

BEMOL: UM VAREJISTA ESPECIALIZADO EM MUDANÇAS DO MACRO AMBIENTE DE NEGÓCIO

Tatiane Pulsides - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Guilherme De Farias Shiraishi

Resumo

A Bemol, varejista mais bem colocada do Amazonas, que opera com desafios logísticos e escassez de tecnologia para venda on-line da região. Além das ações que resultaram em aumento de faturamento.

Palavras-chave: fidelização, macro ambiente de negócio e jornada de compras

Abstract

Bemol, the best-placed retailer in Amazonas, operates with logistical challenges and a lack of technology for online sales in the region. In addition to the actions that resulted in increased revenue.

Keywords: loyalty, macro business environment and customer journey

BEMOL: UM VAREJISTA ESPECIALIZADO EM MUDANÇAS DO MACRO AMBIENTE DE NEGÓCIO

O CASO EM SI

Introdução

A Bemol é um varejista especializado na região norte do Brasil com mais de 80 anos de história e que ao longo do tempo se deparou com desafios da entrega em localizações distantes dos centros produtores, com poucas estradas e deslocamento feito por meio de rios, além de se especializar no atendimento de uma população sem conta bancária, com acesso precário de Internet e limitadores de consumo devido à baixa de renda. A empresa sempre esteve bem posicionada no seu segmento de mercado atendido, entretanto a Pandemia e suas mudanças no macro ambiente de negócio formaram uma situação de desafio gerencial nunca imaginado por seus gestores. As restrições de locomoção das pessoas e desorganização da cadeia logística brasileira se acentuaram e levaram a organização a uma série de mudanças, bem como os sentimentos de incerteza e medo imbuído na população sobre seu futuro econômico, trouxeram o desafio de trazer a confiança de seus clientes para realização de compras de maior soma. Nesse período de aprendizagem a empresa alterou seus canais de distribuição e focou na melhoria da gestão do atendimento resultando em melhores resultados de faturamento e crescimento organizacional. O ranking da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) reforça a ideia da liderança da Bemol apontando a organização como a empresa varejista mais bem colocada do Amazonas.

O caso de ensino apresentará como é a estrutura da Bemol, os desafios encontrados no macro ambiente e como foi sua reação, bem como ações que geram fidelização dos seus clientes.

Este caso foi construído a partir de dados primários da empresa, além de outras referências disponíveis.

A Bemol

A empresa foi fundada em 1942 pelos irmãos Samuel e Israel Benchimol como uma empresa de representação comercial na Região Norte do Brasil. Seu negócio inicial baseou-se na comercialização de máquinas de costura importadas do Japão. Devido a filosofia dos produtos nipônicos da época de baixo preço e defeito zero, a Bemol rapidamente ganhou a liderança de mercado e motivaram os irmãos a expandirem suas operações para o varejo (PIONEIROS, 2019). Acostumados a lidar com riscos de calote da época e ausência de estrutura bancária, a Bemol criou um crediário próprio para possibilitar que seus clientes das lojas pudessem comprar pela primeira vez, bens da linha branca e marrom. A estratégia foi oportuna visto que na mesma época as políticas de substituição de importações do governo brasileiro trouxeram diversas empresas para fabricar eletrodomésticos e móveis no Brasil. Diante disso a Bemol se consolida como varejista relevante no Amazonas.

O espírito de entender as mudanças do ambiente de negócio se tornou um diferencial competitivo para o sucesso dos gestores da empresa e isso sempre se manifestou nas crises e nos momentos de expansão rápida do PIB do país. Em 2001, diante do crescimento rápido brasileiro, a empresa criou serviços complementares como forma de atração de fluxo e geração de recorrência de pessoas. A empresa abre farmácias e estabelece lotéricas junto as lojas de Departamento.

Segundo o ranking da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo a Bemol passa da 230ª posição, do total de 300, com faturamento de BRL482 milhões em 2018 (SBVC, 2019), para a 59ª posição, com faturamento de BRL3 bilhões em 2021 (SBVC, 2022).

Pandemia e novas mudanças nos negócios da Bemol

Antes mesmo da Pandemia acontecer, a administração da Bemol sabia que mudanças no macro ambiente de negócio aconteceriam mais cedo ou mais tarde na região. Com uma análise estratégica, a empresa notou uma oportunidade na transformação digital. Para isso, a empresa assumiu a iniciativa de instalar infraestrutura de fibra-ótica nas diversas localidades na qual operava na região Amazônica. Com o advento da Pandemia, a organização novamente possuía uma vantagem frente a crise social e econômica no qual afetou o mundo todo.

Em 2020, diante da regras de restrição de abertura de locais físicos apenas para serviços essenciais, as quais representavam 97% do faturamento (FLEISCHMANN, 2021) a Bemol abriu lojas em modelo de supermercado e aproveitando-se da infraestrutura de Internet nas praças que atuava, estabeleceu a Bemol Digital com novos canais digitais de atendimento e serviços financeiros operacionalizáveis por meio da Internet (RAPOSO, 2021). A Bemol também foi responsável por financiar diversos aparelhos de celular da população dessas áreas, o que reforçou o ciclo de transformação digital. Em 2021, ela se torna num marketplace especializado na Região Norte, onde a ambição aponta para diversificação de fornecedores e abrigo para outros comerciantes locais no qual passam a operar além de suas localizações isoladas no Amazonas. A Bemol tornou-se num grande agregador da economia dessas regiões que antes estavam isoladas, ainda garantindo aos seus clientes entrega grátis em até três dias úteis na Amazônia Ocidental, o que para a região é um grande desafio. A empresa durante a Pandemia passa a ser um dos pontos de apoio de seus consumidores e sensibilizada com a as dificuldades econômicas dessas pessoas inicia a oferta de empréstimos pessoais e estrutura financeira. É criada a conta digital Bemol, a qual consegue efetivamente levar a conta bancária a população dos ribeirinhos.

Passada a maior crise sanitária do país, hoje, a Bemol tem atuação na Amazônia Ocidental (formada pelos estados do Amazonas, Roraima, Acre e Rondônia com 36 lojas físicas, 41 farmácias, 4 mercados, 19 lotéricas, distribuição de internet e comercialização e exportação de produtos naturais da Amazônia. Possui 6 centros de distribuição (1 em Roraima, 3 no Amazonas, 1 no Acre e 1 em Rondônia), para atender as suas lojas e entrega das compras digitais desta região. A Bemol ainda possui frota terrestre e fluvial própria para entrega na Amazônia Ocidental.

A Bemol por meio de suas estratégias de negócio, no qual se aproveita das oportunidades nas mudanças do macro ambiente, remodelou seus canais de distribuição junto aos seus clientes beneficiando-se da transformação digital e integração omnicanal do negócio. Suas estruturas de distribuição são:

- Loja Grande: acima de 3.000m², a maioria possui lotérica e/ou farmácia em seu interior e são localizadas dentro de shopping centers ou ruas de grande movimento;
- Loja: menores que 3.000m², geralmente ficam localizadas nas ruas de grande movimento;
- Showrooming: aberto o primeiro em mar22 na cidade de Manaus;
- Loja híbrida: possuem até 500m² e possuem função de loja e farmácia;
- E-commerce e Marketplace caboclo: são stands em municípios de difícil acesso e que possuem potencial de tornarem-se lojas. Esse modelo possui este nome, pois é instalada internet próxima ao stand para que o cliente possa realizar a compra através do site. Além disso, nessas regiões, o stand possui a função de recepção das compras feitas pelo site, para que os clientes retirem no próprio stand;

- Tele vendas.

Outra ação de capilaridade de seus canais no sentido de integração de suas operações foi a disponibilização do ônibus Bemol (projeto piloto) de benefício aos clientes Bemol. Os ônibus são de graça para clientes que possuem o aplicativo Bemol no celular. Ele funciona de segunda à sábado com duas rotas: Bemol Camapuã para Bemol Centro e Bemol Torquato para Bemol Centro (sem paradas). Ambas as rotas tem aproximadamente 19km de distância de um ponto ao outro.

Confiança financeira na população que gera fidelização

Escolha com confiança é o seu *slogan* e ele é o diferencial para todas as ações da Bemol e se traduz no dia a dia dos funcionários e dos mais de 3 milhões de clientes (BEMOL, 2022). Esta relação de confiança se iniciou lá atrás com o crediário Bemol, onde percebeu-se a necessidade do parcelamento das compras pelos clientes. Desde a sua criação, o crediário é gerido pela própria Bemol e possui política de crédito atrativa aos clientes, sendo que mesmo os clientes negativados no mercado, mas que possuem suas prestações em dia com a Bemol, seguem com crédito aprovado pela empresa. Esta postura garante adimplência, que contribui com a fidelidade dos seus clientes. Além de ser a fiadora financeira de seus clientes, os colaboradores possuem papel ativo nas operações de fidelidade. Os gerentes de loja assumiram o papel de acolhimento do cliente, não somente como um representante de venda, mas como porta voz da empresa para reclamações também. Os mais de 3.000 funcionários também carregam o adjetivo confiança na relação com a empresa, através da proximidade com o presidente e seus executivos, que fazem questão de estar fisicamente no dia a dia das lojas e escritórios Bemol. Esta cultura da proximidade tem como objetivo não somente escutar a necessidade dos seus funcionários, mas também de dividir a estratégia da empresa e fomentar ideias que impactem positivamente seus clientes.

A empresa acredita nos seus clientes e os incentiva a permanecer fidelizados por meio do Programa de Bônus no qual são gerados pontos de relacionamento toda vez que compram nas lojas Bemol, no seu *site* e inclusive em lojas e cadeias de restaurantes parceiras da região. Acelerado pela Pandemia e consolidado pela capacitação digital da empresa e de seus clientes, o programa de incentivo da Bemol passou a abranger até mesmo a movimentação da conta digital Bemol. Os pontos de relacionamento são oportunidade de negócios para a organização, sendo trocados por mercadorias comercializadas pela Bemol, servindo como valor de abatimento de parcela do crediário ou até mesmo utilizado como entrada para compras parceladas. Nesses tempos de mudança do macro ambiente da empresa, a empresa percebeu mais oportunidades e impulsionou o Programa de Bônus organizando campanhas de incentivo, como por exemplo ganhar três vezes mais pontos para compras no Aplicativo do celular.

A empresa gera fidelidade também por proporcionar serviços de Internet para as localidades na qual atua e que são carentes de infraestrutura digital. Ser um cliente Bemol garante *wi-fi* gratuito em vários pontos das cidades nas quais possuem instalações da empresa, sem nenhuma taxa adicional. Sendo que a quantidade de minutos liberada é de acordo com a classificação do cliente no Programa de Bônus.

Pós-pandemia e as lições de negócio para a Bemol

Atuando num cenário com desafios da entrega em localizações distantes dos centros produtores, com poucas e estradas e deslocamento feito por meio de rios, além de se especializar no atendimento de uma população sem conta bancária, com acesso precário de Internet (IBGE, 2022) e limitadores de consumo devido à baixa de renda, a Covid-19 poderia ter sido avassaladora à Bemol, se não fosse a sua essência de adaptação as mudanças do macro ambiente

aliada ao entendimento das necessidades específicas dos consumidores da Região Amazônica do Brasil.

A pandemia resultou num reforço de crescimento de gestão da Bemol, seus administradores mais uma vez colocaram a prova que são nos momentos de mudança drásticas no macro ambiente de negócios a melhor hora de investir e mudar as ações junto aos consumidores. Esse conceito praticado desde o início da história da empresa foi robusto suficiente para que a empresa crescesse e mantivesse a liderança de negócios nos anos que se passaram. Entretanto, a lição não se baseou apenas na tradição da empresa, vivenciar a Pandemia foi um momento único para Bemol e para toda a população que ela servia. O aprendizado gerado foi que criar um relacionamento sincero de negócios, empoderar os clientes financeiramente, e principalmente incluir as pessoas no mundo digital são elementos centrais na geração de fidelidade e fontes de longo prazo de sobrevivência para a organização.

Referências

BEMOL. **10 fatos para você nos conhecer melhor**, 2022. Disponível em: <https://www.bemol.com.br/conteudo/institucional/quem-somos>. Acesso em: 02 jul. 2023.

FLEISCHMANN, Isabela. **De ferry boat até as comunidades ribeirinhas: como a pandemia impulsionou o e-commerce da Bemol na Amazônia**, 2021. Disponível em: <https://labsnews.com/pt-br/artigos/negocios/como-a-pandemia-impulsionou-o-comercio-eletronico-da-bemol/#:~:text=Fred%20Galv%C3%A3o%2C%20coordenador%20do%20e,como%20a%20Amazon%20e%20Magalu.&text=No%20Amazonas%2C%20o%20transporte%20fluvial,capital%20por%20meio%20de%20rios>. Acesso em: 02 jul. 2023.

IBGE. **Panorama do uso da internet no país**, 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34954-internet-ja-e-aceessivel-em-90-0-dos-domicilios-do-pais-em-2021#:~:text=Internet%20chega%20a%2090%2C0,%25%20para%2092%2C3%25>. Acesso em: 02 jul. 2023.

PIONEIROS. **Samuel Isaac Benchimol**. Pioneiros & Empreendedores, 2019. Disponível em: <https://pioneiros.fea.usp.br/samuel-isaac-benchimol/>. Acesso em: 02 jul. 2023.

RAPOSO, Lucas. **Bemol Digital comemora um ano com live sobre tecnologia e inovação**, 2021. Disponível em: <https://realtime1.com.br/economia-e-negocios/bemol-digital-comemora-um-ano-com-live-sobre-tecnologia-e-inovacao/>. Acesso em: 02 jul. 2023.

SBVC. **Ranking: Um estudo completo sobre o setor – 300 maiores empresas do varejo brasileiro**. 8ª edição. São Paulo: Lamônica, 2019.

SBVC. **Ranking: Um estudo completo sobre o setor – 300 maiores empresas do varejo brasileiro**. 8ª edição. São Paulo: Lamônica, 2022.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de ensino

Este caso de ensino tem como objetivo apresentar o caso da Bemol, que é um varejista com forte atuação no norte brasileiro, onde se desafia ao longo dos seus 80 anos de história em como manter seus clientes fiéis, em meio a escassez de tecnologia da região para venda on-line, costumes locais de relacionamento e possibilidade de novos entrantes no seu setor na região. Neste cenário, este caso de ensino ainda relaciona ações implementadas para Bemol para contornar os impactos da COVID-19 em suas lojas, pois elas representavam 97% do seu faturamento, e que de repente todas estavam fechadas. Suas ações resultaram em aumento de faturamento durante esse período.

Fontes de métodos de coleta

Este caso de ensino foi construído em sua maior parte com dados primários, através de entrevistas com o Superintendente de Supervisão e Expansão, com o Gerente de Supervisão e com o Gerente de Produto da Bemol Digital.

Também foram coletados dados secundários através dos *sites* das empresas da Bemol, bem como de artigos jornalísticos publicados na internet.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Este caso de ensino é uma importante reflexão sobre a fidelização de clientes fora do eixo SP/RJ, pois mesmo a Bemol possuindo atuação em todo território brasileiro, as características da região da Amazônica Ocidental a levam a atuar de forma singular se comparada aos grandes varejistas brasileiros. O caso aborda que mesmo numa situação de alteração do macro ambiente, a gestão do relacionamento e o acesso aos serviços por diversos canais são elementos de negócios necessários para a sobrevivência da empresa. A forma de reação frente ao COVID-19 demonstra aos alunos formas de pensar estratégias da Bemol em relação aos conceitos de estratégia da literatura.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

As disciplinas de Estratégia, Varejo, Empreendedorismo, Marketing Digital e Canais de distribuição e é adequado para programas de graduação e pós-graduação.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Abaixo estão relacionadas sugestão de questões para discussão com os alunos, a depender da disciplina que será utilizada.

1) Qual a diferença entre um *e-commerce* e o *marketplace*?

Segundo Kotler (2000), *e-commerce* significa ser uma ampla variedade de transações eletrônicas, tais como o envio de pedidos de compra para fornecedores via troca eletrônica de dados. Enquanto o termo *marketplace*, segundo Serrentino (2015) são modelos de negócios que funcionam como shopping centers virtuais, compartilhando plataforma, serviços, segurança e meios de pagamento. Eles democratizam o acesso ao comércio eletrônico para varejistas de pequeno porte e potencializam o crescimento do *e-commerce*.

2) Como a Bemol transformou uma ameaça de negócios em oportunidade no ramo de atuação?

Alguns pontos da região de atuação foco da Bemol há dificuldade de acesso para entrega dos seus produtos, por exemplo onde há dependência do transporte fluvial para entrega. Agravado ainda pela dificuldade de acesso à internet nessas regiões. Com isso muitas pessoas que residem e/ou trabalham longe dos centros urbanos não possuem acesso à muitos produtos, pois além da limitação de internet, muitas empresas não entregam nessas regiões ou o valor da entrega inviabiliza a compra.

A Bemol percebe que se nestes locais criar quiosques e/ou realizar parcerias com comerciantes da região e disponibilizar internet nesses pontos aos seus clientes, além de aumentar suas vendas, pois viabiliza o meio de compra e o local de entrega, começa a criar laços de fidelização, pois se insere como um agente ativo de transformação na região.

3) O que torna o Programa de Bônus Bemol atrativo aos consumidores?

Independentemente do valor de venda dos seus produtos e até mesmo da taxa de crédito aplicada nas compras com o seu crediário, seus clientes sentem-se envolvidos com a empresa através da relação de confiança. Pois sabem que sempre terão crédito na Bemol se pagarem em dia, independente do seu perfil de crédito no mercado, terão acesso à compra de produtos com frete grátis independente se residem numa vila fluvial, *wi-fi* grátis em várias regiões, descontos em parceiros, podem reduzir o valor da entrada em suas compras e abater parcelas.

4) O Programa de Bônus Bemol pode ser considerado um programa de fidelização?

Kotler (2009) alegou que os clientes satisfeitos não são necessariamente fiéis. Conforme suas alegações, tais clientes ainda podem ceder às ofertas da concorrência. Por outro lado, segundo o autor, a construção de um laço emocional entre a empresa e o cliente, é o fundamento da fidelização. Assim, essa cultura de construção de uma confiança deverá ser a missão da empresa, com envolvimento de toda a equipe e por longo prazo. Sob o ponto de vista de Barlow (1992), fidelização é uma estratégia que identifica, mantém e aumenta o rendimento dos melhores clientes numa relação de valor agregado, interativo e centrado no longo prazo. As estratégias de fidelização são extremamente relacionadas com as estratégias de Marketing de Relacionamento.

Baseados nesses conceitos os alunos poderão concluir que o Programa de Bônus Bemol é sim um programa de fidelização, sendo que as ações que o fazem um programa de fidelização estão relacionadas na questão anterior.

5) Quais outras sugestões os alunos podem dar para o Programa de Bônus Bemol?
Resposta aberta.

6) O que é a transformação digital nas empresas? E o que é necessário para que ela ocorra nas empresas?

A transformação digital segundo Peixoto (2021) é uma mudança na forma de competição das empresas no mercado. É o amadurecimento de tecnologias que facilitaram as transações e as comunicações, habilitando as empresas a competirem de uma forma mais eficiente.

Segundo Verhoef (2021) transformação digital ocorre em resposta às mudanças nas tecnologias digitais, aumentando concorrência digital e o conseqüentemente o comportamento do cliente digital. Sendo que dentro das empresas ela pode ser

considerada em três etapas: digitização (tradução livre), digitalização e transformação digital. Considerando ainda que os três imperativos para a transformação digital são: recursos digitais, estrutura organizacional, crescimento estratégico e métricas/KPIs.

7) A aceleração da transformação digital nos canais de distribuição da Bemol teria obtido o mesmo resultado se tivesse ocorrido antes do COVID-19?

Provavelmente seria similar se as estratégias do e-commerce caboclo, reformulação do *site*, frete grátis, lojas híbridas e entrega em até três dias fossem implantadas em conjunto, pois os atritos existentes na jornada de contratação foram solucionados por estas estratégias (dificuldade de acesso ao meio de contratação e de entrega) existiam independente do COVID-19. Já nos centros urbanos onde estes atritos na jornada de contratação eram percebidos com menor impacto pelo cliente, provavelmente o resultado obtido seria menos representativo, pois o peso da oferta era diferente do peso da demanda; a COVID-19 empurrou clientes e varejistas ao comércio digital.

8) Quais são os desafios ainda enfrentados pelos varejistas para a transformação digital?

Segundo Hisrich (2014) o maior erro de muitas empresas na internet é acreditar que um *site* atraente e interativo garantirá o sucesso, o que os leva a subestimar as operações de *back-end*. É preciso desenvolver a integração perfeita dos pedidos do cliente com os canais de distribuição e com as capacidades de produção, procurando ser flexível o suficiente para lidar com qualquer desejo específico do cliente.

Recomendação de organização da aula

Todos os alunos devem ler o caso com antecedência à aula e aprofundar o entendimento sobre a Bemol através do *site* da empresa e notícias sobre ela, com o intuito de imergirem nos temas abordados nesse caso de ensino. Já para alunos de pós-graduação, é interessante também que sejam orientados para refletirem sobre quais outras empresas que conhecem que aplicam estratégias similares relacionadas à fidelização e transformação digital; o objetivo é que possam enriquecer o debate em aula.

O tempo de aula será de aproximadamente 160min, dependendo da profundidade e quantidade de alunos em aula, o que poderá prolongar o debate de forma enriquecedora.

A tabela abaixo apresenta a sugestão de organização da aula:

Tabela 1 - Recomendação de alocação de tempo para condução do caso de ensino

Duração	Atividade
30'	Etapa 1 – apresentação de conceitos O professor deve discorrer sobre os conceitos apresentados nesse caso de ensino, apresentando conceitos da literatura que o professor tenha conhecimento e/ou recorrendo aos conceitos apresentados nas questões desse caso.
60'	Etapa 2 – apresentação do caso Os alunos devem ser divididos em 3 grupos, onde terão 30min para se organizarem para apresentação dos temas conforme sorteio: o grupo 1 deve apresentar a Bemol, utilizando-se das informações apresentadas nesse caso de ensino e em informações coletadas previamente à aula, conforme orientação dada pelo professor. O

	grupo 2 deve apresentar as ações de fidelização e o grupo 3 as ações de transformação digital. Em seguida cada grupo terá 10min para apresentar os pontos levantados em grupo, para todos os alunos da aula.
50'	Etapa 3 – debate sobre as questões propostas Nesse momento o professor deve realizar as perguntas propostas nesse caso de ensino, buscando promover a interação e o debate entre os alunos. Para os alunos da pós-graduação, este é o momento em que os alunos devem trazer os exemplos de empresas que pesquisaram previamente à aula, que aplicam estratégias similares de fidelização e transformação digital.
20'	Etapa 4 – Conclusão O professor deve trazer os principais pontos levantados pelos alunos, ressaltando de forma resumida os conceitos tratados durante a aula e por fim sanar as dúvidas dos alunos.

Sugestões de bibliografia

BARLOW, R. **Relationship Marketing – The ultimate in costumer services**. London: Retail Control, 1992.

HISRICH, Robert D, PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9ª edição. Porto Alegre: AMGH, 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. Ediouro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PEIXOTO, Eduardo C. **Transformação digital: uma jornada possível**. São Paulo: Jandaíra, 2021.

PRESCOTT, Roberta. **Bemol, na Amazônia, instala wi-fi, dá acesso gratuito e aumenta vendas**. Abranet. 2019. Disponível em: <https://www.abranet.org.br/Noticias/Bemol,-na-Amazonia,-instala-Wi-Fi,-da-acesso-gratuito-e-aumenta-vendas-2367.html?UserActiveTemplate=site#.YpPAYqjMLDc>. Acesso em: 02 jul. 2023.

SERRENTINO, Alberto. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. São Paulo: Varese Retail Strategy, 2015.

VERHOEF, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. **Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda**. Journal of Business Research. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478>. Acesso em 02 jul. 2023.