satisfaction Construct Variables Satisfaction (Cronbach's Alpha = 0.861)	Means / Likert 1-5		
	Mean	Standard Deviation	Factor Loading
22 I am satisfied with my experiences at the educational institution.	3.69	0.881	0.819
23 My educational institution meets my expectations.	3.59	1.010	0.855
24 My relationship with the educational institution is extremely good.	3.86	0.725	0.817
25 Overall, I am very satisfied with the service I receive from my educational institution.	3.72	0.929	0.882

Source: Research results (2019)

The values of the recommendation construct are shown in Table 4, which is also represented by a single factor, with the reliability of 0.918, measured by the Cronbach's alpha coefficient. The factor loading of this construct had the lowest rate of 0.902 also quite acceptable.

Table 4 - Recommendation**Variables of the Recommendation Construct ("word-of-mouth") Means / Likert 1-5**

Recommendation - ("Word of mouth") (Cronbach's alpha = 0.918)	Mean	Standard Deviation	Factor Loading
26 I would recommend my educational institution to others.	4.17	0.924	0.902
27 I say positive things about the educational institution to other people.	4.09	0.909	0.943
28 I would provide my family, friends, and neighbors with positive information about the educational institution.	4.10	0.852	0.940

Source: Research results (2019)

Discriminant validity is attested by Fornell-Larker criterion (Vinzi et al., 2010) as shown in the correlation-square matrix (Table 5), in which the highest Pearson correlation-square between constructs (0.452) is smaller than the smallest average variance extracted (AVE) of the constructs (0.514 – Sensorial Experience).

**Table 5 – Discriminant Validity: Fornell-Larker Criterion
(Correlation between constructs)² compared to Average Variance Extracted**

	Sensorial exp.	Affective exp.	Cognitive exp.	Behavioral exp.	Relational exp.	Satisfaction	Recommendation
Average Variance Extr.	0.514	0.760	0.681	0.593	0.630	0.712	0.862
Sensorial experiences	1.000	0.303	0.186	0.132	0.118	0.246	0.147
Affective experiences	0.303	1.000	0.452	0.280	0.211	0.440	0.347
Cognitive experiences	0.186	0.452	1.000	0.361	0.243	0.419	0.412
Behavioral experiences	0.132	0.280	0.361	1.000	0.381	0.334	0.269
Relational experiences	0.118	0.211	0.243	0.381	1.000	0.314	0.176
Satisfaction	0.246	0.440	0.419	0.334	0.314	1.000	0.500
Recommendation	0.147	0.347	0.412	0.269	0.176	0.500	1.000

Source: Research results (2019). All correlations (Pearson) are significant for alpha = 1%

The validation of the structural model is based on the Structural Modelling Equation through the Maximum Likelihood (ML - Maximum Likelihood), a method to verify the constructs adjustments and the quality of these adjustments through the index recommended by the literature for the Normed Fit Index (NFI), Tucker-Lewis Index or Non-Normed Fit Index (NNFI), Comparative Fit Index (CFI) and Bollen's Incremental Fit Index (IFI). These indices must have values greater than 0.90 (Hair Jr. et al., 2009; Bentler and Chou, 1987). In the proposed model, the indexes found are something lower than the standards: NFI (0.684), NNFI (0.711), CFI (0.738), and IFI (0.740).

Regarding the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Hair Jr.

et al. (2009) explained that this index represents how the model best fits a population and not just a sample and its ideal value is between 0.03 and 0.08; the proposed model revealed an index of 0.115, also outside the recommended range.

Table 6 - General Measures of Adequacy - Structural Equation Modelling - EQS

	Index
Chi-Square (Satorra-Bentler) - 343 Degrees Of Freedom	1434.678
Probability for Chi-Square Statistics	0.000
Bentler-Bonett Normed Fit Index – NFI	0.684
Bentler-Bonett Nonnormed Fit Index – NNFI	0.711
Comparative Fit Index - CFI	0.738
Bollen Fit Index - IFI	0.740
Root Mean sq. Error of app.(RMSEA)	0.115

Source: Research results (2019)

Considering that in the structural equation modeling (Table 6), some figures were not rigorously within the required standards, such as: Comparative Fit Index (0.738), Bentler-Bonett Nonnormed Fit Index (0.711), and Bollen Fit Index (0.740) that should be 0.9 or above, and Root Mean Square Error of Approximation (0.115), which value is not in the recommended range of 0.05 to 0.08, another technique was used to check for the adequacy of the proposed model to the data: Partial Least Squares (PLS). The PLS comes from a family of regression methods designed by Herman Wold having in mind the social sciences and its need for flexibility (Dijkstra, 2010). One of the most important characteristics that makes the technique proper for social sciences is its data normality distribution relaxation, usual in traditional structural equation modeling such as Lisrel and EQS (Vinzi et al., 2010).

Table 7 – Model Fit and Quality Indices – Partial Least Squares / WARP

Model Fit	Values	Intervals / Range
Average path coefficient (APC)	0.279	P<0.001 - recommended: P <= 0.05
Average R-squared (ARS)	0.555	P<0.001 - recommended: P <= 0.05
Average adjusted R-squared (AARS)	0.550	P<0.001 - recommended: P <= 0.05
Average block VIF (AVIF)	1.990	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2.218	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)	0.614	small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000	acceptable if >= 0.7, ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	1.000	acceptable if >= 0.9, ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000	acceptable if >= 0.7

Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1.000	acceptable if ≥ 0.7
--	-------	--------------------------

Source: Research results (2019)

As the twenty-eight indicators of the proposed model do not have a normal distribution by means of Jarque Bera and Kolmogorov-Smirnov (Lilliefors) tests, the authors of this paper decided to run the data using PLS algorithm with results shown in Tables 7 and 8. According to Kock (2020), the assessment of the model fit with the data should use several criteria. Specifically, Table 7 presents ten indices of adequacy that should be considered in the model evaluation. It is possible to see that every index is showing figures accordingly: Average path coefficient (APC), Average R-squared (ARS) and Average adjusted R-squared (AARS) have significant values at 5% statistical significance level ($p \leq 0.05$); Average block VIF (AVIF) and Average full collinearity VIF (AFVIF) are under 3.3; Tenenhaus GoF (GoF) is in the larger range (≥ 0.36), Sympson's paradox ratio (SPR), R-squared contribution ratio (RSCR), Statistical suppression ratio (SSR) and Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR), all have the ideal value of 1. Therefore, the PLS results show a good adjustment of the model to the data.

Table 8 has a structural path coefficients comparison of the two techniques, SEM/EQS and PLS/WARP with the respective level of statistical significance ("p" values) and coefficients of determination (r-squares). It is evident the consistency between the coefficients in the two techniques, with PLS figures somewhat smaller than SEM's. It is worth mentioning that in PLS, the path "Behavioral Experience – Satisfaction" was not significant at the 0.05 level.

Table 8 – Structural Figures: PLS – WARP versus SEM - EQS

		Sensor.	Affect.	Cognit.	Behavior.	Relation.	Satisfac.	Recom.
Path coefficients	Satisfaction =	H1a	H1b	H1c	H1d	H1e		
	PLS - WARP	0.140	0.299	0.251	0.092	0.176	H2	
	Recomm. =						0.714	
Path coefficients	Satisfaction =	0.130	0.427	0.467	0.232	0.272		
	SEM - EQS	Recomm. =					0.710	
	P values	Satisfaction	0.013	<0.001	<0.001	0.074	0.002	
PLS - WARP	Recomm.						<0.001	
	P values	Satisfaction	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	
SEM - EQS	Recomm.						<0.01	
R2	PLS -						0.601	0.510

coefficients -	WARP		
R2 coefficients -	SEM - EQS	0.546	0.504

Source: Research results (2019)

As depicted in Table 8, from the five dimensions (experiences influencing satisfaction) that formed hypothesis H1, four have statistically significant coefficients at 1% level, in both techniques PLS/WARP and SEM/EQS (Sensorial: 0.140/0.130; Affective: 0.299/0.427; Cognitive: 0.251/0.467; Relational: 0.176/0.272, PLS/SEM respectively). As mentioned before, the exception was “Behavioral Experience” which coefficient (0.092) was not confirmed at a 5% level ($p=0.074$) in the PLS results; for SEM/EQS results, the coefficient 0.232 was significant ($p<0.01$). Consequently, it is fair to accept that these Schmitt’s dimensions can explain the variance of the construct satisfaction with reasonable power: coefficients of determination (r^2 -square) of 0.601 (PLS/WARP) and 0.546 (SEM/EQS), confirming hypothesis H1 (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e). This result is in line with other studies developed by Lin et al. (2009), Alkilani et al. (2013), Wu and Tseng (2015), Li and Lee (2016), Muhammad (2016) and Oliveira and Huertas (2018), all observing that experiential marketing has a positive influence on satisfaction.

Analyzing the five dimensions specifically, it is possible to see particular aspects of each one impacting satisfaction. The H1a hypothesis which is related to sensorial experiences was confirmed and showed a regression coefficient of 0.140 (PLS/WARP) and 0.130 (SEM/EQS), interpreted as moderate to lower positive effect on satisfaction. This might indicate a lack of strategies by the studied higher education institution that is not dedicating efforts to create experiences in terms of senses. This result is not in line with the studies by Lin et al. (2009), Alkilani et al. (2013), Razi and Lajevardi (2016), where sensorial experiences were one of the dimensions that had the greatest influence on satisfaction. In their research, the authors approached experiential marketing in hotels, social networks, and restaurants respectively (against higher education in this research), and the industries’ differences might explain the gap since in the former segments the senses are widely used by consumers.

Hypothesis H1b presented as regression coefficients 0.427 (SEM/EQS) and 0.299 (PLS/WARP) supporting a significant ($p=< 0.01$) and positive impact on satisfaction by affective experiences. This construct is formed by variables related

mainly to positive feelings, comfort, and pleasure. This result is reinforced by the works of Mano and Oliver (1993), Pine II and Gilmore (1998), and Fonseca (2017) in which they have considered feelings directly affecting satisfaction.

The H1c hypothesis determines a stronger relationship between cognitive experiences and satisfaction and had significant regression coefficients of 0.467 (SEM/EQS) and 0.251 (PLS/WARP). These experiences involve creativity and thinking, encouraging consumers to think about their old assumptions and expectations, providing paradigm shifts. This result corroborates the findings of Yuan and Wu (2008) and Indrawati and Fatharani (2016), who pointed out in their studies cognitive experiences have an intense impact on satisfaction. The authors mentioned interviewed consumers of tourism and e-commerce services.

When it comes to hypothesis H1d, the regression coefficients (0.092 PLS/WARP and 0.232 SEM/EQS) were not consistent with each other: SEM confirms statistical significance ($p=<0.01$) and PLS does not ($p = 0.074$). Anyway, the construct represented behavioral experiences that were related to the individual's lifestyle and behavior, considering the physical aspects, motor actions, body signals, as well as the behavioral changes and unplanned actions. They had a positive effect on satisfaction in a moderate to lower intensity. The studies of Indrawati and Fatharani (2016) and Li and Lee (2016) have reinforced the results identifying behavioral experiences with a significant impact on satisfaction.

The H1e hypothesis that describes the influence of relational experiences on satisfaction was confirmed ($p = < 0.01$) with medium impact, with regression coefficients of 0.272 (SEM/EQS) and 0.176 (PLS/WARP). This result is in line with Lin et al. (2009), that researched in the hotel sector and confirm that relational experiences can positively impact satisfaction.

Finally, hypothesis H2 investigates the influence of satisfaction on the recommendation. The relation was confirmed with a high positive effect, with regression coefficients of 0.710 (SEM/EQS) and 0.714 (PLS/WARP) and coefficients of determination of 0.504 (SEM/EQS) and 0.510 (PLS/WARP), i.e., satisfaction explains about 50% of the variance of the dependent variable recommendation. This result is quite consistent with the studies of Marzo-Navarro et al. (2005) and Veas-González et al. (2019), They analyzed the relationship between satisfaction and recommendation in higher education institutions in Spain and Chile respectively,

concluding that these variables are directly related. On the other hand, Alves and Raposo (2006) in their research with students from a university in Portugal pointed out that satisfaction partially explains recommendation, and this relationship was considered indirect. Other scholars, such as: Mhlanga and Siyongwana (2018), and Konuk (2019) also indicate positive results from the influence of satisfaction on the recommendation in restaurant and hotel services.

In short, the proposed model testing Schmitt's experiential dimensions impacting satisfaction and recommendation by its turn influencing recommendation, confirmed these relationships through both statistical techniques: Structural Equation Modelling (EQS) and Partial Least Squares (WARP).

CONCLUDING REMARKS

The objective of this study was to analyze if the experiential dimensions proposed by Schmitt (1999), - sensorial, affective, cognitive, behavioral and relational - could explain satisfaction and recommendation in a higher education institution. To achieve this goal, a model involving the five experiential dimensions and the constructs satisfaction and recommendation was proposed and hypothesized. To check the viability of the model, a survey was conducted with 243 institution's students at Rio Verde city in Midwest Brazil . The model was assessed statistically by a traditional Structural Equation Modelling (EQS) and also by a more flexible technique, Partial Least Squares (WARP), with results confirming almost all the hypotheses proposed: the five experiential dimensions influenced satisfaction and recommendation (WOM) cumulatively.

Findings in the literature demonstrate that when dealing with this topic, the sectors of entertainment, tourism, and leisure are studied by most authors, while there is a lack of studies in the higher education sector. No studies testing all five dimensions of Schmitt (1999) in the educational sector were found in Brazilian literature.

The survey presented results that may be useful for institutions in the higher educational sector which are transforming the way they manage their businesses. These transformations, specifically in higher education, have required organizations to get closer to their current audience and future students, suggesting to adequate

environment to provide relevant learning experience.

Consumers are changing the way they consume products and services. Attention to attributes and functional issues has made way to experiences lived when purchasing products. When looking for a higher education institution, they hope for living experiences that enable the breaking of paradigms, stimulate creativity, and contribute to their personal and professional evolution. Therefore, these educational institutions need to realize that when providing experiences to students, they should invest in a proper service setting, in which a stimulating stage combination of physical, technical and social configuration could make them feel, move, think, act and relate about what they are experimenting. From that on, higher levels of satisfaction and recommendation would be consequences, making students the great disseminators of their own institutions.

An important limitation of this study was the fact that non-probabilistic sampling was used, which limits the extrapolation of the results to the higher education sector population. The period used to conduct the questionnaire also had an impact on the number of respondents, as the application occurred during final examinations. Another limitation is the lack of similar research in Brazil, which makes it difficult to compare the results obtained with previous research.

As a proposal for future studies, it is suggested that the model used in this research should be conducted to analyze side-by-side private and public higher educational institutions. Another proposal is to carry out research comparing courses, to find out if the impact of the experiences is different for students from different areas. In addition to these proposals, it is also suggested that future studies should explore the loyalty construct, for which recommendation is an important dimension.

REFERENCES

- AGOSTINHO, P. F. L., 2013, Marketing de Experiências: Comunicar emoções e sensações através de Experiências de consumo: Caso Biosotis. **Unpublished Master thesis**, Economics and Business School, Coimbra University, Portugal.
- ALKILANI, K., Ling, K. C. and A. A. Abzakh, 2013, "The Impact of Experiential Marketing and Customer Satisfaction on Customer Commitment in the World of Social Networks". **Asia Social Science**, 9 (1): 262-270.
- ALVES, H. and M. Raposo, 2006, "Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education", **Total Quality Management**, 17 (9): 1261–1278.
- AMBLER, T., 2004, The new dominant logic of marketing: Views of the elephant. Working Paper, **London Business School**, London, United Kingdom.
- ANDERSON, E. W., Fornell, C. and D.R. Lehmann, 1994, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden". **Journal of Marketing**, 58 (3): 14 -53.
- BENTLER, P. and C. Chou, 1987, "Practical issues in structural equation modeling". **Sociological Methods and Research**, 16 (1): 78-117.
- BITNER, M.J., 1992, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees". **Journal of Marketing**, April.
- BRASIL. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira., 2018, **Censo da Educação Superior**: notas estatísticas. Available at <<http://inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>>. Retrieved on September 15th ,2019.
- CHANG, H. H., Jeng, D. J. F. and M.R.A. Hamid, 2013, "Conceptualising consumers word-of-mouth behaviour intention: Evidence from a university education services in Malaysia". **Service Business**, 7 (1): 17-35.
- DASSANAYAKE, H. C. and A. Senevirathne, 2018, "Impact of e-servicescapes on student engagement: mediating impact of experience quality". **Asian Association of Open Universities Journal**, 13 (2): 203-222.
- DIJKSTRA, T. K., 2010, "Latent Variables and Indices: Herman Wold's Basic Design and Partial Least Squares". In Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J. and H. Wang (Eds.), **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**, Berlin Heidelberg, **Springer-Verlag**, pp.23-46.
- DICHTER, Ernest, 1960, **The Strategy of Desire**, New York: Doubleday.
- FONSECA, J. J. C., 2017, O impacto do marketing experiencial na lealdade dos clientes dos estabelecimentos hoteleiros. **Unpublished Master thesis**, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria – IPL, Leiria,



Portugal.

FORNELL, C. and D.F. Larcker, 1981, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". **Journal of Marketing Research**, 18 (1): 39-50.

GARCIA, J.A.C.; Galindo, A.D.V. and Suarez, R.M., 2018, "The effect of online and offline experiential marketing on brand equity in the hotel sector". **Spanish Journal of Marketing – ESIC**, 22 (1): pp. 22-41.

HA, H. and H. Perks, 2005, "Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: brand familiarity, satisfaction and brand trust". **Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review**, 4 (6): 438-452.

HAIR JR., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and W.C. Black, 2009, **Multivariate Data Analysis**, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

HAIR JR., J. F., Gabriel, M. L. D. S. and V.K. Patel, 2014, "Amos Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): guidelines on its application as a marketing research tool". **Revista Brasileira de Marketing**, 13 (2): 44-55.

HIRSCHMAN, E.C.; M.B. Holbrook, 1982, "Hedonic Consumption: emerging concepts, methods and proposition". **Journal of Marketing**, 46: 92-101.

HOLBROOK, M.B. and E.C. Hirschman, 1982, "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun". **Journal of Consumer Research**, 9 (2): 132-140.

LEVY, Sidney J., 1959, "Symbols for Sale," **Harvard Business Review**, 37 (July-August): 117-119.

LEVY, S. J., 1963, "Symbolism and Lifestyle," In Stephen A. Greyser, (ed.), **Toward Scientific Marketing**, Chicago: **American Marketing Association**.

HOSSEINI, B. S. and R. M. Roslin, 2016, "Experiential Marketing Influence on Customer Lifetime Value of the Hotel Industry". In Pyeman, J., Wan Rashid, W., Hanif, A., Syed Mohamad, S. and P. Tan, (Eds.), **Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014)**, **Springer, Singapore**, pp. 407-416.

INDRAWATI, T. and U. S. Fatharani, 2016, "The Effect of Experiential Marketing Towards Customer on online fashion store in Indonesia". **Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies**, 2 (2) 232-241.

KELLER, E., 2007, "Unleashing the power of word of mouth: Creating brand advocacy to drive growth". **Journal of Advertising Research**, 47 (4): 448-452.

KONUK, F. N., 2019, "The influence of perceived food quality, price fairness, perceived value and satisfaction on customers' revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants". **Journal of Retailing and Consumer Services**,

50: 103-110.

KOTLER, P., Kartajaya, H. and I. Setiawan, 2010. **Marketing 3.0**: From Products to Customers to the Human Spirit. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

KOTLER, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I., 2017. **Marketing 4.0**: Moving from Traditional to Digital. Hoboken, New Jersey John Wiley & Sons.

LAMBIN, J. J., 2000. **Marketing Estratégico**, 4th ed. Lisboa, Portugal: McGraw Hill, Lisboa.

LEWIN, C., 2015. Compreensão e descrição de dados quantitativos, in Somekh, B. and C. Lewin, **Teoria e métodos de pesquisa social**. Rio de Janeiro: Vozes, Petropolis.

LI, L. Y. and Y. Lee, 2016, "Experiential Consumption and Customer Satisfaction: Moderating Effects of Perceived Values". **International Journal of Marketing Studies**, 8 (5): 32-40.

LI, P., Yang., X., Yang, L. X., Xiong, Q., Wu, Y. and Y.Y.Tang, 2018, "The modeling and analysis of the word-of-mouth marketing". **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, 493: 1-16.

LIN, K.-M., Chang, C. M., Lin, Z. P., Tseng, M. L. and L. W. Lan, 2009, "Application of Experiential Marketing Strategy to Identify Factors Affecting Guests' Leisure Behaviour in Taiwan Hot-Spring Hotel". **WSEAS Transactions on Business and Economics**, 6 (5): 229-240.

LIU, J. T., 2016, "Research on Taiwan Theme Parks' Experience Marketing Strategy and Revisit Willingness, purchase willingness and recommendation willingness". **The International Journal of Organization Innovation**, 9 (1): 35-53.

LOVELOCK, C. and J. Wirtz, 2006. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

MALHOTRA, N. K., 2019. **Marketing Research**: an applied orientation, 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

MANO, H. and R.L. Oliver, 1993, "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction". **Journal of Consumer Research**, 20 (3): 451-466.

MARQUES, A., 2014. **Marketing relacional**: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva, 2nd ed. Lisboa: Edições Sílabo.

MARTINS, G. D. A. and C.R. Theóphilo, 2016. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**, 3rd ed. Sao Paulo: Atlas.

MARZO-NAVARRO, M., Pedraja-Iglesias, M. and M. P. Rivera-Torres, 2005, "Measuring customer satisfaction in summer courses". **Quality Assurance in**

Education. 13 (1): 53-65.

MEI, X.Y.; Aas, E. and O. Eide, 2020, "Applying the servicescape model to understand student experiences of a Norwegian academic library". **Library and Information Science Research**, 42: 1-8.

MHLANGA, O. and P. Siyongwana, 2018, "Electronic hotel customer satisfaction: e-WOM". **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, 7 (2): 1-16.

MUHAMMAD, Y. A., 2016. "THE IMPACT OF EXPERIENTIAL MARKETING ON WORD OF MOUTH (WOM) with customer satisfaction as the intervening variable". **Jurnal Dinamika Manajemen**, 7 (2): 182-190.

MWIYA, B., Bwalya, J., Siachinji, B., Sikombe, S., Chanda, H. and M. Chawala, 2017, "Higher Education Quality and Student Satisfaction Nexus: Evidence from Zambia". **Creative Education**, 8 (7): 1044-1068.

NEGRICEA, C. I., Edu, T., and E.M. Avram, 2014; "Establishing Influence of Specific Academic Quality on Student Satisfaction", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 116 (1): 4430-4435.

NIELSEN GLOBAL SURVEY, 2009. **Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are the Most Trusted Forms of Advertising Globally**. Available at <<https://pt.slideshare.net/livextention/personal-recommendations-and-consumer-opinions-posted-online-are-the-most-trusted-forms-of-advertising-globally>>. Retrieved on November 15th ,2018.

OLIVEIRA, M. V. D. and M.K.Z. Huertas, 2018, "Satisfaction, trust and familiarity in online retailing and moderating role of experience". **Revista Brasileira de Marketing – Remark**, 17 (3): 415-428.

OLIVER, R. L., 1980, "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". **Journal of Marketing Research, Chicago**, 17 (4): 460-469. PACHECO, J. D. and P. J. Gonçalves, 2015, **Experiential marketing, emotions, satisfaction and loyalty: an empirical study in Serralves em festa**. Proceedings International Marketing Trends Conference 2015, ESCP Europe, Paris, France, January. Available at https://www.researchgate.net/publication/301776887_Marketing_experiencial_emocoes_satisfacao_e_lealdade_um_estudo_empirico_em_Serralves_em_festa. Retrieved on October 31st, 2018.

PINE II, B. J. and J. H. Gilmore, 1998, "Welcome to the Experience Economy". **Harvard Business Review**, 76 (4): 97-105.

PINE II, B. J. and J. H. Gilmore, 1999. "The experience economy: Work is theatre, and every business is a stage". Boston, Ma.: **HBS Press**.

PONTES, M. C., 2011 "Experiential marketing or use of experience in marketing? Case study in 5 star hotels in the city of São Paulo". **Unpublished PhD thesis**,

School of Economics, Business and Accounting, University of São Paulo, São Paulo. PRATMININGSIH, S.A.; Astuty, E. and K. Widyatami, 2018, "Increasing customer loyalty of ethnic restaurant through experiential marketing and service quality". **Journal of Entrepreneurship Education**, 21 (3): 1-12.

RAZI, F. F. and M. Lajevardi, 2016, "Sense Marketing, Experiential Marketing, Customer Satisfaction and Repurchase Intention". **Journal of Marketing and Consumer Research**, 21: 67-73.

ROSENBAUM, M. S., 2009, "Restorative servicescapes: restoring directed attention in third places". **Journal of Service Management**, 20 (2): 173-190.

SANTOS, T., Lima, M. V. V., Brunetta, D. F., Fabris, C. and A. Seleme, 2009, "The Evolution of Marketing: An Historical Perspective". **Revista de Gestão da USP – REGE**, 16 (1): 89–102.

SCHMITT, B., 1999, "Experiential Marketing". **Journal of Marketing Management**, 15 (1-3): 53-67.

SCHMITT, B., 2011. **Experience Marketing**: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. Foundations and Trends in Marketing, 5 (2): 55-112.

SCHUSTER, M., Dias, V. and L. Batistella, 2016, "The effects of servicescape in satisfaction, loyalty and word of mouth for consumers in Brazil". **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, 15 (3): 19-39.

SOARES, A. C. and J. D. Costa, J. D. 2008, "The influence of perceived value and customer satisfaction on the word-of-mouth behavior: an analysis in academies of gymnastics". **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, 10 (28): 295-312.

TARTA, P., 2013, "The perception of young Romanians on experiential marketing". **Management & Marketing**, 11 (2): 311-321.

VALVI, A. and K. Fragkos, 2012, "Critical review of the e-loyalty literature: a purchase-centred framework". **Electronic Commerce Research**, 12 (3): 331-378.

VEAS-GONZÁLEZ, I. A., Sanchez-Ortiz, A. D. and C. Perez-Cabañero, 2019, "Determinantes del Marketing Boca a Boca en el Contexto Universitario: El Rol de la Satisfacción y la Lealtad de los Estudiantes", **Formación Universitaria**, 12 (1): 45-54.

VIEIRA, V. A., Matos, C. A. And A. Slongo, 2009, "Avaliação das relações entre qualidade de serviço do site, satisfação, valor percebido, lealdade e boca a boca por meio de um modelo teórico". RAUSP - **Revista de Administração**, São Paulo, 44 (2): 131-146.

VINZI, V. E., Chin, W. W., Henseler, J. and H. Wang, 2010, **Editorial: Perspectives on Partial Least Squares**, in Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J. and Wang, H. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

WANGENHEIM, F. V. and T. Bayón, 2007, "The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition". **Journal of the Academy of Marketing Science**, 35 (2): 233-249.

WALLS, A. R., 2013, "A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values". **International Journal of Hospitality Management**, 32: 179-192.

WEIBLEN, B., 2018, "**Fusões e aquisições desafios pequenas instituições de ensino superior**", Desafios da Educação, Rio de Janeiro, 27 maio 2018. Available at <<https://desafiosdaeducacao.com.br/fusoes-e-aquisicoes-ensino-superior>>. Retrieved on October 10th, 2018.

WESTBROOK, R. A., 1980, "Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products", **Journal of Consumer Research**, 7 (1): 49-54.

WILLYS, N., 2018, "Customer Satisfaction, Switching Costs and Customer Loyalty: An Empirical Study on the Mobile Telecommunication Service". **American Journal of Industrial and Business Management**, 8 (4): 1022-1037.

WOMMA - Word of Mouth Marketing Association., 2007, **An Introduction to WOM Marketing with Definitions**. Available at <https://ninedegreesbelowzero.files.wordpress.com/2010/10/word-of-mouth-101.pdf> Retrieved on October 10th 2018.

WU, M.-Y. and L. H. Tseng, 2015, "Customer Satisfaction and Loyalty in an Online Shop: An Experiential Marketing Perspective". **International Journal of Business and Management**, 10 (1): 104-114.

YEH, T. M.; Chen, S. H. and T.F. Chen, 2019, "The Relationships among Experiential Marketing, Service Innovation, and Customer Satisfaction—A Case Study of Tourism Factories in Taiwan". **Sustainability**, 11: 2-12.

YACOB, S.; Erica; Rosita, S.; Alhadey, H. And A. Mohameed, 2016, "The Effect of Experiential Marketing on Customer's Brand Loyalty in Modern Retail Business: A Case Study of Jambi City in Indonesia". **International Journal of Management Sciences and Business Research**, 5 (1): 125-135.

YUAN, Y.-H. E. and C. K. Wu, 2008, "Relationships among experiential Marketing, experiential value and customer satisfaction". **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 32 (3): 387-410.

ZEITHAML, V. A., Berry, L.L. and A. Parasuraman, 1996, "The behavioral consequences of service quality". **Journal of Marketing Management**, 60 (2), 31-46.

ESTRATÉGIAS OMNICHANNEL PARA O VAREJO DE COSMÉTICOS NO BRASIL

Fabiana Generoso de Faria⁶

Tatiana Ferrara Barros⁷

Francisco Carlos B dos Santos⁸

RESUMO

O setor de cosméticos no Brasil tem enfrentado profundas transformações digitais, exigindo que o varejo físico se adapte às novas tendências de consumo. O objetivo deste trabalho é identificar essas mudanças e as estratégias de “omnichannel” no contexto “phygital”. Foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre o mercado e estratégias de vendas, além de levantamentos de dados documentais e junto a 10 pessoas que atuam no segmento de cosméticos na Grande São Paulo. A análise qualitativa dos dados coletados permitiu compreender as estratégias adotadas para integrar as operações on-line e off-line, em consonância às exigências do consumidor atual. Os principais pontos de investimento se voltam para a tecnologia, personalização do atendimento e harmonização de preços entre canais, além de agilização dos processos de entrega. Conclui-se que, apesar das limitações do estudo, as estratégias de “omnichannel” se mostraram em conexão com pesquisas de entidades representativas do mercado, como a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) e Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM). Assim, entende-se como essenciais o uso de ferramentas que auxiliem na integração dos canais de atendimento e vendas, por isso foram destacadas ações e apresentado um modelo de checklist que ajuda a coletar informações e embasar decisões. Mesmo com limitações geográficas e de público, esse trabalho oferece uma base sólida para que os varejistas do segmento de cosméticos possam compreender e implementar mudanças eficazes em suas operações.

Palavras-chave: *Omnichannel; Phygital; e-commerce; compras on-line; cosméticos*

Abstract

The cosmetics sector in Brazil has been facing profound digital transformations, requiring physical retail to adapt to new consumer trends. The objective of this study is to identify these changes and “omnichannel” strategies in the “phygital” context.

⁶ Especialista em Varejo pela ESALQ (USP). E-mail:bianagene@gmail.com.

⁷ Doutora em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP (2019). Professora da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). E-mail: tatiana.ferrara@uni9.pro.br.

⁸ Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP (2019). Professor do Mestrado Profissionalizante em Administração da Universidade Alves Faria (UNIALFA) e da Faculdade ESEG. E-mail: francisco.santos@unialfa.com.br.

Bibliographical research was conducted on the market and sales strategies, in addition to surveys of documentary data and 10 people who work in the cosmetics segment in Greater São Paulo. The qualitative analysis of the data collected allowed us to understand the strategies adopted to integrate online and offline operations, in line with the demands of today's consumer. The main investment points are focused on technology, personalized service and price harmonization between channels, in addition to streamlining delivery processes. It is concluded that, despite the limitations of the study, in terms of geography and number of respondents, the "omnichannel" strategies were shown to be in line with research by representative market entities, such as the Brazilian Association of the Personal Hygiene, Perfumery and Cosmetics Industry (ABIHPEC) and the Brazilian Association of Electronic Commerce (ABCOMM). Thus, the use of tools that assist in the integration of service and sales channels is understood as essential, which is why actions were highlighted, and a checklist model was presented to help collect information and support decisions. Despite geographic and audience limitations, this work offers a solid basis for retailers in the cosmetics segment to understand and implement effective changes in their operations.

Keywords: Omnichannel; Phygital; e-commerce; online shopping; cosmetics

INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios do varejo atualmente é explorar todo o potencial entre os ambientes *on-line* e *off-line* de forma sincronizada, a fim de atender aos desejos do consumidor. Pesquisa realizada nos Estados Unidos mostra que apenas 7% dos consumidores compram exclusivamente no *e-commerce* e 20% frequentam apenas lojas físicas, assim mais de 70% usam múltiplos canais para as compras (Guissoni, 2017). O Mapa de Digitalização das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras, realizado pela FGV e pela Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2021), mostra que 18% dos negócios ainda são analógicos e outros 48% se enquadram como emergentes, embora digitalizados, pois não atingiram nível de maturidade suficiente (Braniço, 2023).

O próprio processo de transição e a permeabilidade entre os dois modelos levou à criação de uma visão *phygital*, conceito criado em 2013 pela agência de marketing australiana Momentum. O foco é a integração entre o *off-line* e *on-line*, isto é, o físico e o digital, e agora parte intrínseca da realidade de consumo, ampliando a experiência em loja (Belghiti et al., 2018).

Na era da tecnologia, a incorporação de canais digitais ao portfólio de canais de

vendas da empresa é uma parte muito importante do processo de digitalização de negócios. O cliente não necessariamente quer estabelecer um relacionamento com a empresa, mas quer ter aquele canal como fonte de acesso quando for preciso. Os canais digitais devem ser pensados nesse sentido e a jornada do cliente agora contempla geralmente estes dois ambientes, o que foi denominado como *phygital* (Braniago, 2023).

mundo contemporâneo existem cada vez mais canais de interação e vendas, como as mídias sociais, *Instagram®*, *Whatsapp®*, *Youtube®* ou *TikTok®*, assim como o interesse em conhecer de perto produtos ou vivenciar experiências, o que leva as pessoas aos espaços físicos. Em 2014, a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM) já detectava ações em que o vendedor checava a disponibilidade do produto *on-line* ou indicava a compra pelo canal (ABCOMM, 2014). Dessa forma, o *omnichannel* vem se consolidando como uma tendência de ampliação da exploração de todos os canais pelas empresas, de forma que o consumidor possa ter as mesmas sensações, informações e acolhimento, independentemente do canal, se *on-line* ou *off-line*.

Esse mecanismo de operação de vendas e integração de canais pode ser ainda mais impactante nos negócios em segmentos onde as compras estão associadas a percepções sensoriais, como o segmento de cosméticos. O segmento de higiene e beleza, de forma geral, é um dos que mais cresce no Brasil, já aparecendo em 4º na classificação mundial, mas ele apresenta variação conforme a linha de produtos cosméticos e o público, como indicam dados de 2023 da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2023).

Conforme definição da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2004), os cosméticos, produtos de higiene e perfumes são preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado. Para facilitar, todos os produtos são genericamente denominados como produtos cosméticos.

O Brasil se destaca com forte participação, tanto na produção quanto no

consumo, de produtos de linhas variadas, como fragrâncias e produtos desodorantes, infantis, protetores solares, para cuidado com os cabelos, higiene oral e no banho, maquiagem e depilatórios, que aparecem entre as primeiras 10 posições do *ranking* da ABIHPEC (2023).

Assim, esse estudo se torna relevante ao compreender como agrupar o atendimento físico ao digital no segmento de cosméticos, demonstrando de forma aplicada as descobertas em pesquisas sobre o tema, considerando a ampla gama de características diversas da população brasileira, em relação à etnia, acesso socioeconômico e portfólio de produtos no mercado.

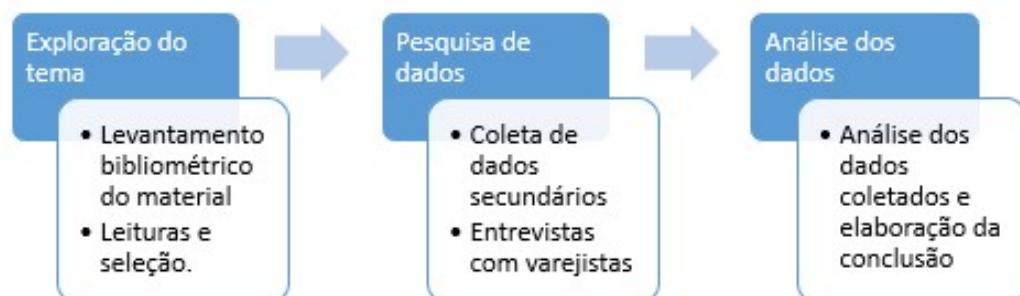
O objetivo desse trabalho é identificar as mudanças em relação à transformação digital no varejo físico em adaptação às tendências de perfil e consumo no segmento da beleza, além das estratégicas de *omnichannel* no contexto *phygital*.

MATERIAL E MÉTODOS

Para a realização desse estudo foi efetuada a coleta de informações em etapas: pesquisa bibliográfica sobre mercado, negócios e estratégicas de vendas; levantamento de dados documentais encontrados em entidades de relevância no âmbito setorial do comércio brasileiro; levantamento de dados junto aos varejistas sobre a percepção das mudanças no comércio físico; e por fim agrupamento dos dados coletados, de forma que embase uma análise qualitativa sobre o tema. Dessa forma, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, com abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica.

O fluxograma apresentado na Figura 1 traz as informações sobre coleta e tratamento dos dados em três etapas, de forma a visualizar qual o procedimento a ser seguido no desenvolvimento do estudo.

Figura 1. Fluxograma etapas da pesquisa.



Fonte: Dados originais da pesquisa.

De acordo com Vergara (2011), a pesquisa bibliográfica permite a consulta a livros, monografias, dissertações, teses e artigos publicados em revistas técnicas especializadas e em eventos internacionais sobre o gerenciamento integrado de operações, de forma ampla e diversa.

A face exploratória desse estudo está na busca de estudos publicados por diferentes segmentos com dados socioeconômicos e junto aos lojistas que sejam capazes de representar o comportamento dos consumidores e dos gestores em relação ao uso das ferramentas digitais e físicas para a venda de produtos do segmento da beleza. Gil (2010) diz que as pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, portanto contribui para a formulação de hipóteses e para o detalhamento dos fenômenos, permitindo assim esclarecer, compreender ou modificar ideias.

Segundo Gil (2011), a pesquisa qualitativa é aquela que se dá por meio da observação dos elementos do estudo, considerando características pessoais, interativas, relacionais ou de evidências tangíveis ou intangíveis. A análise qualitativa ainda pode ocorrer com base em dados quantitativos, como geralmente são apresentadas as pesquisas setoriais do segmento varejista.

Por fim, entende-se como uma pesquisa de aplicação prática, considerando também o estudo de caso, que Yin (2001) define como investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Para Vergara (2011, p.42), a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura.

As questões elaboradas para serem aplicadas junto aos varejistas é um levantamento de dados por meio de plataforma eletrônica, a fim de identificar a percepção dos varejistas sobre as mudanças no comércio físico. O *omnichannel* é uma estratégia que visa integrar os possíveis caminhos que o consumidor percorre na jornada de compra, tanto nos canais de atendimento *on-line* quanto *off-line*. Essa abordagem permite que o cliente faça mudanças entre diferentes trajetos sem que isso impacte negativamente em sua experiência.

A definição amostral se baseou na metodologia de saturação, assim a coleta

foi interrompida quando se entendeu que as respostas se repetiam e não traziam novos esclarecimentos. De acordo com Minayo (2017) a amostra não é um elemento solto e deve estar associado à construção do objeto. No caso em questão, a amostra contou com 10 participantes.

Assim, as estratégias agrupadas e descritas nesse projeto são entendidas com um objeto de avaliação do setor varejista, especialmente no segmento de produtos cosméticos, que podem ser reproduzidas pelos lojistas, tornando-se assim um manual de referencial como estratégia de venda, seja em ambiente físico ou na plataforma *on-line*. Ainda que exista um recorte e limitações, entende-se como capaz de responder à questão-problema apresentada, cumprindo assim os objetivos definidos.

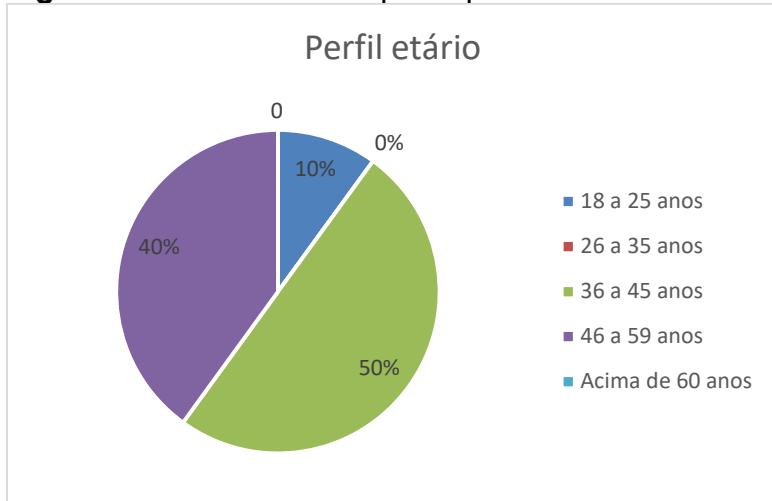
RESULTADOS E DISCUSSÃO

O mercado de cosméticos no Brasil está em expansão, impulsionado por um crescimento contínuo e significativo nos últimos anos. Segundo dados do Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), com base em dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2023) em novembro de 2023, o setor de HPPC registrou um aumento de 3,5% entre 2021 e 2022, com alta média de 4,2% entre 2016 e 2022, que teve índice acumulado de 33,4%.

Atualmente, o mercado conta com 3.483 empresas operando neste segmento no Brasil. A concentração das atividades empresariais é particularmente marcante na região Sudeste do país, que lidera com 2.053 empresas ativas. Em segundo lugar, vem a região Sul, com 722 empresas. Este cenário não apenas destaca a robustez econômica dessas áreas, mas também reflete a diversificação e a competitividade presentes no setor.

O levantamento de dados desse estudo reuniu 10 representantes do segmento de cosméticos, que se apresentaram com perfil geográfico de atuação na Grande São Paulo, capital e Barueri, estando divididos igualmente entre homens e mulheres, sendo 90% em faixa etária acima dos 36 anos (Figura 2) e 90% com ensino superior, pós-graduação ou mestrado.

Figura 2. Perfil etário dos participantes.



Fonte: Resultados originais da pesquisa

A maioria dos respondentes atua no segmento dos cosméticos há muito tempo. Somente 20% lida com o segmento há menos de 5 anos, com 40% estando entre 5 e 15 anos e 40% há mais de 15 anos. Metade desses estão posicionados em empresas de médio porte, 40% em empresas de pequeno porte e 10% em empresas de grande porte do cenário nacional. Nenhum dos entrevistados representou as multinacionais.

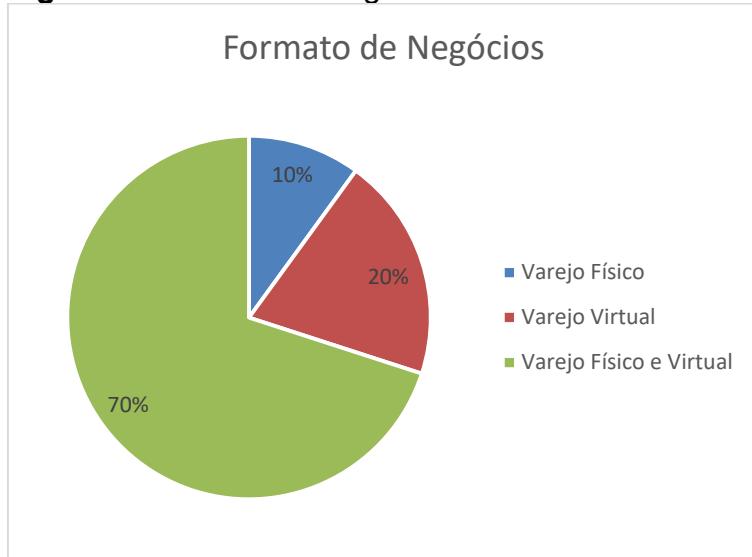
Além do crescimento quantitativo, o setor de cosméticos brasileiro tem impactado significativamente o mercado de trabalho, gerando aproximadamente 5,6 milhões de oportunidades de emprego em 2022. Este número representa um aumento em relação ao ano anterior, evidenciando não apenas a expansão econômica, mas também o potencial de empregabilidade oferecido por indústrias, franquias, consultorias de venda e salões de beleza (ABHIPEC, 2023).

Projeções globais da McKinsey apontam que este crescimento não é apenas local, mas parte de uma tendência global. O mercado de beleza, que engloba perfumes, cosméticos e cuidados capilares, está previsto para expandir ainda mais nos próximos quatro anos, com uma expectativa de atingir a marca de 580 bilhões de dólares em 2027 (DINO, 2023). Este crescimento robusto posiciona o Brasil não apenas como um mercado dinâmico e inovador, mas também como um *player* estratégico no cenário internacional de cosméticos.

Comparativamente ao tempo de existência das empresas participantes, nota-se que o conhecimento do setor levou ao investimento em um empreendimento ou ao ingresso em uma grande empresa do segmento, além de marcar também a

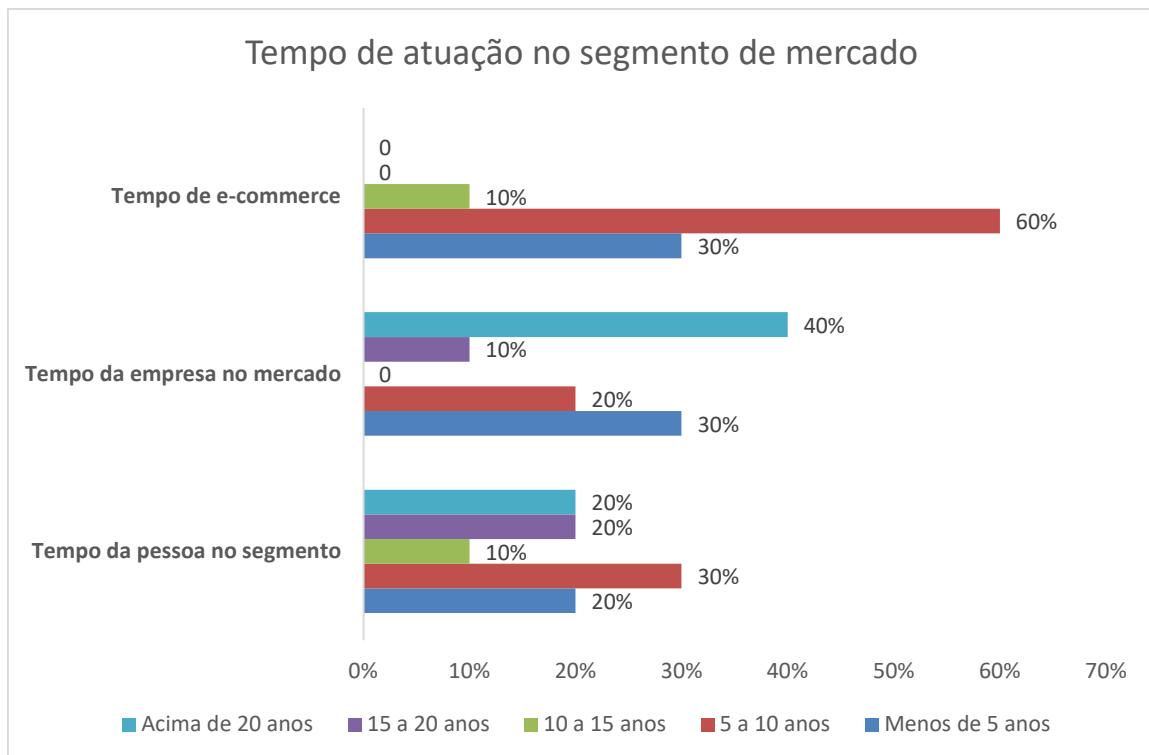
atuação com o modelo e-commerce (Figura 4). Percebe-se que nas empresas dos participantes da pesquisa existe uma tendência de atuação no formato virtual. Apenas 10% das lojas são exclusivamente físicas, enquanto a grande maioria, 70%, utilizam os dois formatos de negócios: físico e virtual, enquanto 20% operam apenas virtualmente (Figura 3).

Figura 3. Formato de Negócios.



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Figura 4. Tempo de atuação no mercado (Pessoas, Empresas, Modelo on-line)



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na comparação realizada no gráfico da Figura 3 é possível observar que houve um impulso do *e-commerce* na última década, com 60% dos negócios aderindo ao modelo. Há 15 anos nenhuma dessas empresas atuavam com vendas *online* (Figura 4). Nota-se ainda que 30% aderiram às negociações virtuais há menos de 5 anos, o que possivelmente está associado ao movimento que já existia no mercado, mas que foi impulsionado em decorrência da pandemia da Covid-19, em 2020.

As vendas *on-line* são um importante impulsionador das vendas do segmento, como mostram dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABcomm), comparativamente em pesquisa de 2014 e publicações de 2023. O Brasil tem o 4º maior mercado consumidor do mundo (US\$ 22,9 bilhões), sendo o 2º maior no segmento de fragrâncias masculinas e desodorantes, sendo ainda o 2º mercado no ranking global de países que mais lançam produtos anualmente -o primeiro é os Estados Unidos (SBVC, 2023).

Esses resultados são reflexo do aumento do acesso à internet ao longo do tempo. O Brasil aparece em quinto entre os países com maior população digital (181,8 milhões pessoas, em janeiro de 2023), atrás apenas de China, Índia, Estados Unidos e Indonésia (SBVC, 2023). Esse é um avanço identificado ano a ano no Brasil e que chega a 2024 com 88% da população acima de 10 anos usando a internet, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Continua) sobre tecnologia da informação e comunicação, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em 2016 eram 66,1 milhões e em 2019, um ano antes da pandemia, 79,5 milhões (VIECELI, 2024).

Em janeiro de 2014, uma equipe de entrevistadores da *Brazil Panels*, disfarçada de *mystery shoppers*, realizou uma pesquisa abrangente em 60 lojas na cidade de São Paulo. O objetivo da investigação era avaliar o comportamento dos vendedores diante da falta de produtos no estoque das lojas físicas e verificar se eles utilizariam a internet como uma ferramenta para evitar a perda de vendas. Além das visitas presenciais, a pesquisa também incluiu um *desk research* para levantar dados nas lojas virtuais das empresas estudadas.

A partir dessa pesquisa foi possível compreender os principais problemas identificados junto aos vendedores de loja física em relação ao uso do *e-commerce*,

em pesquisa sobre o consumo *omnichannel* no Brasil (Figura 5). Foi identificado que muitos vendedores não estavam conectados com as ferramentas *on-line* disponíveis, sobre os produtos no estoque e a disponibilidade do item na loja *on-line* (como mostram os gráficos). Esta prática é crucial para manter a satisfação do cliente e evitar a perda de vendas, especialmente em um cenário onde o comércio eletrônico está cada vez mais integrado com as operações das lojas físicas.

Figura 5. Comportamento de vendedores sobre online/2014



Fonte: Estudo “O Consumidor Omnichannel no Brasil” – ABComm/ComSchool/e-bit/BrazilPanels – Fev/2014

Fonte: AbComm (2014)

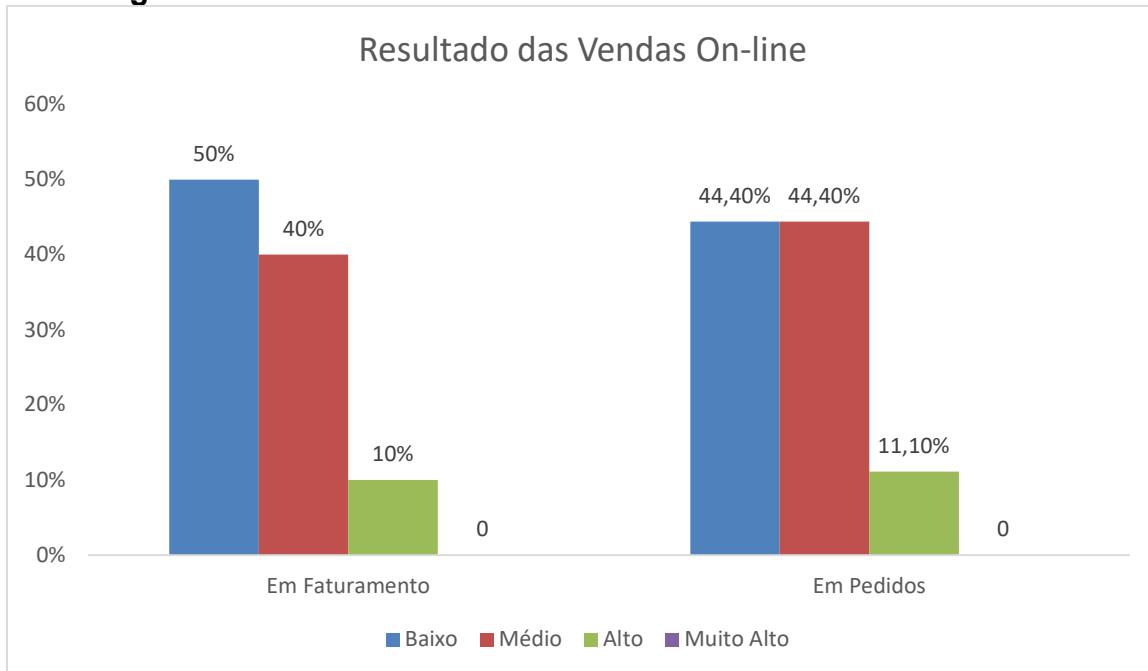
O levantamento realizado no presente estudo, em agosto e setembro de 2024, demonstrou que os canais de venda foram ampliados e hoje o *e-commerce* tem uma presença forte e consolidada nas lojas físicas, estando em 70% dos negócios de cosméticos que participaram da pesquisa. As mudanças se deram por dois motivos principais: solicitação de clientes (20%) e principalmente devido à concorrência já ofertar a venda online (80%). Do total de participantes, metade acredita que a oferta da modalidade on-line aumentou a procura pela loja/negócio, 40% entendem que não e 10% não atuam com a modalidade.

Como forma de identificar o movimento dos negócios com a entrada do formato *e-commerce*, foram solicitados aos respondentes que mensurassem a

movimentação em faturamento e pedidos, mostrado comparativamente no gráfico da Figura 6. O movimento de vendas *on-line* ficou em níveis considerados de baixo a médio, tanto em pedidos quanto em faturamentos.

Os pedidos foram baixos, que significou menos de 35% do volume, e médio, entre 36% e 65%, para parcela equitativa de 44,40% dos respondentes. Para 11,1% os resultados foram altos, entre 66% e 90% das vendas. Não houve registro do nível muito alto, acima de 91%, tanto para pedidos como para faturamentos. Em relação ao faturamento, para 10% as vendas *on-line* representaram mais de 90% do faturamento, para 40% os resultados estiveram no nível médio e para metade dos participantes as vendas *on-line* representaram menos de 35% do total faturado.

Figura 6. Resultado das Vendas On-line



Nota: Baixo: menos de 35% do faturamento/pedido; Médio: 36% a 65% do faturamento/pedido; Alto: 66% a 90% do faturamento/pedido; Muito Alto: Acima de 91% do faturamento/pedido.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Esses resultados podem ser analisados de variadas formas, considerando que entre os participantes havia os que atuavam apenas em lojas físicas, apenas virtual ou unindo as duas modalidades, o modelo *phygital*. Mas considerando a tendência *omnichannel*, de utilização de variados canais, deve-se levar em consideração o ticket médio, pois envolve tanto a experiência em loja como a compra *on-line*, que mesmo utilizando o formato digital tem como influência também o

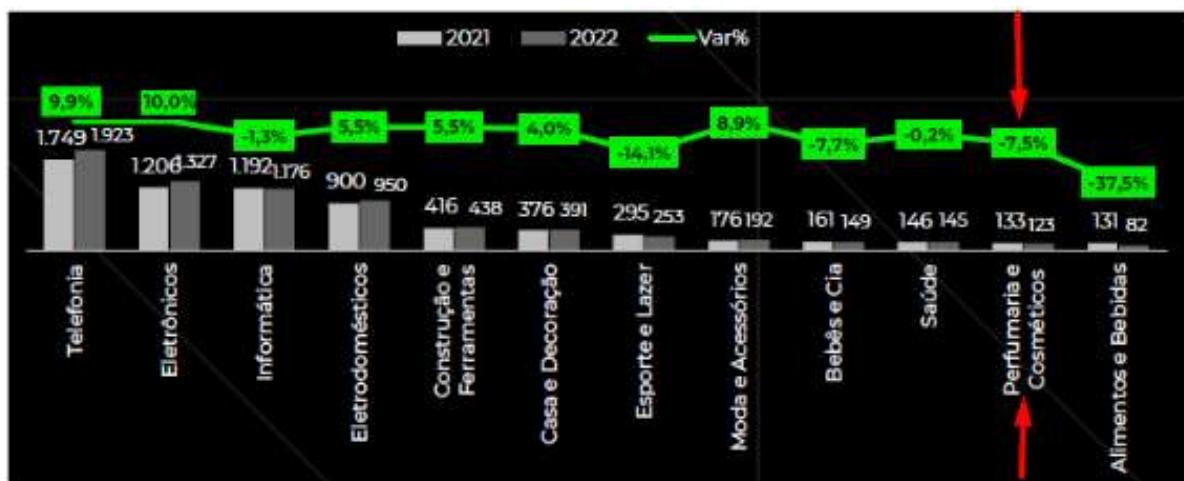
presencial (BELGHITI *et al.*, 2018). A variabilidade do próprio modelo de venda, que foi bastante influenciado pelo período da pandemia também necessita ser avaliado.

Indicadores da 10^a edição da publicação O Papel do Varejo na Economia Brasileira – 2023, da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2023), mostra que em 2022, o comércio eletrônico no Brasil apresentou um crescimento de 1,6%, alcançando um faturamento de R\$ 262,7 bilhões. Apesar do crescimento no faturamento, o *ticket* médio do e-commerce recuou 7,5% em comparação com 2021. Ao mesmo tempo, o número de compradores aumentou 24%, e a quantidade de pedidos avançou 7,9%. Esses dados indicam que mais pessoas estão comprando *on-line*, fazendo mais pedidos, porém com valores menores por compra.

Esse período foi marcado por sinais de estabilização no setor, impulsionados por uma mudança no perfil de vendas dos canais *on-line*. As categorias de rotina, especialmente alimentos e bebidas, mostraram um crescimento expressivo, refletindo uma adaptação dos consumidores à conveniência das compras digitais para itens essenciais. Essa tendência sugere uma expansão do e-commerce em diversas categorias, com destaque especial para o segmento de alimentos. O aumento na quantidade de *shoppers* e pedidos, mesmo com um *ticket* médio reduzido, aponta para maior penetração do comércio eletrônico no cotidiano dos consumidores, abrangendo uma variedade maior de produtos e consolidando a presença do e-commerce no mercado brasileiro.

Em relação ao segmento de perfumaria e cosméticos (conforme mostra a Figura 7), nota-se que a média geral é exatamente a mesma. Essa variação menor pode estar associada ao período pós pandemia, quando os comércios presenciais voltaram a atuar com mais força, com possibilidade de as vendas terem migrado também para as lojas físicas.

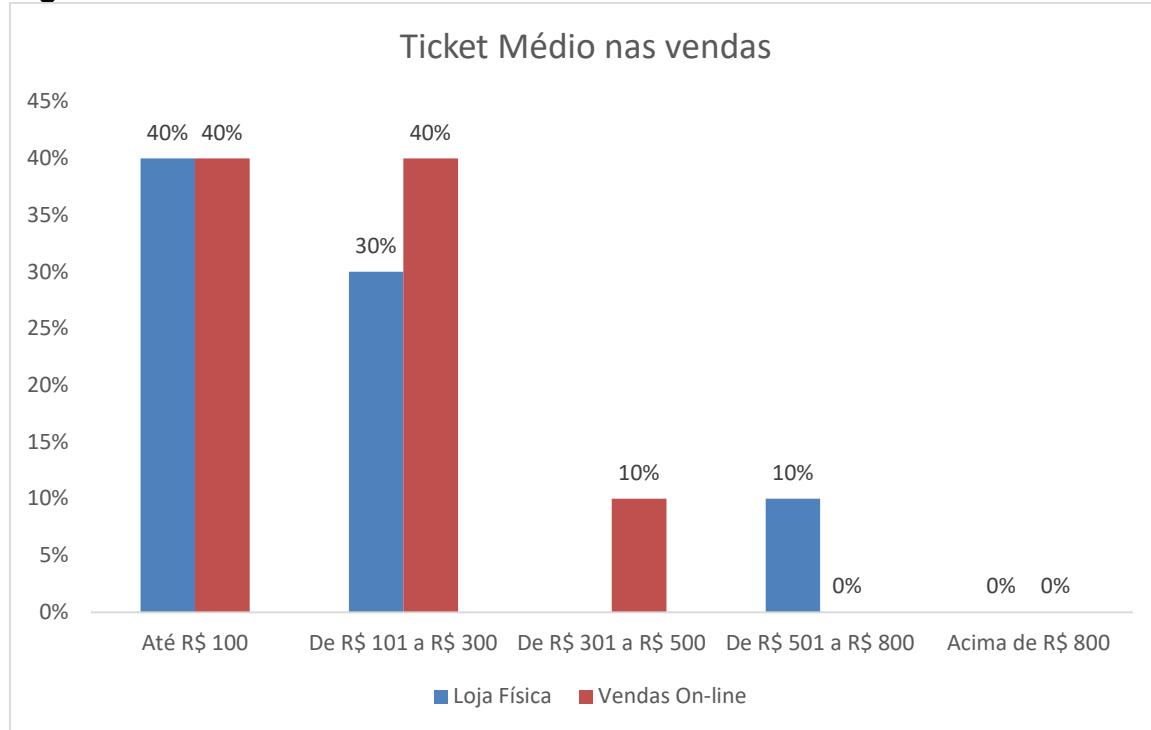
Figura 7. Variação do ticket médio por categoria



Fonte SBVC (2023, p. 85)

Os resultados registrados entre os participantes demonstraram que o ticket médio se mantém próximo ao patamar dos anos de 2021 e 2022 para o segmento, tanto na modalidade física como on-line, sendo para 40% de até R\$ 100,00; de R\$ 101 a R\$ 300 para 30% em loja física e 40% em vendas on-line. Dos respondentes, 10% citaram ainda que o ticket médio é de R\$ 301 a R\$ 500 nas vendas on-line e outros 10% é de R\$ 501 a R\$ 800 em loja física (Figura 8).

Figura 8. Ticket Médio nas Vendas



Nota: 20% atuam somente com venda virtual e 10% somente com loja física.

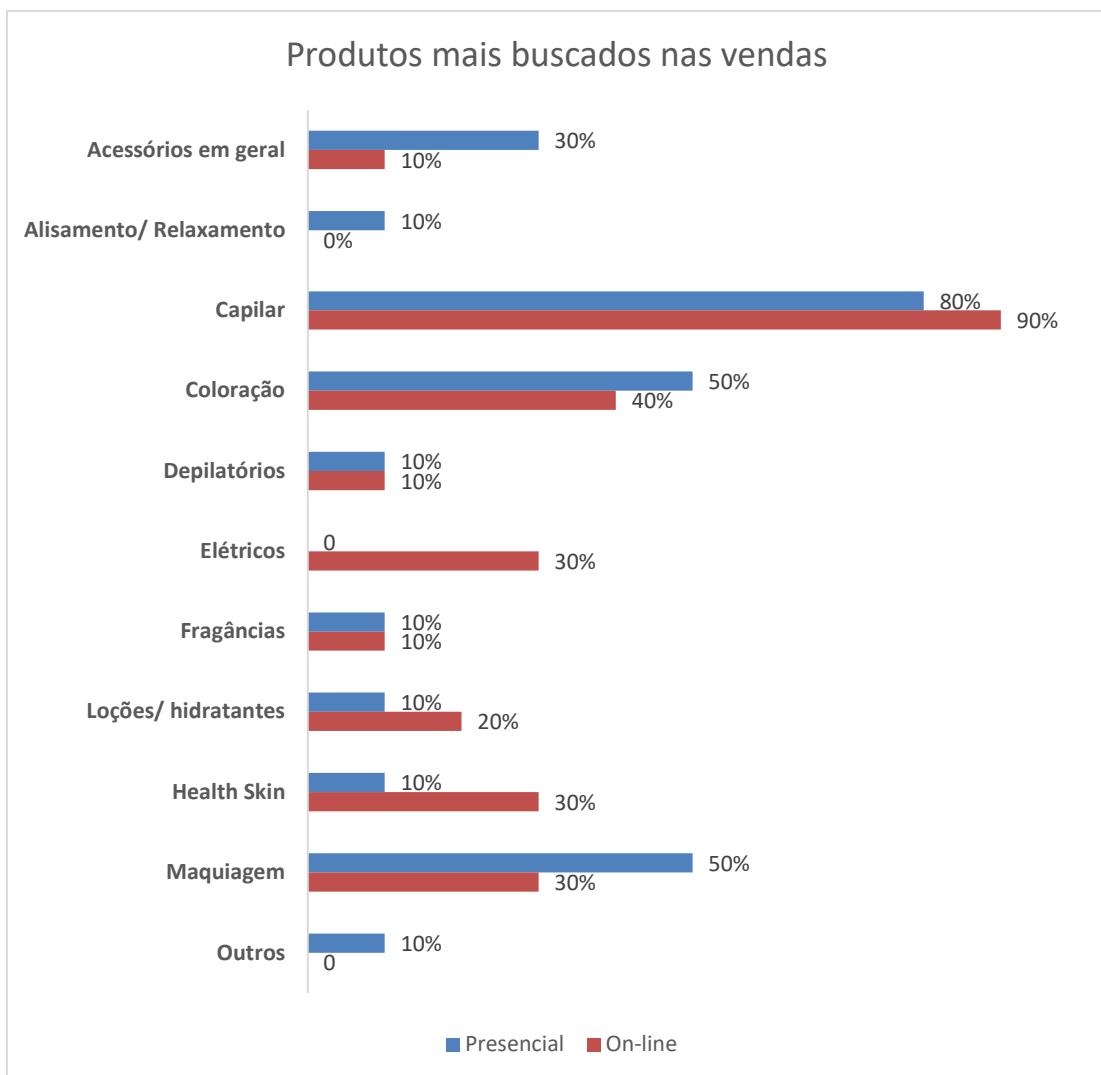
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A política de preços entre diferentes canais de venda é uma das questões mais delicadas e amplamente discutidas nas estratégias *omnichannel*, identificadas no estudo da Brazil Panels (2014), destacando a complexidade, revelando que dois terços dos vendedores das lojas físicas não aceitaram negociar preços para igualar aos valores encontrados na Internet. Além disso, esses vendedores não forneceram justificativas concretas para sua recusa, evidenciando uma falta de preparo ou de políticas claras para lidar com essa situação (SBVC, 2023).

Em termos de prazo de entrega, a loja física possui vantagens significativas, com a entrega imediata sendo a mais destacada. No entanto, a pesquisa revelou que 30% das lojas físicas demorariam mais de dois dias para entregar os produtos na casa dos clientes misteriosos. A capacidade de "tocar e sentir o produto" também é um diferencial importante que atrai muitos consumidores para as lojas físicas, pois mais do que a compra, neste caso o valor está na experiência.

O contato direto com o produto é o que pode determinar a compra em lojas físicas ou *on-line*, ou ainda a busca por conhecer o produto presencialmente antes de adquirir. Os pesquisados indicaram os produtos mais buscados nas duas modalidades, como mostra a relação na Figura 9. Embora exista um certo equilíbrio, nota-se que maquiagem e coloração tendem a ter mais buscas presenciais do que virtuais, assim como acessórios em geral.

Figura 9. Produtos mais buscados nas vendas.



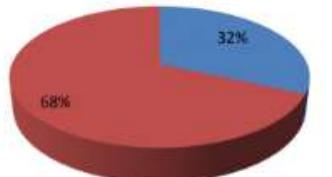
Nota: 20% atuam somente com venda virtual e 10% somente com loja física.
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

A escolha pode ter uma série de influências, inclusive a pressa em ter acesso ou usar determinado produto. O prazo médio de entrega no e-commerce em 2014, segundo informações da E-bit, era de 7,6 dias na capital paulista. Embora o prazo de entrega no e-commerce seja mais longo, a conveniência e a possibilidade de encontrar preços mais baixos tornam o canal on-line uma opção atraente para muitos consumidores (ABCOM, 2014; SBVC, 2023).

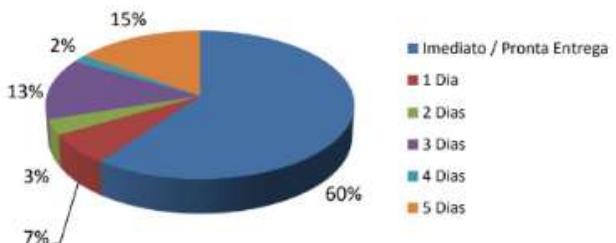
Figura 10. Negociação de preço e entrega dos produtos.



O vendedor aceitou negociar o preço para ficar pelo menos no mesmo patamar das lojas online?



Qual o prazo de entrega proposto pela loja física?



Fonte: Estudo "O Consumidor Omnichannel no Brasil" – ABComm/ComSchool/e-bit/BrazilPanels – Fev/2014

Fonte: AbComm (2014)

Sabe-se, no entanto, que a logística de entrega avançou muito na última década, especialmente depois da pandemia, como mostram dados do portal especializado em notícias sobre o comércio eletrônico, o *E-commerce Brasil*. Pesquisa divulgada em maio de 2023 mostrou que o prazo médio ideal de uma entrega em caso de compra *on-line* é de 2 dias úteis, para 41% dos participantes, pode variar de 3 a 8 dias conforme o tipo de produtos (21%), mas receber o produto fora do prazo é um dos pontos mais sensíveis na experiência do cliente, gerando muita insatisfação, especialmente quando falta atualização nas informações diante do atraso. Por isso mecanismos de rastreio e comunicação por *Whatsapp®* são considerados importantes.

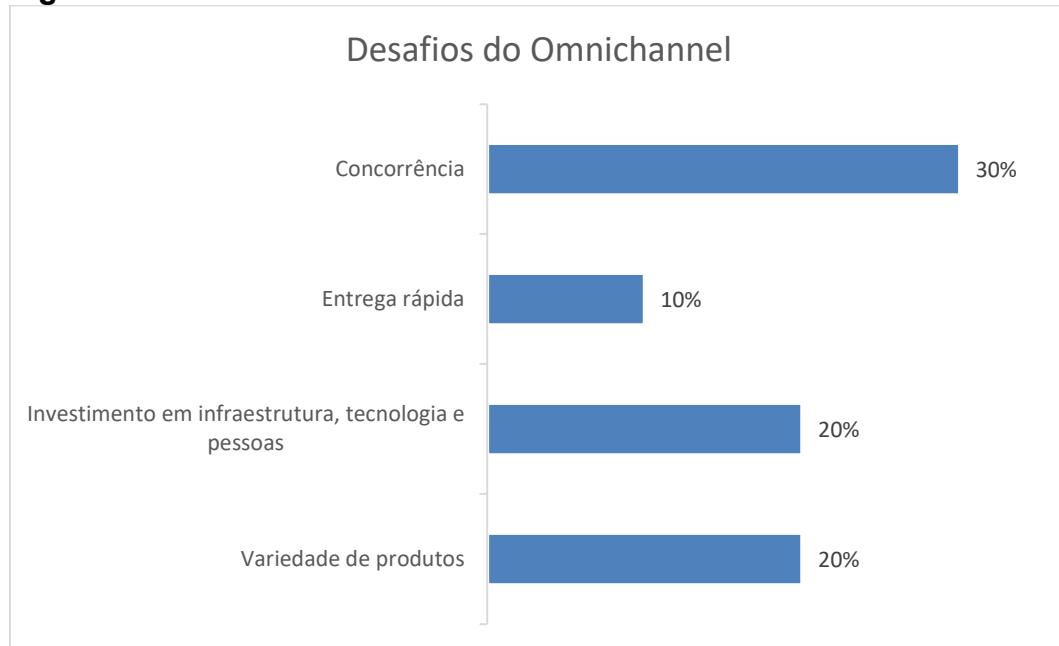
Segundo Camargos Neto *et al.* (2019), fornecer ao cliente um produto sem falhas, mais rápido e seguro que a concorrência, não é mais considerado um diferencial competitivo, mas sim uma necessidade para se manter no mercado. A confiança é o que determina compras futuras, portanto uma experiência negativa pode expor a empresa e prejudicar a sua reputação. Assim, percebe-se a necessidade de maior integração e harmonização das políticas de preços e prazos de entrega entre os canais físicos e digitais.

Para que uma estratégia *omnichannel* seja efetiva, é crucial que os vendedores estejam preparados para negociar e justificar suas políticas de preços, além de melhorar a eficiência nas entregas para não perderem competitividade frente ao *e-commerce*. A avaliação dos participantes do levantamento realizado é de que as equipes estão lidando bem com as mudanças no modelo de atendimento, que combina o atendimento presencial com a busca de elementos para a venda *on-line*.

também. Ainda que existam desafios, a avaliação obteve 60% de regular e 40% de bom, o que indica que ainda existe uma fase de adaptação e a necessidade de ajustes.

A maioria dos participantes entendem que o principal desafio em atuar dentro desse novo formato é a concorrência (30%), seguido de investimento em infraestrutura, tecnologia e pessoas (20%) e a variedade de produtos (20%), além da entrega rápida (10%). A avaliação do crédito e outros motivos não foram citados como desafios do *omnichannel* (Figura 11).

Figura 11. Produtos mais buscados nas vendas.



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação à estratégia utilizada para as vendas em formato híbrido, destaca-se o investimento em propaganda virtual/ divulgação (40%), personalização do atendimento (20%), abertura de lojas (10%), ampliação do espaço físico (10%), outros (20%). Não foram citados decoração de ambiente, *displays* e propagandas na loja, investimento em decoração.

Considerando que 20% dos respondentes não atuam no modelo *omnichannel* – 10% apenas físico e 10% apenas virtual, vê-se que a maioria dos entrevistados ainda está se adaptando às exigências que o novo modelo apresenta. Portanto, esse ainda é um momento de transição e adequação às demandas dos clientes.

Em resposta aberta, 60% dos participantes pontuaram questões dessa fase, como

instabilidade, desafio na reconfiguração do comportamento de compra, a evolução e o acompanhamento diário para atender o cliente e sua escolha de consumo. No geral, essas mudanças são avaliadas como boas, no entanto destacou-se que o consumidor hoje detém mais informações, é mais consciente, exige maior esforço, já que busca ser atendido com maior agilidade e comodidade.

Figura 12. Estratégias para o *Omnichannel*.



Fonte: Resultados originais da pesquisa

As empresas de cosméticos precisam, portanto, investir em tecnologia e capacitação para sua equipe, garantindo que os vendedores estejam preparados para oferecer um atendimento integrado. Isso inclui a harmonização de preços, prazos de entrega e disponibilidade de produtos entre os canais, além de uma logística eficiente que atenda às expectativas de um público cada vez mais exigente. Com essas estratégias, o setor pode não apenas se adaptar às mudanças, mas também prosperar em um mercado dinâmico e competitivo.

CHECKLIST PARA ATUAÇÃO EM OMNICHANNEL

Para adotar e operar no sistema *omnichannel*, os varejistas precisar agregar conhecimentos e implementar estratégias de vendas, de forma que valorizem tanto as operações físicas como digitais, com foco na experiência do cliente. É dessa forma que vai agregar valor e se manter mais competitivo no mercado.

Para isso, é necessário que o gestor siga alguns passos a fim de conhecer: o perfil dos seus clientes, o mercado onde está inserido, o perfil de produtos, hábitos e demais informações que agreguem na descoberta do cliente e a personalização necessárias para conquistá-lo.

Em termos operacionais, o varejista necessita de precisão no seu controle de estoque para que seja capaz de atender bem tanto o cliente que vai à loja física quanto à agilidade de entrega para o comprador *on-line*, de forma que os clientes não sintam diferença de padrão no atendimento em qualquer experiência de compra que optar. Nesse contexto precisa ser estrategicamente definida qualquer que seja a decisão, em relação a preços, promoções e comunicação visual.

O consumidor precisa identificar que está no mesmo lugar, seja na loja física, seja no celular, por exemplo, pelas cores ou falas de atendimento, acesso a promoções, brindes, planos de pagamento, programas de fidelidade. Por isso, é essencial que a equipe seja treinada para operar da mesma forma, independentemente do canal, inclusive em ações nas redes sociais.

Todos esses itens devem ser constantemente registrados e analisados, por meio de métricas de desempenho (taxas de conversão, *ticket* médio, satisfação do cliente), para embasar novas decisões e investimentos. Para facilitar a identificação desses dados em um único meio, pode ser realizado um *checklist*.

Para identificar o que é preciso modificar no seu varejo, seja físico, digital ou *phygital*, o gestor do negócio pode aplicar pesquisas, na própria loja ou por meios eletrônicos, como o *Whatsapp®*, a fim de descobrir os desejos e necessidades dos clientes. Os próprios clientes podem responder ou gestores e equipe podem realizar as anotações mediante observação e conversas informais com clientes e potenciais clientes.

Tabela 1. Checklist de Comportamento do Consumidor para Empresas de Cosméticos

COMPORTAMENTO DE COMPRA DE COSMÉTICOS	SIM	NÃO
Utiliza buscas para encontrar ou saber mais sobre produtos e informações sobre marcas de beleza e cuidados		
Interage em redes sociais e demais plataformas sobre a temática, higiene, beleza, cuidados em saúde		

Considera a opinião de influenciadores e outras referências sobre produtos e marcas		
Presta atenção em facilidade de acesso ao site, <i>app</i> , propaganda e navegação <i>on-line</i> sobre marcas e produtos cosméticos		
Compara preços, produtos e marcas de cosméticos antes da compra		
Utiliza diferentes formas de pagamento na compra de cosméticos? Influencia a decisão de compra?		
Acesso, disponibilidade e agilidade na entrega influenciam a escolha de produto, marca ou loja?		
Costuma avaliar/ recomendar os cosméticos e lojas, quanto aos preços, qualidade, ambiente ou facilidade de acesso ou trocas?		
Costuma avaliar as compras e valoriza o contato da empresa com o cliente?		
Costuma se cadastrar em promoções, programas de benefícios ou pesquisas de personalização de atendimento?		
Quais canais de atendimento considera melhor, mais acolhedor ou eficiente		

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados

O formulário acima permite uma checagem rápida da avaliação dos clientes, mas demais relatórios devem ser produzidos e os resultados cruzados como forma de planejar ações e decisões estratégicas, como investimento em tecnologia, pessoal ou produtos, a fim de fortalecer o negócio. Independentemente do tamanho da empresa, essas ações fortalecem a relação com os clientes e abrem novas possibilidades comerciais.

CONCLUSÃO

Os dados mostram que, apesar da predominância das vendas físicas, a integração do modelo *omnichannel* se torna cada vez mais fundamental para o segmento de cosméticos. Isso se dá considerando a combinação entre a experiência com o produto e a sua disponibilidade na loja física. A adesão ao *e-commerce* envolve uma combinação de ações, tanto em nível físico como digital, de forma que o comprador possa ser integralmente atendido, gerando assim satisfação e retorno.

As ferramentas que viabilizam a operação nos dois modelos de negócios se mostraram necessárias como forma de enfrentar a concorrência e atender ao consumidor cada vez mais informado e exigente. A pesquisa realizada nesse estudo

demonstrou que as mudanças se apresentam como uma forma de pressão e que está sendo necessário se adaptar a elas, mesmo diante de contratemplos e uma certa morosidade por parte da equipe.

A pandemia foi um impulsionador para a mudança em momento de necessidade, mas colaborou para a mudança de comportamento dos consumidores, que agora não apenas desejam encontrar os produtos, seja na loja física ou no e-commerce, como esperam preços ajustados e entrega rápida.

Diante desse quadro, entende-se que o presente trabalho cumpriu o seu objetivo principal, que foi identificar as mudanças e estratégias no contexto *phygital*, além de apresentar uma sugestão de itens a serem observados para atuar nesse modelo. Entende-se, no entanto, que essa pesquisa apresenta algumas limitações, como a quantidade de pessoas do segmento ouvidas e a região geográfica. Porém, acredita-se que o uso desse modelo de *checklist* poderá contribuir para a atuação em *omnichannel* dos varejistas de cosméticos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Guia de estabilidade de produtos cosméticos**. Brasília, DF: ANVISA, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIPHEC).. **Relatório Panorama do Setor**. Atualizado em 30/11/2023. São Paulo. SP. BR. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO (ABCOMM). **Estudo Omnidigital, 2014**. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/estudo-omnidigital-2014/>. Acesso em: 05/02/2024.

BELGHITI S., Ochs A., LEMOINE JF., BADOT O. The Phygital Shopping Experience: An Attempt at Conceptualization and Empirical Investigation. In: Rossi P., Krey N. (eds) Marketing Transformation: Marketing Practice in an Ever Changing World. (2018).

BRANISSO, D. S.P. **Transformação digital**. FGV Editora. São Paulo. BR. 2023
CAMARGOS NETO, H. et al. Nível de Serviços Logísticos no E-Commerce: a Percepção do Cliente para a Satisfação. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 23, n. 38, p.153-159, 2019.

DINO. **Mercado brasileiro de cosméticos está em expansão**. Valor Econômico.

20 dez. 2023. Disponível em:
<https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/12/20/mercado-brasileiro-de-cosmeticos-esta-em-expansao.ghtml> Acesso em: 20 maio 2024.

E-COMMERCE BRASIL. **Logística:** prazo médio ideal para entrega no e-commerce é de 2 dias, mostra pesquisa. 29 maio. 2023. Disponível em:
<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/logistica-prazo-medio-ideal-para-entrega-no-e-commerce-e-de-2-dias>.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ed. Atlas. São Paulo. SP. BR. 2010.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ed. Atlas. São Paulo. SP. BR. 2011.

GUISSONI, L.A. Omnichannel: uma gestão integrada. Especial Varejo. **GVEXECUTIVO**, 16(1): jan/Fev; 2017.

MINAYO, M.C.S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017.

SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. ESTUDO: **O Papel do Varejo na Economia Brasileira.** 10ed., 2023. Disponível em:
https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2023/06/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2023-SBVC_Vfinal-1.pdf. Acesso em: 09/02/24.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13ed. Atlas. São Paulo, SP. BR. 2011.

VIECELLI, L. Uso da internet chega a 88% da população de dez anos ou mais no Brasil. **Folha de São Paulo**, 16 ago. 2024 Disponível em:
<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/08/uso-da-internet-chega-a-88-da-populacao-de-dez-anos-ou-mais-no-brasil.shtml>

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos, 2^a ed. Bookman. Porto Alegre. RS. BR. 2001.

PESQUISA DE MARKETING EM GOIÁS PELA ÓTICA DOS INSTITUTOS DE PESQUISA

Luiz Carlos do Carmo Fernandes ¹
 Patrícia Quitero Rosenzweig ²
 Patrícia Kinast de Camillis ³

RESUMO

Este artigo tem por objetivo conhecer o mercado de pesquisa de *marketing* no Estado de Goiás, com base em uma pesquisa quantitativa *on-line* realizada com institutos de pesquisa deste Estado do Centro-Oeste. Em seguida, comparar os dados obtidos como um estudo anterior, realizado por Lima Filho e Powell (1971), em âmbito nacional, para verificar a hipótese de que, embora sejam reconhecidas pela literatura como um diferencial competitivo que produz resultados mercadológicos e financeiros bastante satisfatórios, as pesquisas de *marketing* continuam sendo pouco utilizadas pela grande maioria das empresas goianas. Os resultados da pesquisa apontam para uma reprodução local da mesma realidade nacional verificada há mais de 50 anos.

Palavras-Chave: Pesquisa de *marketing*; Setor industrial; tomada de decisões estratégicas; Institutos de Pesquisa.

Abstract

This article aims to know the marketing research market in the State of Goiás, based on online quantitative research conducted with research institutes of this State of the Midwest. Then, to compare the data obtained as a previous study, conducted by Lima Filho and Powell (1971), at the national level, to verify the hypothesis that Although they are recognized by the literature as a competitive differential that produces quite satisfactory market and financial results, marketing research continues to be little used by the vast majority of Brazilian companies. The research results point to a local reproduction of the same national reality verified for more than 50 years.

Keywords: Marketing research; Industrial sector; Strategic decision-making; Research Institutes.

¹ Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de Goiás - UFG (2014). Professor do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). E-mail: luiz.fernandes@unialfa.com.br.

² Doutora em Arte e Cultura Visual pela Universidade Federal de Goiás - UFG (2021). Professora do Curso de Publicidade e Propaganda da PUC Goiás. E-mail: patriciaquitero@gmail.com.

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2016). Professora do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). E-mail: patricia.camillis@unialfa.com.br.

INTRODUÇÃO

Na era digital, o acesso à informação deixou de ser simples e tornou-se bastante complexo. Deixou de ser simples, pois não há mais a grande dificuldade de obter dados e conteúdo de forma quase simultânea; em quase todas as partes do mundo. E se tornou complexo porque o problema não está mais no acesso à informação, mas sim na capacidade de selecionar, filtrar, classificar e organizar essas informações para a tomada de decisões.

O nível de confiabilidade das informações também se tornou um problema, principalmente quando se trata de dados secundários. Essa situação vale para quase todas as áreas do conhecimento e, em particular, para o campo econômico e o mundo dos negócios. Como lembram Almeida e Cordeiro (2003), no contexto atual a produtividade e a competitividade das empresas dependem cada vez mais da capacidade de lidar com a informação e transformá-la em conhecimento.

Neste contexto, é abordado neste artigo a pesquisa de marketing como fonte primária de informação e um importante diferencial competitivo. Para tanto, destaca-se Hofstätter e Hoppe (2005), que indicam a pesquisa mercadológica como sendo considerada uma das ferramentas mais eficazes não só para estudar a relação empresa com o mercado, mas também por ser especificamente usada para entender a mente do consumidor, razão de ser da empresa. Ou seja, ela abastece os tomadores de decisões com dados sobre a eficiência do *mix de marketing* atual e fornece percepções para as mudanças necessárias; bem como melhora a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (Riella, 2004; McDaniel; Gates, 2003; Malhotra, 2001 *apud* Hofstätter e Hoppe, 2005).

Assim, a informação pode ser vista como um ativo da empresa e os gerentes necessitam visualizar a informação como investimento que pode ser utilizado estrategicamente para obter vantagens competitivas. O problema é que a maioria das empresas, principalmente as de micro e pequeno porte, ainda não tem acesso ao processo de tratamento da informação e de sua transformação em conhecimento. Poucas são as empresas que possuem acesso, mesmo que parcial, a informações tecnológicas disponíveis nas diversas fontes (Almeida; Cordeiro, 2003).

Almeida e Cordeiro (2003) acreditam que o problema seja a falta de cultura

da informação devido a diversas circunstâncias, dificuldades e questões que as envolvem. Certos ou não, o fato é que não se trata de um problema recente, que surgiu no século XXI. Ao menos no Brasil é algo que teve início com o processo de industrialização e perdura até hoje.

Um artigo de Lima Filho e Powell (1971), em que eles avaliam o uso de pesquisa de *marketing* no setor industrial na década de 1960, em três cidades brasileirass: São Paulo (SP), Porto Alegre (RS) e Salvador (BA), já apontava para a questão. Os autores concluíram neste estudo que o perfil e o desempenho das empresas que utilizavam das pesquisas de *marketing* para a tomada de decisões estratégicas são um diferencial que lhes conferem dois traços característicos: orientação para o mercado e uma situação financeira bastante estável (Lima Filho; Powell, 1971).

Além disso, Lima Filho e Powell (1971) também descobriram em sua pesquisa que apenas 1/3 das empresas do setor industrial entrevistadas empregavam práticas de pesquisa em *marketing* e a maioria delas (40%) era de São Paulo. Entre as empresas industriais pesquisadas, as de origem estrangeira (estadunidenses e japonesas) foram as que puderam ser qualificadas como usuárias de métodos de pesquisa há mais tempo. Neste setor as pesquisas mais comuns utilizadas eram as de produto, de análise de mercado e de análise de vendas.

A conclusão do estudo de Lima Filho e Powell (1971), portanto, foi de que, para uma elite dos negócios no setor industrial, as pesquisas de *marketing* não eram vistas como um gasto, mas como investimento. Elas seriam fruto de uma sofisticação de métodos administrativos que permitiriam, a essas indústrias, uso estratégico da pesquisa para garantir melhor desempenho financeiro e de mercado. Desta forma, tem-se a hipótese de que, embora seja reconhecida pela literatura como um diferencial competitivo que produz resultados de *marketing* e financeiros bastante satisfatórios há mais de 50 anos, as pesquisas de *marketing* eram e devem continuar sendo pouco utilizadas pela grande maioria das empresas brasileiras. O que se pretende testar em um recorte regional por meio de uma pesquisa quantitativa com as empresas do setor industrial de Goiás.

O objetivo desse estudo é entender a realidade do setor industrial em Goiás a respeito do uso estratégico de pesquisa para a tomada de decisão. Este estudo, realizado mais de 50 anos depois, se propôs verificar se em Goiás a boa prática do

uso de pesquisa de *marketing* também está associada ao bom desempenho financeiro e mercadológico das fábricas. A justificativa acadêmica está na importância de se preencher uma lacuna de pesquisa sobre a temática no Estado e, porque não dizer, em boa parte do país.

FERRAMENTA DE MARKETING

A literatura recente mostra que a pesquisa de *marketing* é uma ferramenta versátil e indispensável para organizações de diversos setores. Ela não só apoia a tomada de decisão estratégica e o planejamento de *marketing*, mas também serve como uma base de informação para diagnósticos e inovação. A pesquisa de *marketing*, portanto, deve ser integrada às atividades organizacionais para garantir que as estratégias sejam orientadas por dados e alinhadas com as necessidades do mercado.

De acordo com Bradley (2013), a pesquisa de *marketing* é uma ferramenta essencial para entender o mercado, os consumidores e as tendências, permitindo que as empresas tomem decisões informadas e estratégicas. E as divide em quatro etapas principais: preparação, coleta de dados, análise e comunicação, e o contexto da pesquisa, abrangendo desde dados primários e secundários até métricas de web e pesquisa internacional.

Por sua vez, Shanmugapriya (2024) foca na pesquisa de mercado como algo fundamental no planejamento de *marketing* e na tomada de decisão em organizações empresariais. Ela permite que as empresas satisfaçam as necessidades dos clientes, determinem o sucesso econômico de novos produtos e garantam que os recursos sejam investidos com sabedoria. Nwodo e Dike (2024) destacam a pesquisa de *marketing* como parte do processo de gestão que influencia a eficiência e a segurança econômica de um negócio.

Já Lee e Veena (2024) argumentam que a pesquisa de *marketing* serve como uma base de informação crucial para diagnosticar a atividade de *marketing* de uma empresa. Ela fornece dados precisos e relevantes para decisões gerenciais, como participação de mercado, capacidade de mercado e perfil do público-alvo. Larca (2023) complementa que, em organizações científicas, a pesquisa de *marketing* ajuda a comunicar resultados científicos ao público-alvo, utilizando conceitos de

marketing operacional.

Assim, a pesquisa de *marketing* não apenas apoia decisões estratégicas, mas também utiliza tecnologias de informação para processar e atualizar dados, conforme discutido por Lee e Veena (2024). Além disso, Kayanob e Sleptsova (2023) enfatizam a importância de integrar conceitos de *marketing* em organizações científicas para promover a transferência de conhecimento.

Dois cases nacionais podem ilustrar bem a importância das pesquisas de *marketing* no Brasil. Werlang, Lavarda e Lorenzatto (2019) demonstram como a pesquisa, associada ao planejamento estratégico agregou valor a uma empresa do setor de confecções em Santa Catarina, permitindo a empresa ampliar seu mercado. Já Valloto e Begel (2021) discutem a importância da tomada de decisão estratégica, destacando que gestores devem se basear em informações confiáveis para sustentar suas escolhas. A pesquisa realizada em Curitiba (PR) visou identificar as preferências dos consumidores vegetarianos e veganos, além de estratégias de fidelização e *marketing* para esse público. A pesquisa utilizou entrevistas e questionários para mapear o mercado potencial e as preferências dos consumidores, ressaltando a importância de entender as incertezas do ambiente para decisões mais assertivas.

Portanto, os estudos oferecem uma base para entender como a pesquisa de *marketing* pode ser utilizada de forma estratégica para melhorar a tomada de decisão organizacional. A pesquisa de mercado, quando bem gerida, fornece *insights* valiosos sobre as preferências dos consumidores e as tendências do mercado, como visto no estudo sobre consumidores vegetarianos e veganos em Curitiba (PR). A análise da experiência do cliente no varejo destaca a importância de entender e melhorar os pontos de contato com o consumidor, o que pode ser diretamente influenciado pelas pesquisas de mercado. Ao integrar os *insights* sobre o comportamento do consumidor com estratégias de *marketing* bem-informadas, as empresas podem aumentar a satisfação do cliente e, consequentemente, a lealdade e a confiança na marca.

Em relação às metodologias de pesquisas mais comuns utilizadas, o estudo realizado por Lima Filho e Powell (1971) apontou as de produto, de análise de mercado e de análise de vendas. Já o painel Opinion Box, realizado em 2019, com cerca de 150 mil consumidores do País, identificou os 10 tipos de pesquisas de

mercado mais utilizadas no Brasil, que são: Viabilidade do negócio, *Buyer persona*, Testes de produto, Hábito de consumo, Satisfação, Testes de campanha, Imagem de marca, Análise da concorrência, Vínculos emocionais e Recursos humanos (Opinion Box, 2019).

E um artigo publicado por Lima e Steiner Neto (2010) os autores apontam que, de um modo geral, as empresas filiadas à Associação Brasileira de Pesquisa (ABEP) oferecem serviços que podem ser divididos em três itens: a) Métodos e técnicas de pesquisa (*Desk research*, Coleta de dados, Laboratório/Clínicas, Contínua/Painel, Processamento de dados, *Focus group*, Entrevista em profundidade, *Focus fision* e Tradução simultânea em pesquisa); b) Campos de atuação (Internet, alimentos e bebidas, Médico/Farmacêutico, Automotiva, Mercado financeiro, *Business to business*, Clima organizacional, Eleitoral, Estudo com crianças, Estudo com preço/promoção, Estudo de segmentação, Mídia, Modelagem de mercado, Opinião/Social, Propaganda/Embalagem, Satisfação do consumidor, Teste de produto/NDP, *Tracking*/Estudo de imagem, Varejo/Atacado e agricultura); e c) Outros serviços (Campo, Pesquisa por internet, *Computer Assisted Telephone Interviewing -CATI* e Recrutamento).

ESTUDO SECUNDÁRIO

Por se tratar de um estudo exploratório, antes de se realizar as pesquisas *online* sobre a utilização de pesquisa de *marketing* no setor industrial goiano, foi feita uma pesquisa secundária, com bases em dados disponíveis em dois observatórios: o DataSebrae, portal de dados, pesquisa e estudo do Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae); e o Observatório FIEG Iris Rezende, criado pela Federação da Indústria do Estado de Goiás (FIEG) em parceria com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) para reunir dados econômicos e sociais de todas as regiões e municípios do estado de Goiás.

Por meio de uma análise documental, em que foram cruzados dados dos sistemas Sebrae e FIEG, foi possível perceber que as regiões Norte e Centro-Oeste concentram apenas 8% dos estabelecimentos industriais do País. E que o Estado de Goiás reproduz o sistema nacional de concentração das empresas industriais. Goiás possui 38 polos industriais, mas em apenas 30 existe alguma indústria instalada. Em

seis municípios do Estado estão instaladas 73% dessas empresas, são eles: Anápolis, Senador Canedo, Aparecida de Goiânia, Catalão, Itumbiara e Rio Verde. Sendo que 48% das empresas existentes estão concentrados em quatro dos 19 segmentos localizados no Estado: Indústria de transformação; Alojamento e alimentação; Informação e comunicação; e Indústria extrativa (FIEG, 2023).

Do ponto de vista do porte das empresas do setor industrial em Goiás, os números levantados indicam que, de um total de 1.181 estabelecimentos cadastrados, 942 são microempresas, 181 são pequenas empresas, 43 são médias empresas e apenas 15 são grandes empresas. Ou seja, 95% são consideradas micro e pequenas empresas, 4% são empresas de médio porte e somente 1% são consideradas empresas de grande porte⁴ (FIEG, 2023).

Como o projeto previa a realização de uma pesquisa quantitativa *on-line* com institutos de pesquisa de opinião e mercado no estado de Goiás, foi necessário recorrer a mais um banco de dados, além dos dois anteriores. Assim, verificou-se, no site da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), que há apenas cinco institutos filiados à entidade em Goiás⁵. O cruzamento dos dados feito por meio do Observatório FIEG permitiu perceber, com base no código da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), que existem apenas oito empresas do setor registradas no Estado⁶.

A somatória desses dados possibilitou se optar por um censo com as oito empresas cadastradas no Observatório FIEG, tendo em vista se tratar de um quantitativo pequeno para a construção de uma amostra.

MÉTODO

Segundo Fragoso, Recuero e Amaral (2011), a internet pode ser tanto objeto de pesquisa (aíllo que se estuda), quanto local de pesquisa (ambiente onde a

⁴ Muito próximo da realidade nacional, uma vez que os dados do perfil da indústria brasileira de 2021, produzidos pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) com base do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), demonstram que as indústrias de grande porte representam 1,21% de todo o setor no País (CNI, 2021).

⁵ EPOM, GRUPOM, Instituto Sondagem de Pesquisa, Instituto VERUS e SERPES.

⁶ Cabe lembrar que é possível que haja um número maior de institutos de pesquisa no Estado de Goiás, mas eles não registraram essa atividade como a principal no CNAE e/ou não atendem as condições técnicas e profissionais para que possam ser definidos como tal.

pesquisa é realizada) e, ainda, instrumento de pesquisa (por exemplo, ferramenta para a coleta de dados sobre um dado tema ou assunto). E é nesse último sentido que se pensou ao planejar a pesquisa com questionário *on-line* a ser aplicado nas empresas do setor industrial de Goiás, mas devido à dificuldade de acesso físico a elas e às barreiras impostas pela Lei de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), que não permite o envio de questionários de pesquisa sem o prévio consentimento dos destinatários, acabou-se por pesquisar apenas os institutos de pesquisa de opinião e mercado no Estado.

Assim, foi desenvolvido um formulário com o aplicativo *Google Docs*, contendo uma série de perguntas envolvendo o uso e a realização de pesquisa de *marketing* no setor industrial de Goiás. Com os institutos de pesquisa de opinião e mercado buscou-se, com o questionário *on-line*, levantar as metodologias e serviços mais e menos utilizados por eles, as praças em que atuam e o tipo de clientes que mais costumam atender. Além do perfil da empresa prestadora de serviço e dos administradores desses institutos.

Para o envio dos questionários, foi utilizada a técnica de bola de neve, que embora, seja uma forma de amostra não probabilística que utiliza cadeias de referência (Vinuto, 2014), garantiu bons resultados para o estudo.

LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

O projeto de pesquisa original previa também uma pesquisa quantitativa *on-line* com as empresas do setor industrial goiano. Para tanto, foi construída uma amostra probabilística com um grau de confiança de 95%, desvio padrão de quatro pontos percentuais e probabilidade de ocorrência de 50%. O que permitiu projetar a realização de 398 entrevistas com empresas do setor industrial no estado de Goiás. A necessidade de se respeitar o recorte por porte de empresas levou também à construção de cotas para o envio dos questionários por meio digital. Do total de entrevistas, 378 seriam com empresas de micro e pequeno porte, 14 com empresas de médio porte e cinco com as de grande porte.

Para essas empresas do setor industrial, o questionário *on-line* envolvia detalhes sobre a natureza, tipo e frequências das pesquisas de *marketing*, a utilização dos resultados dessas pesquisas, as metodologias mais comuns, a forma

e responsabilidade pela contratação dos institutos de pesquisa, a existência ou não de um departamento de pesquisa na empresa ou de um sistema de inteligência de *marketing*, o perfil das empresas e do responsável pelas pesquisas de *marketing* na empresa.

A pesquisa com as empresas do setor industrial goiano, no entanto, foi inviabilizada devido ao fato de que nenhuma das entidades do Sistema S pôde fornecer um banco de dados com *e-mails* de seus associados ou filiados. Isso tendo em vista a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018). O mesmo aconteceu com os oito sindicatos do setor industrial no Estado consultados via *e-mail*: Sindicato das Indústrias da Alimentação no Estado de Goiás (SIAEG), Sindicato das Indústrias de Laticínios no Estado de Goiás (Sindileite), Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados do Estado de Goiás (Sindicarne), Sindicato das Indústrias do Vestuário no Estado de Goiás (Sinvest), Sindicato das Indústrias Farmacêuticas no Estado de Goiás (Sindifargo), Sindicato das Indústrias de Móveis do Estado de Goiás (Simóveis), Sindicato das Indústrias de Curtumes e Correlatos do Estado de Goiás (Sindcurtume), Sindicato das Indústrias Químicas no Estado de Goiás (Sindquímica-GO).

Cabe lembrar que a Lei de Proteção de Dados, Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Art. 1º “dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural” (Brasil, 2018). Mas, ao mesmo tempo, estabelece, em seu artigo 4º, que “esta Lei não se aplica ao tratamento de dados pessoais, realizado por pessoa natural para fins exclusivamente particulares e não econômicos; realizado para fins exclusivamente: a) jornalístico e artísticos; ou b) acadêmicos, aplicando-se a esta hipótese os artigos 7º e 11º desta Lei” (Brasil, 2018)⁷.

Devido a essa limitação legal, tornou-se inviável a realização da pesquisa *online* com as empresas do setor industrial em Goiás. De tal forma que restou a alternativa de buscar informações sobre o tema na pesquisa realizada com os

⁷ O art. 7º estabelece, em seu inciso I, que o tratamento de dados pessoais pode ocorrer somente mediante o fornecimento de consentimento pelo titular. E o art. 11, em seu inciso I, diz que o tratamento de dados pessoais sensíveis somente poderá ocorrer quando o titular ou seu responsável legal consentir, de forma específica e destacada, para finalidades específicas (Brasil, 2018).

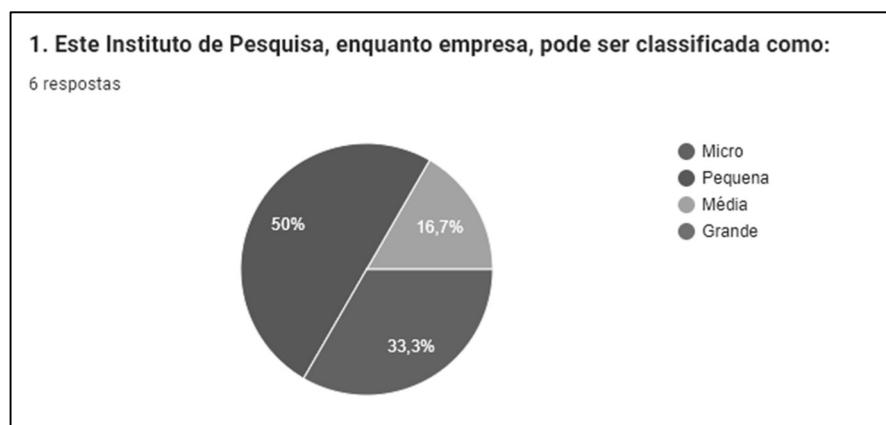
institutos de pesquisa de opinião e mercado.

RESULTADOS

Dos oito institutos de pesquisa de mercado devidamente registrados no estado de Goiás apenas seis⁸ responderam ao questionário *on-line* enviado. A metade deles (três) é filiada à Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa de Mercado (ABEP) e apenas um deles afirmou não fazer pesquisa de *marketing* para o setor industrial em Goiás⁹; os outros cinco entrevistados fazem. Desta forma, pode-se afirmar que os resultados obtidos são representativos no universo, embora não se possa considerar como um censo, como inicialmente previsto.

Prevalece, entre os institutos de pesquisa de opinião e mercado goiano, as micro e pequenas empresas, com faturamento anual de até R\$ 360 mil (cinco das seis empresas). Há apenas uma empresa de médio porte, com faturamento anual entre R\$ 361 mil e R\$ 4,8 milhões. Não há nenhum instituto de pesquisa de grande porte no Estado (Figura 1). E cinco deles possuem mais de 10 anos de atuação no mercado.

Figura 1 - Classificação econômica dos institutos de pesquisa goianos



⁸ O que poderia sugerir em termos estatístico um grau de confiança da 95% e um erro máximo de 4 pontos percentuais.

⁹ É importante dizer que o instituto que não trabalha com pesquisa de marketing não respondeu à maioria das perguntas relacionadas ao perfil da empresa e, portanto, não se manifestou em relação a muitas das questões que dizem respeito à sua atuação no mercado. O que acaba limitando a base de resposta de várias perguntas a cinco institutos.

Dos seis institutos respondentes, quatro realizam pesquisa de opinião e mercado no Distrito Federal e no Estado do Tocantins, além de Goiás. Metade deles, ou seja, três, também trabalham nos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e apenas um atende também outras praças no Brasil, as regiões: Norte, Nordeste, Sul e Sudeste.

Entre os seis institutos goianos cinco trabalham com pesquisa de natureza quantitativa e quatro com as de natureza qualitativa. Os cinco coletam informações em ponto de fluxo e de forma domiciliar; quatro também o fazem de forma telefônica e apenas um com o uso da internet. Em termos de frequência de pesquisa, quatro trabalham com pesquisa *ad hoc* e dois também com pesquisa de painel.

Entre as metodologias mais comuns em pesquisa de *marketing*, apenas a pesquisa de análise de custo de produção não é realizada por nenhum dos seis institutos de pesquisa goianos. Teste de produtos, pesquisa para desenvolvimento de produto, pesquisa de motivação de compra, pesquisa para caracterizar mercado, pesquisa para medir potencial de mercado são realizadas pelos cinco institutos de Goiás que responderam à pesquisa.

A pesquisa *on-line*, realizada com os institutos de pesquisa goianos mostrou que as metodologias mais usadas pela maioria no Estado são: teste de produtos, pesquisa para desenvolvimento de produto, pesquisa de motivação de compra, pesquisa para caracterizar mercado, pesquisa para medir potencial de mercado¹⁰.

Entre as dez metodologias de pesquisa de mercado mais utilizadas no Brasil atualmente, as menos usadas pelos institutos de Goiás são: Pesquisa de vínculos emocionais (quatro institutos conhecem, mas nunca usaram) e Pesquisa de *Bayer Persona* (três conhecem, mas nunca usaram). Essa também é a pesquisa menos conhecida e que os institutos gostariam de usar (dois não conhecem, mas gostariam de usar).

Já entre serviços oferecidos pelos institutos de pesquisa no Brasil, os menos trabalhados pelos institutos goianos são: Pesquisas clínicas, Tradução simultânea de pesquisa, Grupo focal e CATI¹¹, sendo que quatro dos cinco instituto goianos não trabalham com esses serviços. *Desk research* ou Pesquisa secundária é um serviço

¹⁰ Trata-se de basicamente de *survey*, que é um método de pesquisa quantitativa que coleta dados e opiniões de grupos de indivíduos.

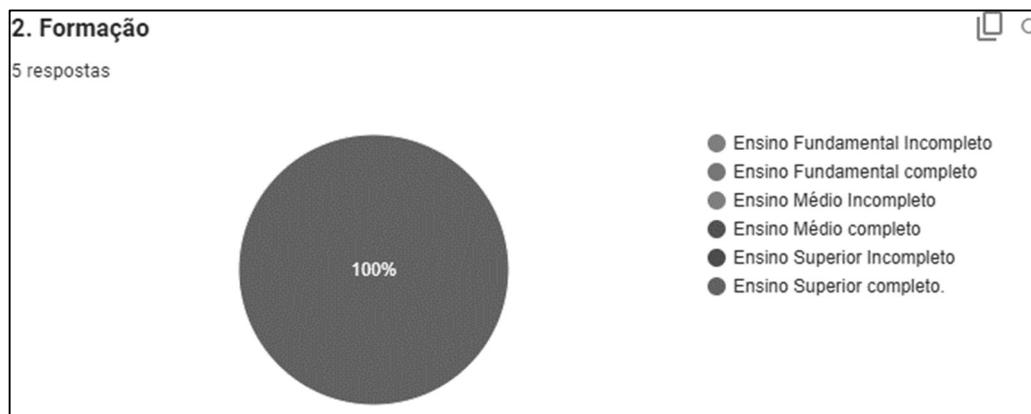
¹¹ CATI é uma técnica quantitativa de coleta de dados que não faz uso de um entrevistador, mas sim de um *software*; personalizado ou não.

realizado por todos os cinco institutos que responderam.

Como a pesquisa realizada há mais de 50 anos por Lima Filho e Powell (1971) constatou que a formação dos profissionais que lidam com pesquisa é importante para o maior uso delas, neste estudo com os institutos de pesquisa de opinião e mercado em Goiás buscou-se também levantar o perfil dos responsáveis pela realização das pesquisas de *marketing* nos institutos de pesquisa. Embora o planejamento do estudo tenha previsto que esse levantamento deveria ser feito com as empresas do setor industrial, e não com os institutos de pesquisa, os resultados obtidos são interessantes.

A faixa etária dos executivos dos institutos de pesquisa e mercado goiano varia entre 36 e 55 anos. Todos com formação superior completa em áreas como Administração, Economia e *Marketing* (Figuras 2 e 3). Em quatro dos cinco institutos que responderam seus executivos possuem cursos de pós-graduação *Lato e Stricto sensu* em áreas semelhantes à graduação e em pesquisa de mercado.

Figura 2 - Escolaridade dos executivos dos institutos de pesquisa goianos

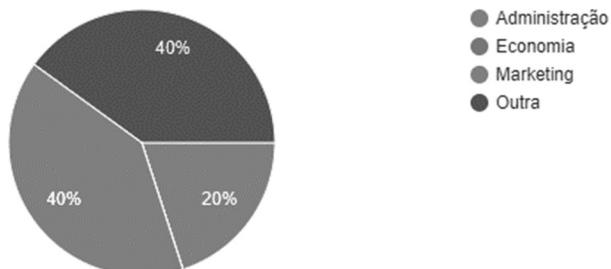


Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Figura 3 - Área de formação dos executivos dos institutos de pesquisa goianos

3. Área de Graduação

5 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como não foi possível realizar a pesquisa *on-line* com as empresas do setor industrial em Goiás, a alternativa foi buscar, junto aos institutos de pesquisa de opinião e mercado goiano, a informação sobre os contratantes de pesquisa de mercado. Desta forma, foi formulada, aos executivos dos institutos de pesquisa goiano, a seguinte questão aberta: qual o perfil das empresas que fazem pesquisa de *marketing* em Goiás?

A resposta dada foi a de que se trata de uma pergunta complexa e de difícil resposta, uma vez que muitas empresas do setor industrial em Goiás trazem institutos de pesquisa de fora do Estado para realizar suas pesquisas em Goiás, principalmente vindas de São Paulo (SP) e Belo Horizonte (MG). Esse é o caso, por exemplo, das empresas de grande porte, como a PepsiCo, que adquiriu a Bolachas e Biscoitos Mabel. Há também empresas do setor automobilístico, como a Mitsubishi Motors. E até empresas do setor imobiliário, responsáveis por lançar loteamentos de condomínios fechados. Além disso, muitas agências de publicidade também fazem pesquisa e ainda entidades como o IEL e o Sebrae. Sem falar nos estudos de mercado nacional que apresentam recorte local.

De qualquer forma, é possível inferir, a partir das respostas dadas pelos responsáveis pelos institutos de pesquisa de opinião e mercado em Goiás, que, principalmente as empresas dos setores de atividade Imobiliária; Alojamento e alimentação e Indústria de transformação; de grande e médio porte, com origem estrangeira ou com capitais de origem externa, podem ser qualificadas como usuárias de métodos de pesquisa de marketing no Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa ora realizada apresentou uma limitação que precisa ser apontada: não foi possível realizar as entrevistas *on-line* com as empresas do setor industrial em Goiás, tendo em vista as exigências impostas pela Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018).

Para contornar tal lacuna metodológica optou-se por acrescentar uma pergunta aberta ao questionário *on-line* enviado aos responsáveis pelos institutos de pesquisa de mercado e opinião no Estado de Goiás. Procurou-se saber qual o perfil das empresas que fazem esse tipo de pesquisa em Goiás. A resposta obtida a esse questionamento não foi suficiente para contornar a lacuna metodológica de forma direta, tendo em vista que a pergunta foi considerada, pela grande maioria dos respondentes, como complexa e de difícil resposta.

Mesmo assim, acredita-se que os resultados obtidos pelo estudo sejam suficientes para atender aos objetivos propostos no artigo e permitem estabelecer um comparativo com o estudo realizado por Lima Filho e Powell (1971). Ou seja, a realidade local se encontra no mesmo estágio que a realidade da pesquisa de *marketing* de 50 anos atrás.

Dados do DataSebrae demonstram que os estabelecimentos industriais continuam concentrados nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste, que detêm cerca de 92% deles. Em Goiás 73% das indústrias estão concentradas em Anápolis, Senador Canedo, Aparecida de Goiânia, Catalão, Itumbiara e Rio Verde; sendo que quatro dos 19 segmentos levantados no Estado reúnem 48% das empresas existentes (Indústria de transformação, Alojamento e alimentação, Informação e comunicação e Indústria extrativa) (Sebrae, 2022).

Parece permanecer também a prevalência do uso das pesquisas de *marketing* entre um pequeno grupo de empresas, com desempenho acima da média. No estudo realizado por Lima Filho e Powell (1971) eles constataram que 1/3 das empresas do setor industrial entrevistadas empregavam práticas de pesquisa em *marketing*: uma elite dos negócios no setor industrial, principalmente empresas de grande porte e estrangeiras (estadunidenses e japonesas), com orientação para o mercado e uma situação financeira bastante estável.

Em Goiás, tomando como base a inferência a partir das respostas dadas pelos

institutos de pesquisa de opinião e mercado de Goiás, o uso estratégico da pesquisa só é uma realidade cotidiana para empresas dos setores de Atividade imobiliária; Alojamento e alimentação e Indústria de transformação; de grande e médio porte, com origem estrangeiras ou com capitais de origem externa.

Entretanto, os institutos de pesquisa de opinião e mercado goianos conseguem realizar a grande maioria dos 10 tipos de pesquisas de mercado mais utilizadas no Brasil e quase todos os tipos dos três itens apontados por Lima e Steiner Neto (2010) como realizados pelas empresas filiadas à ABEP. Apenas a Pesquisa de Análise de Custo de Produção não é realizada por nenhum dos seis institutos de pesquisa goianos entrevistados.

Entende-se, ao final, que a hipótese de que as pesquisas de *marketing* ainda são pouco utilizadas pela grande maioria das empresas goianas, mesmo sendo reconhecida pela literatura como um diferencial competitivo que produz resultados mercadológicos e financeiros bastante satisfatórios, pode ser considera válida. Como confirmou Lima Filho e Powell (1971), em um estudo nacional há mais de 50 anos, a pesquisa de caráter local também reproduziu resultados semelhantes na atualidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adalci Mendes; CORDEIRO, Mariana Borges. O uso da informação e da pesquisa de marketing como fator de sucesso na atuação das micro e pequenas empresas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 3, n. 6, p. 45-53, ago./nov. 2003. DOI 10.16930/2237-7662/rccc.v3n6p45-53. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1003/938>. Acesso em: 8 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Brasília: Casa Civil, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 28 out. 2023.

BRADLEY, N. (2013-03-07). Pesquisa de marketing: ferramentas e técnicas. **Oxford University Press**. Disponível em: <https://www.oxfordbusinesstrove.com/view/10.1093/hebz/9780199655090.001.0001/isbn-9780199655090>. Acesso em 11 de fev. de 2025.

FIEG. Observatório FIEG. **Estabelecimentos por municípios e segmentos**. Goiânia: FIEG, [2023]. Disponível em: <https://observatoriofieg.com.br/painel-setor/indicadores/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

HOFSTÄTTER, Cássia Rebelo; HOPPE, Luciana. A pesquisa de marketing como um meio de informação para a tomada de decisão estratégica. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, p. 21-29, jan./jul. 2005. DOI 10.25112/rgd.v2i1.1062. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1062/1498>. Acesso em: 8 jan. 2024.

KAYANOB, P., & SLEPTSOVA, Y. (2023). A pesquisa de marketing na atividade de uma organização científica. **Èkonomièeskâ Nauka Sovremennoj Rossii**, 2, 83–94. Disponível em: [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-2\(101\)-83-94](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-2(101)-83-94). Acesso em: Acesso em: 11 fev. 2025.

LARKA, L. (2023). A pesquisa de marketing como base de informação para o diagnóstico da atividade de marketing da empresa. **Вісник Хмельницького Національного Університету**, 314 (1), 80–84. Disponível em: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10>. Acesso em: 11 fev. 2025.

LEE, A. e VEENA, M. (2024). Pesquisa de marketing da empresa: conteúdo, avaliação de eficiência, inovação. **Экономика и Предпринимательство**, 3(164), 1034–1037. Disponível em: <https://doi.org/10.34925/eip.2024.164.3.200>. Acesso em: 11 fev. 2025.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira; POWELL, Andrew Foster. Pesquisa mercadológica no Brasil: estágio atual e tendências. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 65-74, jan./mar. 1971. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HFhTVx86gpHBzhPrDZJpWKP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 fev. 2022.

LIMA, Lunie Imamura de; STEINER NETO, Pedro José. Tipologia de empresas de pesquisa de mercado no Brasil: uma análise das empresas associadas à ABEP-2010. **Administração & Ciências Contábeis: Revista Eletrônica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis**, Curitiba, n. 3, p. 1-22, jan./jul. 2010. Disponível em: <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/TIPOLOGIA-DE-EMPRESAS-DE-PESQUISA-DE-MERCADO-NO-BRASIL.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2022.

NWODO, SI, & DIKE, ON (2024). Pesquisa de mercado como arquiteta do planejamento de marketing informado e tomada de decisão em organização empresarial: uma revisão de literatura. **British Journal of Marketing Studies**, 12 (5), 28–46. Disponível em: <https://doi.org/10.37745/bjms.2013/vol12n52846>. Acesso em: 11 fev. 2025.

OPINION BOX. **Os 10 principais tipos de pesquisa de mercado**: para empresas de todos os tamanhos e segmentos. *E-book*. Belo Horizonte: Opinion Box, 2019. Disponível em: <https://materiais.opinionbox.com/ebook-tipos-de-pesquisa-de->

mercado. Acesso em: 14 fev. 2022.

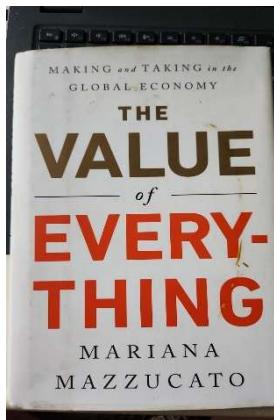
SHANMUGAPRIYA, T. (2024). **Pesquisa de Marketing: Ferramentas e Técnicas**. Disponível em: <https://doi.org/10.59646/mrt/240>. Acesso em: 11 fev. 2025.

SEBRAE. Databasebrae. **Indicadores/Empresas**. Brasília: Sebrae, 2022. Disponível em: <https://databasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 14 fev. 2022.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago./dez. 2014. DOI 10.20396/tematicas.v22i44.10977. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 7 nov. 2023.

VALLOTO, Daniel de Souza; BEGEL, Renê. Estratégias para a tomada de decisão no lançamento de um novo produto: o caso de uma empresa do setor alimentício. **Gestão e Desenvolvimento em Revista** V. 6, N. 2, jul-dez/2020, p. 68-81. ISSN online: 2446-8738. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/25701>. Acesso em: 7 fev. 2025.

WERLANG, Nathalia Berger, LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa e LORENZATTO, Liara Letícia. Processo e estratégia como prática na tomada de decisão: um estudo de caso. **R. Gest. Anál.**, Fortaleza, v. 8, n. 2, p. 77-93, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unicristus.edu.br/gestao/article/view/2350>. Acesso em 2 de jan. 2025.



MAZZUCATO, Mariana. *Making and Taking in the Global Economy*
– THE VALUE OF EVERYTHINNG. New York, PublicAffairs. 2018.

UMA REFLEXÃO SOBRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE MARIANA MAZZUCATO EM SUA OBRA: "The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy"

Marcelo Ladvocat¹

Basta uma rápida análise na bibliografia de Mariana Mazzucato, para percebermos uma abordagem claramente provocativa quanto às políticas econômicas, frequentemente invocando questões de inovação, sustentabilidade e equidade como pontos centrais para decisões políticas. Em *The Value of Everything* a economista italiana busca resgatar um entendimento mais crítico e amplo sobre o conceito de **valor econômico**. Nesta obra seu objetivo central é demonstrar como o domínio da narrativa neoclássica e do mercado financeiro distorceu a percepção sobre **quem realmente cria riqueza na sociedade**.

A obra denuncia a desvalorização do papel do setor público e de atividades essenciais (cientistas, servidores da saúde e educadores, p.ex.) em detrimento do setor financeiro e de grandes corporações que, em muitos casos mais extraem do que necessariamente contribuem para a produção de bens e serviços (B&S) que beneficiem a sociedade como um todo.

Dessa forma, a abordagem da autora está ancorada na ideia de que, para combater desigualdades e com um desenvolvimento mais sustentável e inclusivo, faz-se necessário compreender o que realmente significa **criar valor** e garantir que

¹ Coordenador do Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional. Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA. E-Mail: marcelo.ladvocat@unialfa.com.br

as políticas públicas (PP) direcionem recursos para investimentos produtivos com inovação de longo prazo, ao invés de favorecer a especulação e a concentração de riqueza. A autora desconstrói as tradicionais noções de valor na economia, cunhando termos com “criadores” e “extratores” de valor, que segundo ela₁ foram sendo distorcidas pelas dinâmicas do poder político-econômico.

PRINCIPAIS IDEIAS

Mazzucato (2018) aborda criticamente a evolução da teoria econômica desde Adam Smith até os tempos contemporâneos, explicando como conceitos de produtividade, inovação e valor foram utilizados para justificar políticas econômicas e decisões empresariais que frequentemente favorecem a concentração de riqueza. Para tal, ela revisita conceitos-chave e analisa setores que exemplificam essa relação distorcida entre criação e extração de valor.

A HISTÓRIA DO VALOR NA ECONOMIA

- Mazzucato relembra as teorias clássicas de valor, como a de Adam Smith e David Ricardo, que viam o valor como resultado de trabalho produtivo (físico ou intelectual).
- O pensamento neoclássico, que se consolidou no final do século XIX, deslocou a ideia de valor do campo da produção para o campo da troca, atribuindo valor ao que as pessoas estão dispostas a pagar. Essa visão persiste até hoje e fundamenta muitas premissas dos mercados financeiros.

O SETOR FINANCEIRO

- A autora critica o papel do setor financeiro, que frequentemente é tratado como criador de riqueza. Segundo Mazzucato, muitas vezes, os ganhos do setor vêm da especulação e do redirecionamento de recursos em benefício próprio, em vez de promover investimentos produtivos.
- Ela denuncia o desvio de capital para operações de recompra de ações (buybacks), que aumentam artificialmente o valor das ações e favorecem os executivos em detrimento de investimentos em pesquisa, inovação e trabalhadores.

O PAPEL DO ESTADO COMO CRIADOR DE VALOR

- Mazzucato (2018) desafia a ideia de que o Estado é apenas um "facilitador" ou "corretor de falhas de mercado". Ela argumenta que, historicamente, o Estado foi um agente essencial na criação de valor, financiando inovações cruciais, como a internet e tecnologias médicas.
- A autora propõe que o Estado seja reconhecido como cocriador de inovação e valor e sugere um "novo contrato social" que garanta retornos mais justos para os investimentos públicos.

A ECONOMIA DIGITAL E AS EMPRESAS DE TECNOLOGIA

- Mazzucato (2018) destaca como empresas como Amazon, Google e Apple se apropriam de inovações inicialmente financiadas por recursos públicos e, em seguida, utilizam seu poder para evitar a redistribuição dos lucros.
- A autora critica os "monopólios digitais", que extraem valor ao coletar grandes volumes de dados e utilizá-los sem retornos adequados à sociedade.

SUAS PRINCIPAIS REFLEXÕES E PROPOSTAS

Mazzucato (2018) argumenta que é necessário resgatar um entendimento mais amplo e justo de criação de valor para promover uma economia que beneficie toda a sociedade. Entre suas principais propostas, destacam-se:

1. **Redefinição da Narrativa de Valor:** A sociedade precisa reavaliar quem realmente cria valor. Professores, cientistas e trabalhadores da saúde são exemplos de profissionais essenciais, mas muitas vezes desvalorizados em relação ao setor financeiro.
2. **Reforma na Estrutura Econômica:** A autora propõe reformas fiscais e regulatórias que desincentivem atividades especulativas e recompensas desproporcionais aos acionistas, promovendo maior reinvestimento produtivo.
3. **Participação do Estado nos Lucros das Inovações:** Quando o Estado investe recursos públicos em inovações tecnológicas e industriais, este deveria obter retornos mais significativos – por exemplo, por meio de royalties ou participação acionária em empresas beneficiadas.

4. **Transparência e Accountability nas Políticas de Financiamento:** É preciso repensar como os fundos públicos são direcionados para garantir que eles retornem à sociedade em forma de bens e serviços acessíveis.

CONTRIBUIÇÕES E IMPACTO

O livro *The Value of Everything* recebeu elogios por sua análise profunda, abrangente e pelo modo como aborda as desigualdades inerentes ao sistema econômico atual. Mazzucato demonstra, com exemplos concretos, como o setor privado frequentemente recebe os louros de conquistas construídas com recursos públicos e como as políticas neoliberais exacerbaram essas práticas.

O livro foi amplamente adotado por formuladores de políticas, universidades e economistas progressistas como uma chamada urgente por mudanças sistêmicas. Seu impacto é notável em debates sobre políticas industriais modernas e inovação inclusiva.

CRÍTICAS E LIMITAÇÕES

Apesar do seu mérito, o livro também foi alvo de críticas:

- Alguns críticos apontam que Mazzucato (2018) exagera ao atribuir um papel predominante ao Estado na criação de valor, minimizando as contribuições do setor privado.
- Outros sugerem que a autora poderia ter aprofundado mais os mecanismos práticos para implementação das suas propostas.
- Defensores do livre mercado alegam que a visão da autora apresenta riscos de intervencionismo excessivo.

POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: REFLEXÕES BASEADAS NA OBRA DE MAZZUCATO.

O livro se apresenta de forma oportuna quando olhamos, sob seu prisma, para a conjuntura econômica brasileira. É tema recorrente de debates o que parece ser uma grande transferência de valor do setor produtivo para o setor rentista. E ainda, qual seria a dimensão de Estado mais adequada às características de nossa

dinâmica econômica – Estado Grande e fortemente intervencionista ou Estado Mínimo atuando apenas sobre as imperfeições de mercado?

Historicamente o Brasil tem buscado um papel mais relevante na questão da inovação por meio de instituições públicas tais como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Entretanto, estas têm sofrido seguidos cortes de orçamento contrariando a visão de Mazzucato (2018) que defende que o Estado não deve ser tido apenas como um regulador ou corretor de falhas de mercado, mas como um forte e até principal investidor em setores de alto potencial de inovação e impacto social. No contexto brasileiro, isso significa ampliar investimentos públicos em ciência, tecnologia e infraestrutura verde, além de apoiar políticas industriais voltadas para a necessária reindustrialização do País.

No que diz respeito à saúde pública, é possível estabelecer uma relação das ideias da autora com sua defesa de que o retorno social dos investimentos públicos deve ser garantido, seja por meio de preços subsidiados de medicamentos e tecnologia ou por participação estatal nos lucros gerados por inovações financiadas pelo setor público. No caso do Brasil, a importância do Sistema Único de Saúde (SUS) e do fortalecimento de parcerias público-privadas (PPPs) nas áreas de saúde e tecnologia evidencia a relevância da proposta de Mazzucato (2018).

O Brasil, com sua matriz energética renovável e recursos naturais abundantes, tem grande potencial para liderar a transição verde global. No entanto, o desmonte de políticas industriais e a dependência de exportações de commodities prejudicam o crescimento econômico sustentável. Assim, ao relacionarmos o tema à obra de Mazzucato, podemos destacar que a mesma sugere que as PPPs devem ser orientadas por “missões” ambiciosas, como a transição para uma economia de baixo carbono. No Brasil, isso poderia incluir políticas públicas voltadas para a expansão da energia solar e eólica, a revitalização da indústria com base em tecnologias limpas e o fortalecimento de parcerias estratégicas que garantam retorno econômico e ambiental.

APLICAÇÃO DAS IDEIAS DE MAZZUCATO EM PROGRAMAS DO GOVERNO BRASILEIRO

No Brasil, políticas públicas recentes, como o Plano de Aceleração do

Crescimento (PAC) e programas voltados à reindustrialização e transição verde, dialogam com a proposta de "missões" defendida por Mazzucato (2018). Iniciativas como:

- O incentivo à produção de hidrogênio verde;
- Investimentos em mobilidade urbana sustentável;
- Reforço da infraestrutura científica com aumento de recursos para pesquisa e universidades públicas; demonstram que o governo brasileiro tem buscado fortalecer o papel do Estado como criador de valor.

No entanto, o desafio permanece na necessidade de garantir que esses investimentos públicos retornem para a sociedade de forma justa e produtiva, em vez de beneficiar apenas grandes conglomerados ou setores financeiros.

CONCLUSÃO

A obra *The Value of Everything*, de Mariana Mazzucato, oferece uma análise profundamente alinhada aos desafios enfrentados pelo Brasil e pelo mundo na formulação de políticas públicas mais justas e eficientes. Com um contundente chamado à revalorização do papel do Estado e à redefinição do conceito de valor econômico, a autora reforça que o desenvolvimento sustentável depende de um equilíbrio entre o investimento público e a justa distribuição dos frutos do progresso.

Em um cenário marcado por crises ambientais, econômicas e sociais que exigem respostas inovadoras e coordenadas, a obra ganha ainda mais relevância como um guia para a construção de políticas públicas ambiciosas e inclusivas. Mazzucato (2018) propõe um modelo de prosperidade econômica mais equitativo e inclusivo, destacando a urgência de reconhecer o papel estratégico do Estado e reestruturar a economia para valorizar o trabalho produtivo, em detrimento da especulação financeira.

Ao questionar as bases do sistema econômico vigente e defender um novo paradigma que priorize o bem-estar coletivo em vez de favorecer interesses restritos, *The Value of Everything* apresenta uma visão inspiradora e necessária para um futuro mais justo e sustentável.