

1 A EFICIÊNCIA DO CONTROLE DE ESTOQUE EM UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES, BAHIA - 2022
THE EFFICIENCY OF INVENTORY CONTROL IN A FERTILIZER INDUSTRY, BAHIA - 2022

Evelin Daniele do Carmo; Eduardo Henrique Mangabeira da Silva

2 A RELAÇÃO ENTRE A QUANTIDADE DE REPORTAGENS ENVOLVENDO EMPRESAS DO SETOR BANCÁRIO, E O VOLUME DE AÇÕES NEGOCIADAS DESTAS EMPRESAS

THE RELATION BETWEEN THE QUANTITY OF REPORTS INVOLVING COMPANIES IN THE BANKING SECTOR, AND THE VOLUME OF THESE COMPANIES' TRADED SHARES

Carlos Alberto Orge Pinheiro; Filipe de Souza Miranda

3 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DA INDÚSTRIA DE ÁUDIO E VÍDEO PROFISSIONAL NO MERCADO B2B NO CONTEXTO DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO NA INTEGRADORA AVPRO

PORTER'S FIVE FORCES ANALYSIS OF THE HEALING INDUSTRY OF PROFESSIONAL AUDIO AND VIDEO IN THE B2B MARKET IN THE PANDEMIC CONTEXT: CASE STUDY AT INTEGRADORA AVPRO
MAINE SANTOS DO CARMO; Prof. Ms. Patrícia Couto da Silva

4 DESAFIO GEOMÉTRICO: DA EXPERIMENTAÇÃO À APRENDIZAGEM DO CONCEITO DE POLÍGONOS REGULARES
GEOMETRIC CHALLENGE: FROM EXPERIMENTATION TO LEARNING THE CONCEPT OF REGULAR POLYGONS

Paloma Nogueira Vaz; Alexandre Boleira Lopo

5 MARKETING VERDE: O CONSUMO CONSCIENTE DE PLÁSTICO EM DOIS SEGMENTOS DE BEBIDAS (PEPSICO E AMBEV)
GREEN MARKETING: THE CONSCIOUS CONSUMPTION OF PLASTIC IN TWO BEVERAGE SEGMENTS (PEPSICO AND AMBEV)

Yamka Saraiva Portugal Matias; Juliana Pereira

6 O CRESCIMENTO DAS FINTECHS E OS IMPACTOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DOS BANCOS DE SEGMENTO VAREJO NO ANO DE 2021 NA CIDADE DE SALVADOR E REGIÃO METROPOLITANA

THE GROWTH OF FINTECHS AND THE IMPACTS ON THE WORK PROCESSES OF RELATIONSHIP MANAGERS OF THE RETAIL SEGMENT BANKS IN THE YEAR 2021 IN THE CITY OF SALVADOR AND THE METROPOLITAN REGION

Isis Santos de Santana Souza; Prof. Ms. Eduardo Spinola

7 O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE ATENDIMENTO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE SALVADOR NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES DURANTE O ANO DE 2022

THE LEADERSHIP STYLE OF SERVICE MANAGERS AT BANK AGENCIES IN SALVADOR IN THE MOTIVATION OF ITS EMPLOYEES DURING 2022

Lucas Nascimento Cruz; Prof. Dr. Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

Rua Silveira Martins, 255 - Cabula
Salvador - Bahia - Brasil
CEP: 41.150-000
Tel.: 71 3117-2200
portal.uneb.br

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA - IFBA

Loteamento Espaço Alpha, s/n - Limoeiro
Camaçari - Bahia - Brasil
CEP: 42.802-590
Tel.: 71 3649-8600
portal.ifba.edu.br

Ficha Catalográfica

Scientia: eficiência e sustentabilidade na administração e educação / Instituto Federal da Bahia (IFBA); Universidade do Estado da Bahia (UNEB). - v. 8, n. 2, maio/ago. 2023- Salvador: as instituições, 2023.

Quadrimestral.

Modo de acesso: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/scientia>
ISSN 2525-4553.

1. Ciências Sociais - periódico. 2. Ciências Humanas - periódico. 3. Economia - periódico. 4. Administração - periódico. I. Instituto Federal da Bahia (IFBA). II. Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

CDU: 658.050

Ficha catalográfica elaborada por:
Fábio Amorim Galeão. CRB-5/1569

SOBRE A REVISTA

A Revista Scientia é fruto do convênio de 2 (duas) Instituições de Ensino Superior: a Universidade do Estado da Bahia - UNEB (Departamento de Ciências Humanas (DCH-I) Salvador) e o Instituto Federal da Bahia - IFBA - Campus Camaçari.

PUBLICAÇÃO: Quadrimestral

PÚBLICO ALVO: Autores, leitores e pesquisadores das áreas de ciências humanas e sociais aplicada.

Versão online: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/scientia>

The Scientia Magazine is the result of the agreement of 2 (two) Higher Education Institutions: the State University of Bahia - UNEB (Department of Human Sciences (DCH-I) Salvador) and the Federal Institute of Bahia - IFBA - Campus Camaçari.

PUBLICATION: Four-monthly

TARGET AUDIENCE: Authors, readers and researchers in the fields of applied human and social sciences.

Online version: <https://revistas.uneb.br/index.php/scientia>

MISSÃO

Publicar na área de humanas, saúde e ciências sociais aplicadas de forma a promover a inter, a multi e a transdisciplinaridade articulada a realidade das organizações e a compreensão da sociedade.

Publish in the area of humanities, health and applied social sciences in order to promote inter, multi and articulated transdisciplinarity the reality of organizations and the understanding of society.

OBJETIVOS

Geral: contribuir para o avanço do conhecimento na área de humanas, saúde e ciência social aplicada.

Específicos:

- Contribuir para a institucionalização das comunidades científicas na área de humanas, saúde e ciência social aplicada, por meio da divulgação do conhecimento produzido nessas áreas.
- Promover o intercâmbio, o debate teórico e empírico entre autores e leitores desse conhecimento divulgado.
- Contribuir para o aumento da produção de conhecimento na área de humanas, saúde e ciência social aplicada.

General: Contribute to the advancement of knowledge in the area of human, health and applied social science.

Specifics:

- Contribute to the institutionalization of the scientific communities in the area of human, health and applied social science, through the dissemination of the knowledge produced in these areas.
- Promote the exchange, theoretical and empirical debate between authors and readers of this disseminated knowledge.
- Contribute to increased knowledge production in the area of human, health and applied social science.

DECLARAÇÃO DE DIREITOS AUTORAIS

A partir da submissão entende-se como automática a cessão dos direitos autorais para a Revista, uma vez tendo sido aprovado e aceito para publicação.

Upon submission, the assignment of copyright to the Journal is understood as automatic, once it has been approved and accepted for publication.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

O artigo passará por pelo menos 2 (dois) avaliadores ad hoc (double blind review), mantendo-se o sigilo da autoria aos avaliadores. Os resultados podem ser:

- aprovação para publicação conforme apresentado o original;
- aprovação mediante diligencia para publicação após procedidas as alterações;
- recusa. O resultado da avaliação é sempre comunicado ao autor, com transcrição dos comentários feitos pelos avaliadores. Caso o autor aceite proceder as alterações sugeridas pelos avaliadores, o texto alterado será reencaminhado aos mesmos avaliadores.

The article will go through at least 2 (two) ad hoc reviewers (double blind review), keeping the authorship confidentiality to the reviewers. The results can be:

- Approval for publication as presented in the original;
- Approval by diligence for publication after changes are made;
- refusal. The result of the evaluation is always communicated to the author, with transcription of the comments made by the evaluators. If the author agrees to make the changes suggested by the reviewers, the amended text will be forwarded to the same reviewers.

POLÍTICA DE ACESSO LIVRE

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

This journal offers immediate free access to its content, following the principle that making scientific knowledge available to the public free of charge provides greater worldwide democratization of knowledge.

POLÍTICA DE PRIVACIDADE

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou à terceiros.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

The names and addresses informed in this magazine will be used exclusively for the services provided by this publication, and will not be made available for other purposes or to third parties. This magazine offers immediate free access to its content, following the principle that making scientific knowledge freely available to the public provides greater worldwide democratization of knowledge.

POLÍTICA DE PUBLICAÇÃO

O texto deve:

- Ser uma contribuição original e inédita, não tendo sido publicado em outros periódicos e livros.
- Não estar em processo de avaliação em outra publicação nacional ou internacional.
- Estar dentro do escopo da revista.
- Ser assinado por no máximo quatro autores.
- Enviar duas versões uma contendo a informação dos autores e outra sem conter qualquer informação sobre os autores, comentários de revisão ou outra forma de identificação de autoria na submissão e rodadas de revisões.
- Ser redigido utilizando os editores de texto de maior difusão, com espaço 1,5 entre linhas, fonte Times New Roman tamanho 12, não exceder a 25 páginas (incluindo todos os elementos como figuras, quadros, tabelas e referências). As citações e referências do texto devem obedecer às normas da ABNT.
- Estar livre de plágio ou autoplágio.

Responsabilidade dos Autores: As opiniões emitidas nos textos assinados são de total responsabilidade dos respectivos autores.

Envio de manuscritos

As submissões de trabalhos devem ser feitas apenas via sistema no site no website: <https://revistas.uneb.br/index.php/scientia/about/submissions#onlineSubmissions> OU por e-mail: revistascientia2016@gmail.co, seguindo as orientações contidas em Tutorial para Autores.

The text must:

- Be an original and unpublished contribution, not having been published in other journals and books.
- Not be in the process of being evaluated in another national or international publication.
- Be within the scope of the magazine.
- Be signed by a maximum of four authors.
- Submit two versions, one containing the information of the authors and the other without containing any information about the authors, review comments or other form of identification of authorship in the submission and review rounds.
- Be written using the most widely used text editors, with 1.5 spacing between lines, Times New Roman font size 12, not exceeding 25 pages (including all elements such as figures, tables, tables and references). Citations and references in the text must comply with ABNT rules.
- Be free from plagiarism or self-plagiarism.

Authors' Responsibility: The opinions expressed in the signed texts are the sole responsibility of the respective authors.

Sending of manuscripts

Submissions of works must be done only via the system on the website <https://revistas.uneb.br/index.php/scientia/about/submissions#onlineSubmissions> OR by e-mail: revistaciencia2016@gmail.com, following the guidelines contained in Tutorial for Authors.

INSTRUÇÃO AOS AUTORES

MANUAL DA REVISTA:

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/scientia>

JOURNAL MANUAL:

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/scientia>

CORPO EDITORIAL

EDITORES

Editor Responsável e Presidente: Aliger dos Santos Pereira - Salvador - Bahia - Brasil
Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - Departamento de Ciências Humanas (Curso de Administração de Empresas) - Salvador - Bahia - Brasil e Instituto Federal da Bahia (Coordenação do Curso Técnico em Informática) Camaçari - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

E-mail: revistascientia2016@gmail.com

Responsible Editor and President: Aliger dos Santos Pereira - Salvador - Bahia - Brazil
State University of Bahia (UNEB) - Department of Human Sciences (Business Administration Course) - Salvador - Bahia - Brazil and Federal Institute of Bahia (Course Coordination Computer Technician) Camaçari - Bahia - Brazil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

E-mail: revistascientia2016@gmail.com

CONSELHO EDITORIAL

COMISSÃO:

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/scientia/about/editorialTeam>

COMMISSION:

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/scientia/about/editorialTeam>

PRODUÇÃO EDITORIAL

Revista Scientia: Versão Eletrônica, Logomarca Scientia e Projeto Gráfico: Prof^o. Daniel Jorge dos Santos Branco
Borges - Salvador - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/4937426810104197>

Scientia Magazine: Electronic Version, Scientia Logo and Graphic Design: Prof^o. Daniel Jorge dos Santos Branco
Borges - Salvador - Bahia - Brazil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/4937426810104197>

Revista Scientia: Versão Eletrônica, Logomarca Scientia e Projeto Gráfico: Prof^a. Paloma Martinez Veiga Branco
- Salvador - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/1515911024148118>

Scientia Magazine: Electronic Version, Scientia Logo and Graphic Design: Prof^a. Paloma Martinez Veiga Branco
- Salvador - Bahia - Brazil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/1515911024148118>

Secretário Administrativo: Fabiano Viana Oliveira - Salvador - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

Administrative Secretary: Fabiano Viana Oliveira - Salvador - Bahia - Brazil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

Normatização: Juliana Vieira Santos Pereira - Salvador - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/9826355704642265>

Standardization: Juliana Vieira Santos Pereira - Salvador - Bahia - Brazil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/9826355704642265>

INDEXAÇÃO E REPOSITÓRIO

PERGAMUM

<http://www.biblioteca.ifba.edu.br/biblioteca/index.php>

GOOGLE ACADÊMICO

<https://www.google.com>

DIADORIM

<https://diadorim.ibict.br/handle/1/2645>

SUMÁRIOS.ORG

<https://sumarios.org>

UNEB - Universidade do Estado da Bahia

Rua Silveira Martins, 2555 - Cabula - Salvador - Bahia - Brasil

CEP: 41150-000

Tel.: 71 3117-2200

IFBA - Instituto Federal da Bahia

Loteamento Espaço Alpha, s/n - Limoeiro - Camaçari - Bahia - Brasil

CEP: 42802-590

Tel.: 71 3649-8600

Suporte na área de Tecnologia e Informação: Prof^ª. Rosângela de Araújo Santos (Instituto Federal da Bahia)

Bibliotecário: Fábio Amorim Galeão (Instituto Federal da Bahia)

Tel. 71 3649-8626

E-mail: bibliocamacari@gmail.com

Todos os direitos reservados. O projeto Scientia é mantido pela Faculdade UNEB e IFBA.

Contato: revistascientia2016@gmail.com

All rights reserved. The Scientia project is maintained by the UNEB and IFBA faculty.

Contact: revistascientia2016@gmail.com

SUMÁRIO

1 A EFICIÊNCIA DO CONTROLE DE ESTOQUE EM UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES, BAHIA - 2022

THE EFFICIENCY OF INVENTORY CONTROL IN A FERTILIZER INDUSTRY, BAHIA-2022

Evelin Daniele do Carmo; Eduardo Henrique Mangabeira da Silva

RESUMO.....	11
Palavras-chave.....	11
ABSTRACT.....	12
Keywords.....	12
1.1 INTRODUÇÃO.....	13
1.2 CONTROLE DE ESTOQUE COM O USO DO SAP - ERP: A INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES NO BRASIL.....	19
1.3 METODOLOGIA.....	25
1.4 CONTROLE DE ESTOQUE COM O USO DO SAP - ERP: EM UMA INDUSTRIA DE FERTILIZANTES (CANDEIAS /BAHIA NO ANO DE 2022).....	27
1.5 RESULTADOS E TENDÊNCIAS FUTURAS.....	35
1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	39
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....	42

2 A RELAÇÃO ENTRE A QUANTIDADE DE REPORTAGENS ENVOLVENDO EMPRESAS DO SETOR BANCÁRIO, E O VOLUME DE AÇÕES NEGOCIADAS DESTAS EMPRESAS

THE RELATION BETWEEN THE QUANTITY OF REPORTS INVOLVING COMPANIES IN THE BANKING SECTOR, AND THE VOLUME OF THESE COMPANIES' TRADED SHARES

Carlos Alberto Orge Pinheiro; Filipe de Souza Miranda

RESUMO.....	43
Palavras-chave.....	43
ABSTRACT.....	44
Keywords.....	44
2.1 INTRODUÇÃO.....	45
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	45
2.3 METODOLOGIA.....	47
2.2.1 Fonte de dados.....	47
2.2.2 Procedimentos econométricos.....	48
2.4 RESULTADOS.....	49
2.4.1 Banco Itaú Unibanco.....	49
2.4.2 Banco Bradesco.....	50

2.4.3 Banco do Brasil.....	51
2.4.4 Banco Santander Brasil.....	52
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....	55
.....	
3 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DA INDÚSTRIA DE ÁUDIO E VÍDEO PROFISSIONAL NO MERCADO B2B NO CONTEXTO DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO NA INTEGRADORA AVPRO	
PORTER'S FIVE FORCES ANALYSIS OF THE HEALING INDUSTRY OF PROFESSIONAL AUDIO AND VIDEO IN THE B2B MARKET IN THE PANDEMIC CONTEXT: CASE STUDY AT INTEGRADORA AVPRO	
<i>Maine Santos do Carmo; Prof. Ms. Patrícia Couto da Silva</i>	
.....	56
RESUMO.....	56
Palavras-chave.....	56
ABSTRACT.....	57
Keywords.....	57
3.1 INTRODUÇÃO.....	58
3.2 AS CINCO FORÇAS DE PORTER COMO ESTRATÉGIA EM UM CENÁRIO DE PANDEMIA: A INDÚSTRIA AVPRO B2B NO BRASIL.....	62
3.3 METODOLOGIA.....	72
3.4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER COMO ESTRATÉGIA EM UM CENÁRIO DE PANDEMIA: INTEGRADORA AVPRO.....	75
3.5 RESULTADOS.....	92
3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	97
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....	100
.....	
4 DESAFIO GEOMÉTRICO: DA EXPERIMENTAÇÃO À APRENDIZAGEM DO CONCEITO DE POLÍGONOS REGULARES	
GEOMETRIC CHALLENGE: FROM EXPERIMENTATION TO LEARNING THE CONCEPT OF REGULAR POLYGONS	
<i>Paloma Nogueira Vaz; Alexandre Boleira Lopo</i>	
.....	101
RESUMO.....	101
Palavras-chave.....	101
ABSTRACT.....	102
Keywords.....	102
4.1 INTRODUÇÃO.....	103
4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	105
4.3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	106
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS.....	116

MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....	118
.....	
5 MARKETING VERDE: O CONSUMO CONSCIENTE DE PLÁSTICO EM DOIS SEGMENTOS DE BEBIDAS (PEPSICO E AMBEV)	
GREEN MARKETING: THE CONSCIOUS CONSUMPTION OF PLASTIC IN TWO BEVERAGE SEGMENTS (PEPSICO AND AMBEV)	
<i>Yamka Saraiva Portugal Matias; Juliana Vieira Santos Pereira</i>	
.....	119
RESUMO.....	119
Palavras-chave.....	119
ABSTRACT.....	120
Keywords.....	120
5.1 INTRODUÇÃO.....	121
5.2 GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE: MATERIAL PLÁSTICO.....	124
5.3 METODOLOGIA.....	134
5.4 GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE NA PEPSICO E AMBEV: MATERIAL PLÁSTICO.....	135
5.5 RESULTADOS.....	138
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
REFERÊNCIAS.....	141
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....	144
.....	
6 O CRESCIMENTO DAS FINTECHS E OS IMPACTOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DOS BANCOS DE SEGMENTO VAREJO NO ANO DE 2021 NA CIDADE DE SALVADOR E REGIÃO METROPOLITANA	
THE GROWTH OF FINTECHS AND THE IMPACTS ON THE WORK PROCESSES OF RELATIONSHIP MANAGERS OF THE RETAIL SEGMENT BANKS IN THE YEAR 2021 IN THE CITY OF SALVADOR AND THE METROPOLITAN REGION	
<i>Isis Santos de Santana Souza; Prof. Ms. Eduardo Spinola</i>	
.....	145
RESUMO.....	145
Palavras-chave.....	145
ABSTRACT.....	146
Keywords.....	146
6.1 INTRODUÇÃO.....	147
6.2 O SEGMENTO VAREJO NO SETOR BANCÁRIO.....	149
6.3 O CRESCIMENTO DAS FINTECHS E O NOVO PAPEL DO GERENTE DE RELACIONAMENTO.....	151
6.4 METODOLOGIA.....	156
6.5 ANÁLISE DE DADOS.....	158
6.6 RESULTADOS.....	162
6.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
REFERÊNCIAS.....	166

MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....	170
.....	
7 O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE ATENDIMENTO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE SALVADOR NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES DURANTE O ANO DE 2022	
THE LEADERSHIP STYLE OF SERVICE MANAGERS AT BANK AGENCIES IN SALVADOR IN THE MOTIVATION OF ITS EMPLOYEES DURING 2022	
<i>Lucas Nascimento Cruz; Prof. Dr. Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque</i>	
.....	171
RESUMO.....	171
Palavras-chave.....	171
ABSTRACT.....	172
Keywords.....	172
7.1 INTRODUÇÃO.....	173
7.2 ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GERENTES E MOTIVAÇÃO SEGUNDO TEORIA DE HERZBERG.....	175
7.3 METODOLOGIA.....	181
7.4 ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE ATENDIMENTO DAS AGÊNCIAS DO BANCO X NO PERÍODO DE 2022 E A MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES.....	183
7.5 RESULTADOS.....	190
7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	193
REFERÊNCIAS.....	194
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....	197

1 A EFICIÊNCIA DO CONTROLE DE ESTOQUE EM UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES, BAHIA - 2022

Evelin Daniele do Carmo

Graduanda em Administração pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB

E-mail: edcarmo@uneb.br

Eduardo Henrique Mangabeira da Silva

Licenciado em Eletricidade pela Universidade do Estado da Bahia. Graduado em Administração pela Faculdade Visconde de Cairu e Especialista em Gestão de Materiais e Logística pela Universidade do Estado da Bahia. Docente do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia.

E-mail: eduardo.mangabeira@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como tema a avaliação da eficiência da gestão empresarial operacional do processo de controle de estoque de produtos a granel, através do SAP. Qual(is) o(s) principal(is) fator(es) que está(ão) promovendo gargalos, pontos críticos e perda de eficiência na gestão operacional de controle de estoque mesmo com o uso do SAP? O objetivo geral é o de apresentar os principais gargalos e pontos críticos que impedem a referente empresa a se tornar competitiva e obtenha sucesso nos seus indicadores mensais através de um estoque bem-organizado e controlado, apesar do amplo-portfólio de produtos. Trata-se de um Estudo de Caso realizado em uma empresa de fertilizantes, localizada em Candeias na Bahia no ano de 2022, onde foi utilizada uma abordagem dedutiva qualitativa com o uso das Pesquisas: Bibliográfica e Descritiva. Durante o presente estudo foi possível identificar os fatores que estão promovendo os gargalos, pontos críticos e perda de eficiência na gestão operacional do controle de estoque, mesmo com o uso do SAP ERP, os principais fatores identificados foram: A falta de treinamento para a equipe operacional, o comportamento humano e a falta de manutenção nos equipamentos auxiliares do sistema.

Palavras-chave: Controle de Estoque. Fertilizantes. Systems, Applications and Products in Data Processing - SAP. Enterprise Resource Planning - ERP.

ABSTRACT

This article has as its theme the evaluation of the efficiency of the operational business management of the bulk product inventory control process, through SAP. What is the main factor(s) that are promoting bottlenecks, critical points and loss of efficiency in the operational management of inventory control even with the use of SAP? The general objective is to present the main bottlenecks and critical points that prevent the referring company to become competitive and succeed in its monthly indicators through a well-organized and controlled stock, despite the broad product portfolio. This is a Case Study carried out in a fertilizer company, located in Candeias in Bahia in the year 2022, where a qualitative deductive approach was used with the use of Research: Bibliographic and Descriptive. During the present study, it was possible to identify the factors that are promoting bottlenecks, critical points and loss of efficiency in the operational management of inventory control, even with the use of SAP ERP, the main factors identified were: The lack of training for the team operational, human behavior and lack of maintenance on auxiliary equipment of the system.

Keyword: Inventory control. Fertilizers. Systems, Applications and Products in Data Processing - SAP. Enterprise Resource Planning - ERP.

1.1 INTRODUÇÃO

Verifica-se que o estoque é um elemento de grande importância para a gestão e bom funcionamento de uma empresa. Segundo Ballou (2006), o estoque é caracterizado por produtos e insumos que são necessários para o processo de produção de uma empresa, são pilhas de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e de produção da empresa. Desta forma, o conceito de estoque inclui toda a variedade de materiais que empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos e/ou serviços. Para que seja possível manter em ordem essa variedade de produtos, é necessário que a empresa tenha um estoque bem-organizado, aplicando o processo de controle de estoque.

Entende-se que o controle de estoque funciona como o processo em que se monitora o fluxo desses produtos e insumos, ou seja, é necessário controlar a entrada, saída e armazenamento de todos os produtos no banco de dados de uma empresa. Também é o modo de administrar os produtos e insumos de uma organização, visando o momento correto para reabastecimento dos insumos, a quantidade necessária para abastecimento, visando maior eficiência nos processos. O controle de estoque é uma das atividades chave para a administração da empresa, pois ela está relacionada com a eficiência das empresas em gerirem seus processos (FREITAS, 2008).

Para manter um estoque bem controlado com mais praticidade, é necessário que a organização invista em um sistema de gestão empresarial atenda todas as suas necessidades, com o objetivo de apoiar a empresa no sentido de obter resultados na otimização da gestão de negócios, alcançando sucesso na produtividade e financeiramente. Atualmente existe uma compilação significativa de ferramentas que facilitam a administração dos materiais nas empresas, entre elas os sistemas Enterprise Resource Planning - ERP, que contribuem para a execução do controle de estoque. O sistema de ERP, por exemplo, traz benefícios econômicos facilmente identificáveis com a simplificação das rotinas de trabalhos que se tornam mais eficientes (CORRÊA, 2001).

Neste contexto observa-se que os sistemas de gestão empresarial, são sistemas feitos para contemplar as demandas operacionais das organizações. Afinal, a gestão empresarial é o conjunto de processos de operação funcional cotidiana de uma empresa, com racionalização das atividades e procedimentos operacionais e gerenciais, planejamento de investimentos atuais e futuros, análise de retornos e flexibilização de perenidade e crescimento da empresa, (REZENDE, 2020).

O uso dos sistemas ERP, especificamente do SAP - Systems, Applications and Products in Data Processing), também é de extrema importância para que se tenha um ambiente de trabalho em que todas as áreas estejam integradas, de modo que as informações possam ser compartilhadas e a comunicação eficiente pode ser alcançada entre as funções de gestão. Um sistema ERP, como o SAP, é um conjunto de pacotes de software de negócios que integra uma série de aplicações modular para atender a todas as funções de uma empresa, em suma, os sistemas ERPs possuem um banco de dados único, operando em uma plataforma comum, que interage com um conjunto integrado de aplicações, consolidando todas as operações do negócio em um simples ambiente computacional (BANCROFT; SEIP; SPRENGEL, 1998).

Identifica-se que o SAP é um sistema ERP, composto por módulos pagos que variam de acordo com a área e com a necessidade da organização, uma empresa pode obter o SAP com apenas dois módulos ou até com dez, de acordo com a sua necessidade. Esses módulos de gestão são completos e possibilitam uma utilização mais moderna e dinâmica, com processamento das informações em tempo real pela empresa. No uso para a gestão de estoque o sistema possui um módulo completo, o Materials Management - MM (Gerenciamento de Materiais), que possibilita o controle de movimentações de materiais, administração das compras e vendas de materiais, o que entra e sai do estoque, além de fazer a gestão de todos os dados e a integração completa com os outros módulos (SIMPLE VISION, 2021).

No processo mundial de globalização acontece constante transformações em vários âmbitos, entre essas transformações está o desenvolvimento tecnológico que impacta a população mundial de forma significativa. E para manter a vantagem competitiva as empresas estão buscando se adequar a este processo de globalização de forma estratégica, buscando novas tecnologias e se adaptando a novos processos (Martelli; Dandaro, 2015). Por essa razão tem crescido o uso de tecnologias de inovação por parte das empresas para o controle de estoque e armazenagem, o mesmo ocorre com a empresa em estudo (Candeias - BA). Giacomini, Wagner Junior (2022), citam que o controle de estoque é uma função muito importante nas empresas, tendo como resultado maior competitividade, visto que as empresas estão em busca de seu aprimoramento constante para se manterem ativas no mercado atual, o investimento em sistemas ERP é um exemplo de aprimoramento tecnológico.

Para o auxílio nas ferramentas de gestão em muitos segmentos de indústrias é necessário que os recursos tecnológicos estejam muito bem alinhados com os recursos físicos, este é o caso do controle de estoque nas indústrias de fertilizantes. É de extrema importância que o saldo armazenado em estoque físico esteja alinhado com os saldos no estoque em sistema, pois essas

diferenças geram principalmente perdas financeiras significativas, além de uma linha de trabalho menos produtiva.

Neste sentido, segundo Fernandes; Sousa; Santos (2021) a acurácia determina a capacidade da empresa em fornecer informações confiáveis aos stakeholders ao permitir a identificação de divergências, sendo que a sua falta pode acarretar efeitos indesejáveis nos diversos processos organizacionais. Por tanto para entender onde ocorre os ganhos e perdas, é necessário entender os processos que compõe o fluxo do estoque desta empresa.

Diante disso, o presente artigo tem como tema a avaliação da eficiência da gestão empresarial operacional do processo de controle de estoque de produtos a granel, através do SAP em uma grande indústria do ramo de fertilizantes, localizada em Candeias na Bahia, no ano de 2022. A partir da seguinte problemática: Qual(is) o(s) principal(is) fator(es) que está(ão) promovendo gargalos, pontos críticos e perda de eficiência na gestão operacional de controle de estoque mesmo com o uso do SAP? Este problema leva-nos a pensar se há falhas que estão sendo cometidas no meio do percurso, evitando que o processo seja realizado da maneira correta mesmo com o uso do SAP ERP, diminuindo a eficiência do controle de estoque desta empresa. Já o objetivo geral é apresentar os principais gargalos e pontos críticos que impedem a referente empresa a tornar-se competitiva e obter sucesso nos seus indicadores mensais através de um estoque bem-organizado e controlado, apesar do amplo-portfólio de produtos. Os objetivos específicos são: elaborar um fluxograma descritivo do controle de estoque; identificar os principais gargalos e pontos críticos presentes no fluxograma de forma a promover kaizen no controle de estoque.

Este tema se justifica, pois o processo de informatização das indústrias, em especial no controle de estoque, só tem crescido ao longo dos anos com isso surge a necessidade de automatização e gestão de toda essa informação gerada no dia a dia de cada empresa. De acordo com Primak (2009), a informação vem assumindo importância crescente nas organizações, tornando-se um diferencial competitivo, já que a grande quantidade de acontecimentos externos obriga as empresas a enfrentarem novos desafios, sendo a informação imprescindível para a descoberta e introdução de novas tecnologias e para tornar possível a exploração de oportunidades de investimentos.

Infere-se que com a necessidade de gerir todas essas informações em um banco de dados, de forma mais específica seus bancos de dados, tal qual o setor de estoque. Nas indústrias de fertilizantes por ter uma produção rigorosa, visando a alta produtividade aliada a alta demanda desse setor são necessárias as devidas organizações, controle e a gerência das movimentações de matérias-primas, pois uma boa gestão dos insumos de produção proporciona

a redução de custos e aumento da competitividade (HOLANDA; MARINHEIRO; NUNES; FREITAS, 2022).

Além disso, os fertilizantes são as substâncias aplicadas aos solos, que tem a finalidade de fornecer as demandas de nutrientes necessários para que as plantas cresçam de forma aperfeiçoada. Na Legislação Brasileira (Decreto de 86.955, de 18 de fevereiro de 1982) os fertilizantes são definidos como substâncias minerais ou orgânicas, naturais ou sintéticas, fornecedora de um ou mais nutrientes de plantas. Este tem como função repor aos solos elementos retirados nas colheitas, com a finalidade de manter e ampliar o potencial produtivo da planta. A participação dos fertilizantes nas safras é essencial para o aumento da produtividade da agricultura.

Os fertilizantes nitrogenados, fosfatados e potássicos são nutrientes utilizados pelas indústrias misturadoras de fertilizantes, para composição das fórmulas NPK. Essas indústrias têm como função preparar diversas fórmulas de fertilizantes, com diferentes quantidades de nutrientes. As Indústrias de fertilizantes, sejam elas misturadoras ou indústrias de produção, são bastante comuns na região metropolitana de Salvador, essa região é conhecida como o Polo de Fertilizantes da Bahia, desenvolvido nas mediações do Porto de Aratu (Candeias).

O setor de fertilizantes importa grandes quantidades de matéria prima e fertilizantes intermediários, e por ser favorável às suas produções as indústrias de fertilizantes montam suas unidades próximas as principais fontes de fornecimento. O processo de modernização da agricultura brasileira, iniciado na década de 1960, foi determinante para a consolidação do setor como um dos pilares da sustentação econômica nacional (ALVES, 2005).

Os fertilizantes são necessários para compor os nutrientes essenciais para o crescimento da planta, ocasionando um desenvolvimento mais otimizado, já que são tecnologias especialmente criadas para aumentar a produção. Em casos que haja carência dos nutrientes é necessário que sejam devolvidos ao solo, para que a planta possa se desenvolver efetivamente, esse tipo de processo é chamado de adubação. Além de conter tecnologias que aumentam a produção nas lavouras, os fertilizantes cada vez mais são fabricados com tecnologias que garantem uma produção mais sustentável, e a segurança alimentar. Os fertilizantes promovem o aumento da produtividade agrícola. sendo assim, o uso adequado de fertilizantes se tornou ferramenta indispensável na luta mundial de combate à fome e a subnutrição (BARBOSA; PUGGINA, 2014).

Segundo a Secretaria Especial de Assuntos Estratégicos (2020), o Brasil é responsável, atualmente, por cerca de 8%, do consumo global de fertilizantes, sendo o quarto país do mundo, atrás apenas da China em primeiro lugar, Índia e Estados Unidos, respectivamente. A

velocidade de crescimento da demanda brasileira tem superado o crescimento da oferta nacional e seu atendimento tem ocorrido via aumento de importações. O país deixou de ser exportador de fertilizantes para ser grande importador entre 1992 e 2020, a produção interna de fertilizantes minerais tem sido insuficiente para abastecer a grande demanda dos produtores agrícolas brasileiros. Importando mais de 70%, dos fertilizantes que utiliza, ou seja, a produção nacional responde por cerca de 30%, das necessidades atuais do país, configurando uma forte dependência externa e uma debilidade frente às condições de fornecimento global (ANDA, 2021).

O Brasil é um país com abundância de recursos naturais, disponibilidade de água e calor, fatores que podem influenciar em um bom plantio, porém, parte do solo brasileiro sofre com uma fertilidade natural baixa e sem reservas de nutrientes suficientes para sustentar alta produtividade (BERNARDI; CAMPOS; SILVA, 2002). A baixa fertilidade do solo de algumas regiões brasileiras também é o que resulta o alto consumo de fertilizante no País, tornando o responsável por uma parte considerável do consumo mundial. Por fazer parte das potências agrícolas, o Brasil, necessita saibam controlar o estoque dos seus produtos, para que possam ser consumidos ou exportados com qualidade.

Segundo a Associação Nacional para Difusão de Adubos, 2021 (ANDA) o Brasil está importando cerca de 85% (oitenta e cinco por cento) do que tem consumido de fertilizantes, tornando a dependência externa cada vez maior, situação que vem se agravado nos últimos anos, destacando-se a pandemia de Covid-19 que acabou impactando drasticamente os fluxos globais de comércio, exportação e importação de fertilizantes, em observância que essas restrições foram ocasionadas por decisões governamentais.

Entre 2021 e 2022, após a guerra da Ucrânia os riscos de se depender de importações foram novamente apresentados, os preços dos fertilizantes aumentaram drasticamente no Brasil. A Rússia, principal fornecedor global, respondeu por 22% dos fertilizantes recebidos pelo Brasil em 2021, um total de 9,27 milhões de toneladas, segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2022). A Rússia chegou a suspender o envio de fertilizantes para o Brasil em um momento, porém voltou a exportar com a liberação de novas rotas de navios. Mesmo o país ainda exportando, muitas empresas pararam de negociar com a Rússia por questões éticas, segundo um levantamento da Agência CNN - Cable News Network, muitos países se movimentaram a fim de restringir executivos, empresas, negócios, entre outros, ligados à Rússia. Outros blocos importantes, como a União Europeia e o G7 também anunciaram restrições conjuntas (SLOBODEICOV; GALVANI; TADEU, 2022).

Percebe-se que essa alteração na cadeia de suprimentos acaba gerando um grande impacto social, exemplificando-se a dificuldade de grande parte da população não ter recursos suficientes para ter acesso a cesta básica, segundo o (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2022) o valor do conjunto dos alimentos básicos aumentou nas capitais brasileiras, a comparação do valor da cesta entre junho de 2022 e junho de 2021 mostrou que todas as capitais tiveram alta de preço, com variações que oscilaram entre 13,34%.

Entende-se esse aumento nos preços dos alimentos também decorre do aumento de preço dos insumos de fertilizantes, decorrentes da repentina mudança de fornecedores de matéria-prima de fertilizantes, o conflito entre a Rússia e Ucrânia e a pandemia do COVID-19, fatores esses que acabaram impactando nos preços desses insumos, esses aumentos atingem o preço dos fertilizantes e conseqüentemente na inflação dos alimentos, o que acarreta um problema para toda a população. Os alimentos são um dos itens que vêm impactando fortemente a inflação do país, na divulgação do mês de maio do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), a categoria registrou alta de 0,75%, entretanto, no acumulado de janeiro a maio deste ano, os preços já cresceram 6,86%, (Barreto, 2022).

O Brasil é uma grande potência agrícola e um grande exportador de fertilizantes, ainda assim são poucos os estudos que exploram e analisam a fundo as dimensões dessas indústrias (Tabela 1). A presente pesquisa busca contribuir como objeto de estudo visando que ainda são poucos os trabalhos que retratam o controle de estoque e a indústria de fertilizantes no Brasil, e busca ser usada como referência para questionamentos sobre como funciona o controle de estoque nas grandes indústrias, como é possível ter êxito no mesmo, e nas atividades que dependem de um controle de estoque bem estruturado.

Visto que se trata de uma indústria de fertilizantes e por ter um grande portfólio de produtos o controle de estoque, acaba tornando-se difícil em alguns momentos, sendo um dos principais gargalos a necessidade de manutenção de estoque recorrentes, como inventários até mesmo diários.

Devido a essa razão esta pesquisa se torna tão imprescindível, a fim de identificar os demais gargalos que impedem a maximização dos lucros, satisfação dos clientes e a competitividade de mercado desta empresa. Em razão de fazer parte do quadro de funcionários desta empresa conheço a importância de identificar tudo aquilo que impede esta instituição de alcançar benefícios através do controle de estoque.

A Tabela 1 apresentada a seguir mostra a quantidade de estudos publicados no Brasil no período de 2021 até 2022, nas plataformas Google Acadêmico, Scielo e Capes, referente as seguintes palavras chaves: ERP; SAP; Controle de Estoque na Industria de Fertilizantes. As

pesquisas nas plataformas Google Acadêmico, Scielo e Capes (Tabela 1). Na busca da pesquisa foram usados os termos AND e OR. As combinações utilizadas foram; Controle de Estoque AND SAP (464 resultados), Controle de Estoque AND ERP (1.095 resultados), Controle de Estoque AND Fertilizantes (2.620 resultados), SAP OR Controle de Estoque (25.536), Fertilizantes OR Controle de Estoque (12.326 resultados).

Tabela 1 - Quantitativos segundo as plataformas Google Acadêmico, Scielo e Capes - 2022

Palavras-Chaves	Google Acadêmico	Scielo	Capes	Total
Controle de Estoque AND SAP	349	36	79	464
Controle de Estoque AND ERP	771	83	241	1095
Controle de Estoque AND Fertilizantes	1.500	896	224	2620
SAP OR Controle de Estoque	10.500	36	15.000	25536
Fertilizantes OR Controle de Estoque	10.600	674	1.052	12326
Total	23.720	1.725	16.596	29.715

Fonte: Elaboração própria (2022).

O presente artigo foi dividido em sete partes de forma possível de compreender todas as fases que compõem os processos para que o controle de estoque seja feito da maneira mais eficaz e benevolentes na Indústria de Fertilizante. A Introdução é composta do tema, problema, objetivos e justificativa. A segunda parte é o referencial teórico que trata do controle de estoque com o uso do SAP ERP e a indústria de fertilizantes no Brasil. Em seguida vem a metodologia. A quarta seção corresponde ao Estudo de caso sobre o controle de Estoque com o uso do SAP ERP e uma indústria de fertilizantes (Candeias /Bahia no ano de 2022); seguido dos resultados e conclusões.

1.2 CONTROLE DE ESTOQUE COM O USO DO SAP - ERP: A INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES NO BRASIL

Nas indústrias de fertilizantes para que se alcance resultados como a competitividade de mercado, alta produtividade, redução de custos e geração de lucros é preciso que a gestão de estoque aconteça de maneira eficiente junto com um planejamento eficaz dos processos produtivos, para isso as empresas optam por investir em Sistemas de Gestão Empresarial Enterprise Resource Planning - ERP que atendam todas as suas necessidades.

Os sistemas de gestão empresarial Enterprise Resource Planning - ERP, tiveram ascensão na década de 1990, na Europa e na América, e só em 1996 chegaram ao mercado brasileiro. Esse software foi criado a partir da necessidade de evolução dos sistemas MRP - Manufacturing Resource Planning (Planejamento de Recursos de Produção), que tinham como foco apenas a demanda dependente da organização. Os sistemas surgiram com a promessa de resolver problemas de integração, disponibilidade e confiabilidade de informações ao incorporar em um único sistema as funcionalidades que suportam diversos processos de negócios em uma empresa (OLIVEIRA; RAMOS, 2002).

Os sistemas ERP visam otimizar processos e expandir a performance do software conforme as necessidades das organizações, e os sistemas ERP tiveram seu crescimento focado na implantação e melhoria de processos que compõem os setores de uma organização, como; controle de lotes, gestão de vendas, controle de fabricação e gestão financeira. Este tipo de sistema facilita o fluxo de informações dentro de uma empresa, interligando as diferentes funções, como: produção, logística, financeiro, recursos humanos e suprimentos.

O ERP é o equivalente ao sistema nervoso central da organização, detectando as informações sobre as condições de diferentes partes da empresa e as repassando a outras partes da empresa que necessitam delas. As informações são atualizadas em tempo real por aqueles que as utilizam e ainda ficam sempre disponíveis a todos que estão conectados ao sistema ERP (SLACK; CHAMBERS e JOHNSTON, 2009).

Os sistemas ERP é um software que integra os dados de todos os setores em um único banco, fazendo que seja possível obter informações de diferentes áreas em um único local apenas seguindo caminhos diferentes dentro do sistema. Portanto, um sistema tem características de ERP quando este possibilita à empresa automatizar e integrar a maioria de seus processos de negócio, compartilhar dados e práticas em toda a empresa e produzir e acessar as informações em tempo real. Assim, os sistemas ERP permitem que as decisões e os bancos de dados de todas as partes da organização sejam integrados, de modo que as consequências das decisões de parte da organização estejam refletidas nos sistemas de planejamento e controle do restante da organização, tornando assim possível a automação de todos os setores de uma empresa (FERREIRA, 2022)

No mercado brasileiro, estão presentes ERPs utilizados mundialmente, por exemplo, o System Applications and Products - SAP, famoso mundialmente por dividir as funções de acordo com cada setor da organização em módulos, fazendo com que os processos fluam de forma mais otimizada. A SAP, foi fundada em 1972, por cinco engenheiros de sistemas que tinham como foco criar um sistema totalmente integrado, capaz de automatizar todos os

processos inerentes da empresa. Vinte e nove anos e 10 milhões de usuários depois, a SAP surge como a terceira maior empresa de software do mundo – a primeira em software de gestão empresarial - empregando mais de 24 mil pessoas em 50 países diferentes (MARTINS, 2005).

O SAP é um sistema funcional, criado com uma estrutura modular e funcional, completamente integrada o que o torna flexível e expansível, surge para além de integrar as áreas internas das organizações, integrar os sistemas abertos, como cliente/fornecedor, o SAP é adquirido como forma de licença por uma empresa (a empresa compra a licença do sistema, e pode usar de durante o período previsto em contrato), à medida que a empresa cresce, pode-se incluir novos usuários e módulos, ativar funções adicionais de acordo com a necessidade da empresa.

Como dito anteriormente, o SAP é um sistema modular, dividido por áreas da organização, os módulos podem ser integrados ou apenas para processos de áreas específicas, o SAP é composto por diversos módulos que podem ser alterados de acordo com a necessidade da organização, sendo compostos por divisões que são adequadas de acordo a cada processo da empresa. Os principais módulos do SAP e suas respectivas divisões, segundo Martins (2005) serão relacionados no Quadro 1, que são: Recursos Humanos (HR), Contabilidade Financeira (FI), Controladoria (CO), Vendas e Distribuição (SD), Manutenção de Materiais (MM), Controle de Qualidade (QM), Planejamento de Produção (PP).

Quadro 1 - Principais módulos do SAP

Módulos	Divisões
Recursos Humanos (HR)	Estrutura Organizacional; Desenvolvimento de Pessoal; Planejamento de Custos de Pessoal; Administração de Capacitação e eventos; Recrutamento e seleção; Administração de Pessoal; Capacidade de Pessoal e Planejamento de Turnos; Relação de Funcionários; Contabilização de Gastos de Viagem.
Contabilidade Financeira (FI)	Contabilidade Geral; Contas a Receber; Contas a Pagar; Ativos Fixos; Consolidação; Livros Especiais.
Controladoria (CO)	Contabilidade por Centros de Custos e Gastos Gerais Custeio por atividade (ABC); Custos de Produção; Análise de Rentabilidade.
Vendas e Distribuição (SD)	Relação de Cliente e Produto; Promoções de Vendas/atividades de Vendas; Consultas/Cotações/Pedidos; Verificação de crédito; Determinação de Preços; Verificação de Disponibilidade; Configuração de Variantes; Venda/Faturamento entre Empresas; Faturamento; Processamento de descontos; Processamento de devoluções; Sistema de Informações de Vendas, Planejamento e Monitoramento.
Manutenção (PM)	Administração de Objetos Técnicos; Planejamento de Manutenção e Serviço; Gestão de Avisos e Pedidos de Manutenção e Serviço; Planejamento de Capacidades; Sistema de informação de Manutenção e Serviços.
Gestão de Materiais (MM)	Planejamento de Necessidades de materiais; Compras; Contagens Cíclicas; Gestão de Materiais; Verificação de Faturas; Verificação/Administração/Controle de inventários; Gestão de estoque; Sistema de Informações de Compras.
Controle de Qualidade (QM)	Planejamento da Qualidade; Inspeção da Qualidade; Controle da qualidade; Notificações da Qualidade; Certificados da Qualidade; Sistema de Infamações de Administração da Qualidade.
Planejamento da Produção (PP)	Planejamento de Vendas; Planejamento da Produção; Planejamento de Necessidades de Materiais; Planejamento de Recursos de Fabricação (MRP 11); Planejamento de Capacidade; Controle de chão-de-fábrica; Fabricação repetitiva; Planejamento a Longo Prazo e Cenário de Simulação; Reunião de Dados da Planta; Determinação de custos; Administração de Projetos.

Fonte: Adaptado Martins (2005).

Os principais modelos utilizados entre as organizações para controle de estoque são os módulos de Planejamento da Produção (PP) e Gestão de Materiais (MM). Esses módulos são utilizados como ferramentas essenciais para que seja executado o controle de estoque na organização. É válido ressaltar a importância dos sistemas de gestão empresarial, pois estes também são capazes de emitir relatórios regulares entre outras funções, que auxiliam as organizações a controlar seus estoques de forma mais eficientes (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Os módulos de Planejamento da Produção e Gestão de Materiais trabalham interligados, nestes módulos são encontradas funções que permitem um controle mais automatizado, seguro e eficiente e que fazem parte de todo o fluxo do controle de estoque, desde a compra de matéria-prima até a expedição do produto para o cliente, a partir disso torna-se possível gerenciar toda a cadeia de suprimentos (LTS CONSULTING, 2021). Para poder executar estas funções são realizadas transações, que são todas as ações realizadas nos sistemas com um objetivo, como por exemplo, venda, compra ou movimentação de itens.

As principais transações possíveis de realizar no sistema ERP a partir das funções disponíveis nos módulos (PP) e (MM) para controlar o estoque serão especificadas no Quadro 2 que são: Previsão de Compras, Compras de Matérias-Primas, Inventário Cíclicos, Geração de Lotes, Transferências de Lotes, Especificação de Lotes, Criação de Pedidos de Compra e Venda, Lançamento de Notas, Lançamento da Produção Diária, Relatórios de Produção, Criação de Ordens de Carregamento, Geração de Ordem de Produção, Visualização de Estoque Terceiros, Lançamento das Cubagens de Matéria-Prima.

Quadro 2 - Principais ações dos módulos utilizados para controle de estoque

Módulo	Ações
Gestão de Materiais (MM)	Previsão de Compras, Compras de Matérias-Primas, Lançamento de inventario Cíclicos, Geração de Lotes, Transferências de Lotes, Especificação de Lotes, Criação de Pedidos de Compra e Venda, Lançamento de Notas, Lançamento da Produção Diária, Visualização de Estoque Terceiros, Lançamento das Cubagens de MP's.
Planejamento de Produção (PP)	Relatórios de Produção, Criação de Ordens de Carregamento, Geração de Ordem de Produção.

Fonte: Adaptada SAP ERP (2022).

Essas funções fazem parte das ações diárias necessárias para realizar o controle de estoque, cada uma delas sendo feita em um determinado momento ou por um motivo específico, porém todas extremamente importantes para que o estoque seja mantido organizado da forma necessária para que a empresa alcance seus objetivos. É possível que controle de estoque seja mantido de acordo com o tipo de estoque que a empresa utiliza, pois o SAP ERP permite que os módulos e funções sejam configurados de acordo com a necessidade da organização, à medida que a empresa cresce pode-se incluir novo usuário e módulos, ativar funções adicionais e adaptar o sistema da SAP para que esteja sempre adequado às estratégias da empresa. (PADILHA, 2005).

Em uma empresa industrial é possível encontrar diferentes tipos de estoques, que fazem parte do universo dessa empresa, porque além dos seus produtos que são especificamente para venda ou são utilizados de alguma maneira na fabricação do produto acabado, seja direta ou indiretamente, existem vários tipos de produtos e materiais que compõe a indústria, esses materiais também necessitam fazer parte de um estoque controlado (DIAS, 2010). Os tipos de estoque que compõe uma empresa industrial, são; matéria-prima, produtos em processo, produtos acabados, peças de manutenção e materiais auxiliares, serão listados no Quadro 3 junto com as suas respectivas definições que são:

Quadro 3 - Tipos de estoques

Estoque	Definição
Matéria-Prima	São os materiais básicos e necessários para a produção do produto acabado; seu consumo é proporcional ao volume da produção. Em alguns casos, o estoque de matérias-primas pode consistir em itens já processados, que foram comprados de outras companhias ou transferidos de outra divisão da mesma empresa.
Produtos em Processo	O estoque de produtos em processo são todos os materiais que estão sendo usados no processo de fabricação. Eles são, em geral, produtos parcialmente acabados que estão em algum estágio intermediário de produção. É considerado produto em processo qualquer peça ou componente que já foi de alguma forma processado, mas que adquire outras características no fim do processo produtivo.
Produtos Acabados	O estoque de produtos acabados consiste em itens que já foram produzidos.
Materiais Auxiliares	Materiais Auxiliares não faz parte do produto final obrigatoriamente, mas é importante para manter o sistema de transformação.

Fonte: Adaptado Dias (2010); Correa (2007).

Os tipos de controle de estoque utilizados pelas indústrias misturadoras de fertilizantes são diversos, pois os tipos de produtos e materiais auxiliares neste segmento de mercado são variados e necessitam de diferentes tipos de armazenagem. A caracterização dos diferentes tipos de estoque torna-se relevante à medida que para cada aspecto apresentado, existem diversas

metodologias que explicitam formas em que o gestor pode tratar cada um (ANDRADE, 2011). Os principais tipos de controle de estoque caracterizados por esta indústria e presentes no SAP ERP, são detalhadas no Quadro 4, e são; Estoque Máximo, Estoque de Segurança, Estoque de Terceiros.

Quadro 4 - Tipos de controle de estoques e características

Tipo de Estoque	Características	Formula
Estoque Máximo	O estoque máximo visa armazenar a quantidade máxima de produtos em um determinado período. Para isso, é considerado o limite mais alto de vendas, evitando a falta de produtos para o cliente final.	Estoque máximo = estoque mínimo + lote de reposição
Estoque de Segurança	Este modelo trabalha com uma margem de proteção para os itens em estoque. Ou seja, é preferível contar com quantidades a mais de insumos e mercadorias para evitar possíveis problemas na fabricação e entrega de produtos.	Estoque de Segurança = Fator de Serviço x Desvio Padrão da Demanda x Raiz quadrada do Lead Time de Reposição
Estoque de Terceiros	Neste modelo a empresa terceiriza os estoques, mantendo o produto armazenado em um armazém externo administrado por outra empresa, neste modelo a guarda do produto passa para o estoque terceiro, porém a propriedade continua pertencendo a empresa.	

Fonte: Adaptado Andrade (2011).

O controle de estoque em uma empresa industrial é realizado pelo setor de Planejamento e Controle da Produção - PCP. O PCP existe para planejar antecipadamente e controlar criteriosamente a produção da empresa, é o responsável por planejar e controlar as atividades produtivas da empresa, cuidando inclusive dos materiais necessários para o processo produtivo, conseqüentemente é o responsável pelo controle de estoque (CHIAVENATO, 2005).

Na indústria misturadora de fertilizante não é diferente, o PCP é o setor responsável por realizar o controle de estoque físico e contábil, o controle de estoque físico é feito através das contagens dos materiais já ensacados, ou pela cubagem dos produtos armazenados a granel nos boxes de armazenagens, já o controle contábil é realizado através do lançamento desses dados no sistema SAP ERP, e na manutenção desses dados.

Nas indústrias misturadoras de fertilizantes são usados armazéns para armazenar os fertilizantes, essas matérias-primas ou produtos acabados precisam ser estocados em boxes específicos para cada tipo de matéria-prima. Os armazéns e depósitos devem estar organizados de forma que facilitem o processo de recebimento, manuseio, movimentação, estocagem e expedição. Para isso é imprescindível a definição do layout e da estrutura a ser utilizada, de forma que torne o processo mais ágil e prático (LORENCETE, 2020).

Os principais aspectos que devem ser planejados em relação a layout e estrutura são: plataformas para estacionamento de veículos; área de carga e descarga; área de acumulação para triagem; espaço total necessário para estocagem; aproveitamento das instalações; tipos de estruturas utilizadas para armazenagem; tipos de equipamentos de movimentação; corredores e acessos; hardware e software utilizados; posicionamento de materiais; arranjo dos produtos de acordo com a movimentação e tamanho (JANISSEK-MUNIZ, 2012).

1.3 METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de um Estudo de Caso realizado em uma empresa de fertilizantes, localizada em Candeias na Bahia, onde foi utilizada uma abordagem dedutiva qualitativa. Com o uso das Pesquisas: Bibliográfica e Descritiva. A Pesquisa Bibliográfica utilizará as palavras-chave: Controle de Estoque (DIAS, 2010), (ANDRADE, 2011), (CHIAVENATO, 2005), (BALLOU, 2006), (FREITAS, 2008), SAP (MARTINS, 2005), (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009), (PADILHA, 2005); ERP (OLIVEIRA; RAMOS, 2002), (FERREIRA, 2022), (CORREA, 2007); Fertilizante (MARTINS, 2005), (ALVES, 2005), (BROCH; RANNO, 2008), (BARBOSA; PUGGINA, 2014), (JANISSEK, 2012). (LOURENCE, 2020), (DIAS; FERNANDES, 2006).

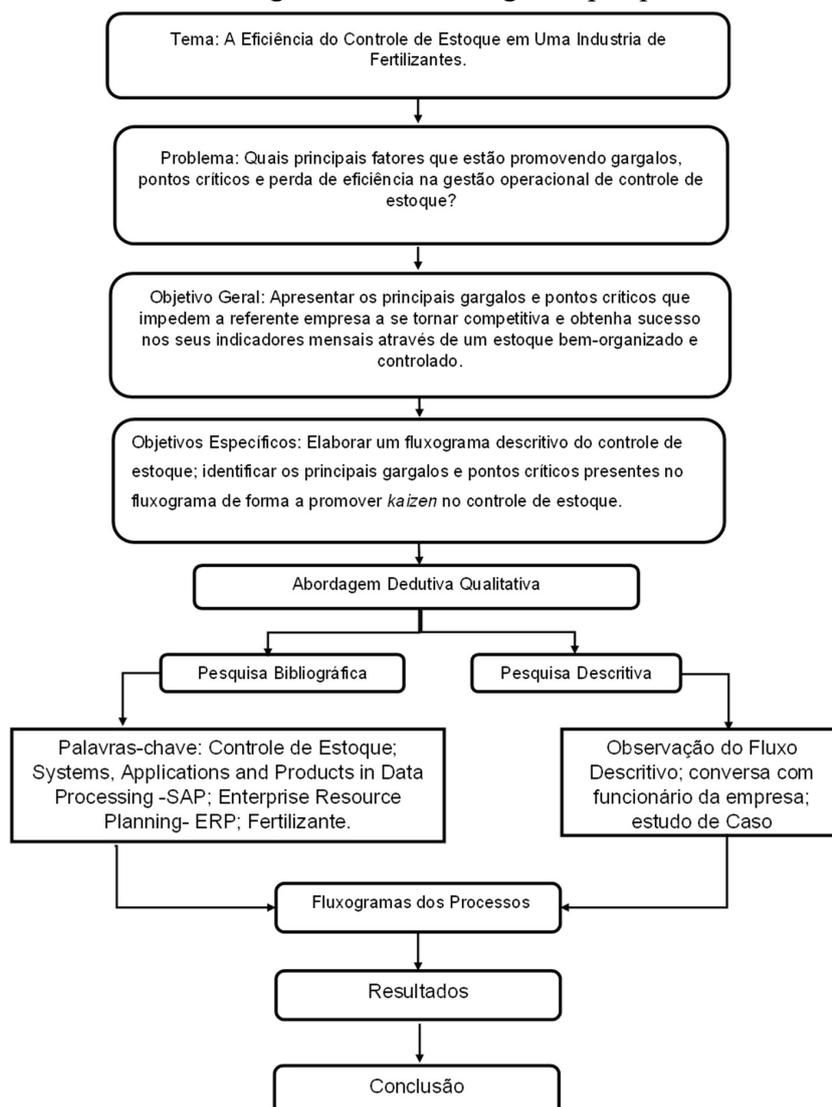
Já a Pesquisa Descritiva (Pesquisa de Campo) foi aplicada a fim de observar através de observações direta no processo de industrialização e armazenagem para identificar os gargalos e pontos críticos presentes em uma indústria misturadora de fertilizantes no período do ano de 2022, com o objetivo da elaboração do fluxograma deste processo.

A técnica da observação direta foi associada ao sistema SAP, utilizando os módulos de Planejamento da Produção (PP) e Gestão de Materiais (MM) com a gestão operacional do mesmo, com o objetivo de entender o processo e elaborar um fluxograma do mesmo, ainda através da técnica da observação foram obtidas informações referente ao processo produtivo fim de descrever e obter informações referente aos gargalos e pontos críticos, as demais informações foram obtidas através de observação e do conhecimento obtido trabalhando na empresa em estudo.

Verifica-se que foi realizado uma série de bate-papos formais com um funcionário da empresa que exerce um cargo de supervisor no ano de 2022, a fim de tirar possíveis dúvidas e conhecer partes específicas deste processo produtivo, foi concedida a divulgação das informações obtidas nessas conversas. Este cargo foi escolhido para a série de bate-papos pois é um cargo que tem total conhecimento dos processos apresentados ao longo deste artigo.

A permissão para divulgação concedida pela empresa, possibilita apenas a divulgação dos dados coletados na pesquisa, restringindo a divulgação do nome da empresa e dos colaboradores, o termo de autorização para divulgação da pesquisa pela empresa e o Termo de Consentimento livre e Esclarecido - TCLE são apresentados nos Apêndices C e D devidamente assinados, porém com o carimbo da empresa e nomes dos colaboradores ocultos pelos motivos citados. Após a obtenção dos dados da Pesquisa bibliográfica, e da Pesquisa Descritiva ambas foram confrontadas para chegar aos resultados e conclusões. Informamos também que esta pesquisa faz parte do Grupo de Pesquisa Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS), aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UNEB no CAEE de nº 16244819.9.0000.0057, e que a Figura 1, resume a síntese metodológica.

Figura 1 - Metodologia da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2022).

1.4 CONTROLE DE ESTOQUE COM O USO DO SAP – ERP: EM UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES (CANDEIAS /BAHIA NO ANO DE 2022)

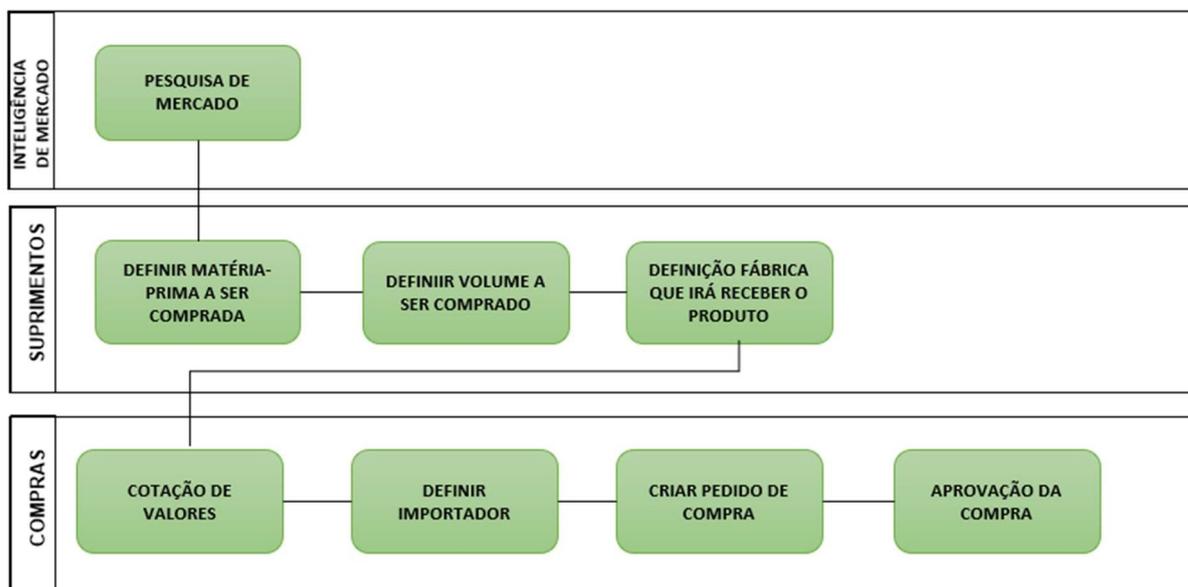
A indústria em estudo, possui um estoque principal composto de matérias-primas que são os fertilizantes primários (NPK), utilizados como base para a formulação dos fertilizantes expedidos. Esse estoque principal é cerca de 60% de todo o estoque dessa empresa, dessa totalidade armazenada, são necessários abastecimentos feito por importação da matéria-prima, que chegam até a fábrica através de navios geralmente até o porto mais próximo da unidade e em seguida este produto é expedido em caçambas até essa indústria.

Antes da realização de compras e abastecimento de matéria-prima é realizada a Pesquisa de Mercado (Figura 2), pelo setor de Inteligência de Mercado - IM, essa pesquisa é feita levando em conta fatores como o mercado atual, prospecção de clientes e preços das commodities, após a pesquisa é possível prever o volume de venda para um determinado período. Dessa forma é possível definir a quantidade que será comprada de matéria-prima, o produto correto, o período de recebimento, e a região que será vendida, ainda levando em conta fatores como menor investimento em capital possível e um nível de serviço esperado pelo comprador. Esse processo de compra de matéria-prima e abastecimento do estoque segue um planejamento que objetiva a otimização dos recursos buscando um melhor resultado.

Posteriormente a análise realizada pelo setor de IM, o setor de suprimentos segue com o plano de abastecimento da planta, ou seja, a compra da matéria prima estipulada no processo anterior. A compra desse produto é realizada pelo setor de Suprimentos (Figura 2) e é realizada em lotes de navio, para cada compra é necessário realizar uma cotação de mercado, só após essa cotação e aprovação o setor de suprimentos pode seguir com o pedido de compra, que também passa por aprovação da gerência um fluxo de aprovação definido no sistema SAP.

No período de recebimento determinado no momento da compra os produtos são enviados em lotes de navios até o porto de recebimento mais próximo a fábrica. Esse fluxo geral da matéria-prima é representado a seguir na Figura 2, que apresenta os setores e as ações a serem tomadas, é mostrado o setor de Inteligência de Mercado onde é realizada a pesquisa de mercado. No quadro 2 (Segunda linha) há o setor de suprimentos onde é realizada uma análise através da pesquisa feita pela inteligência de mercado de qual produto será comprado, a quantidade e a fábrica que irá receber. Já no Quadro 2 (Linha 3) é apresentado o setor de Compras (Figura 2) onde é realizada a cotação, definição do fornecedor, a criação do pedido de compra e a aprovação da compra.

Figura 2 - Etapas geral da matéria-prima em uma empresa de fertilizantes em Candeias/ BA - 2022



Fonte: Elaboração própria (2022).

Percebe-se na Figura 2 (Terceira Linha) no item Suprimentos existe o Planejamento e Controle da Produção - PCP (Figura 3), lá acontece a próxima etapa do plano de recebimento da matéria-prima denominada de “Operação 1” (Figura 3); nesta etapa é realizado todo o fluxo externo da fábrica, ou seja, essa operação é realizada por prestadores de serviço no porto de recebimento até a etapa de chegada deste material na fábrica. Na Operação 1 (Figura 3) acontece o transporte marítimo da compra por navios, a chegada desse produto no porto de destino, o carregamento desses produtos em caminhões e o deslocamento desses caminhões até a fábrica (Figura 3).

Após o produto começar a ser transportado para a fábrica (Figura 3) o fluxo operacional da matéria-prima tem segmento no momento que as caçambas carregadas com toneladas de produtos chegam a fábrica (Figura 3), em seguida essas caçambas estacionam na balança de pesagem onde a expedição realiza a pesagem desses veículos, após o registro da primeira pesagem esses veículos seguem para a descarga deste produto (Figura 3), que é realizada por um operador e pode ser feita por correia transportadora ou diretamente no box em que o produto será armazenado (Figura 3), com a caçamba já vazia, o veículo segue novamente para a balança de pesagem para que seja realizada a pesagem de saída do veículo e o lançamento da nota fiscal (Figura 3).

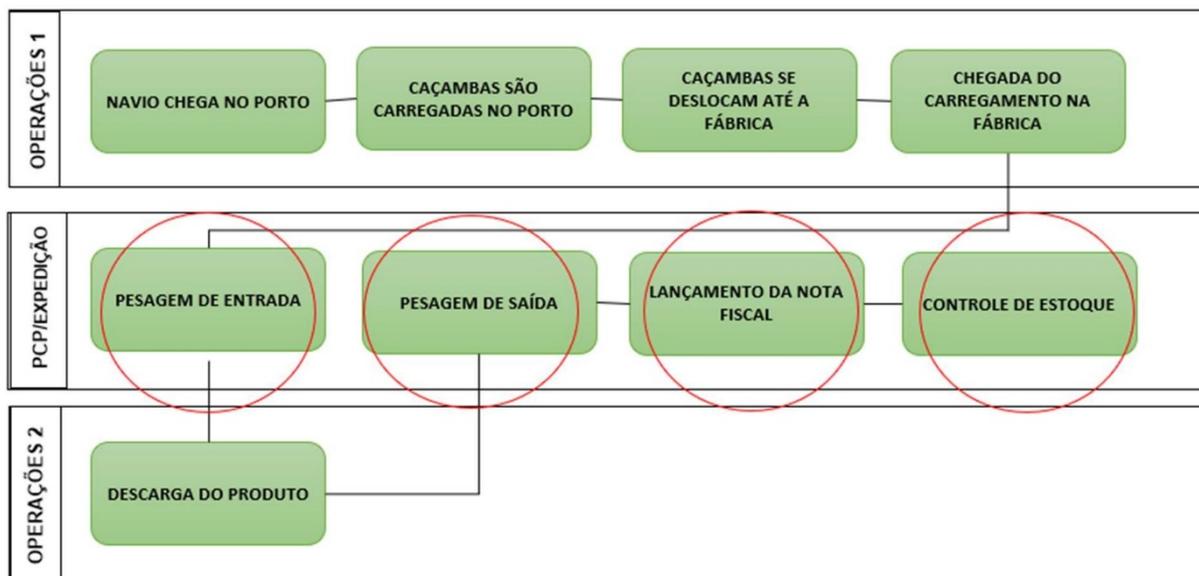
A pesagem (Figura 3) é necessária pois através dela é possível identificar se a quantidade que adentrou na fábrica é a mesma quantidade indicada na nota fiscal, e através do lançamento da nota fiscal é realizada a introdução desse material no estoque contábil presente no sistema

ERP, neste caso o SAP ERP, de acordo com o que entrou no estoque físico. Após as pesagens, lançamento das notas e descargas de todos os veículos referente ao lote de compras desse produto é necessário o controle do PCP da unidade para que não ocorra divergências eventuais entre o estoque físico e contábil.

O fluxo do processo da Matéria-prima é demonstrado a seguir na Figura 3, onde é possível identificar em qual parte do processo está passível de ocorrer gargalos e pontos críticos. Representados por círculos vermelhos na Figura 3 e todos fazem parte do PCP/Expedição, e são respectivamente: a pesagem de entrada, a pesagem da saída, o lançamento da nota e o controle de estoque.

Os pontos críticos e gargalos presentes no controle de estoque das matérias-primas (Figura 3) são os pontos de maior impacto nos ganhos e benefícios dessa indústria, primeiramente porque as matérias-primas são as bases dos principais produtos, ou seja, os que tem maior procura por parte dos clientes e depois porque são os produtos com maiores valores agregados. Após compreender as etapas do fluxo passíveis de que ocorra os gargalos é necessário entender quais são esses gargalos e quais são os impactos que causam.

Figura 3 - Etapas do controle de estoque da matéria-prima em uma indústria de fertilizantes em Candeias/BA - 2022



Legenda:



= Onde Pode Ocorrer Gargalos e Pontos Críticos.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Em cada etapa apontada no processo (Figura 3) podemos identificar 4 tipos de obstáculos que impactam o controle de estoque. A primeira ação apresentada ocorre no

momento da pesagem de entrada do veículo (Quadro 5), que podem ocorrer gargalos que são causados por erros sistêmicos, humanos ou até falhas técnicas. O segundo ponto apresentado é a pesagem de saída que assim como a pesagem de entrada possuem os mesmos itens passíveis a falhas, já a terceira etapa é o momento do lançamento das notas fiscais (Quadro 5) que podem ocorrer falhas no sistema ou humana, o último ponto é a fase do controle de estoque (Quadro 5), onde também é possível ocorrer ambas as falhas. No Quadro 5, mostra a seguir todos os gargalos e pontos críticos de cada fase são demonstrados detalhadamente, ocorridos através de falhas técnicas ou humanas.

Quadro 5 - Gargalos e pontos críticos referente a figura três - Candeias - 2022

Etapa do Processo	Falhas Sistêmicas	Falhas Humanas	Falhas Técnicas
Pesagem de Entrada e Pesagem de Saída	SAP ERP pode identificar outro valor de pesagem que seja divergente com o do veículo	O operador de balança pode pesar o veículo que está na balança na tela de pesagem de outro veículo / O Operador pode não registrar a pesagem e acabar liberando o veículo para a descarga.	O modulo de balança ou o computador utilizado podem apresentar erro e não identificar o peso correto.
Lançamento de Nota Fiscal	O sistema pode identificar uma quantidade divergente da nota fiscal e a quantidade divergente pode entrar no estoque contábil, impactando na quantidade total do lote.	O Operador de balança pode lançar a nota com informações erradas, como o pedido, quantidade, data, fornecedor e etc. todas essas informações podem impactar na quantidade do estoque ou na rastreabilidade na hora da conciliação.	
Controle de Estoque	Erros em transações utilizadas para realizar a gestão do estoque, como erros de quantidade ou erros no código do produto. Falhas na parametrização do sistema.	O Analista de PCP ou o Assistente podem errar no momento da conciliação, que é o método utilizado para identificar se a quantidade entrada na fábrica é a mesma que foi enviada pelo importador, ou pode ocorrer erro no momento da contagem do estoque físico, ou pode ocorrer ajustes indevidos do estoque contábil. O operador de balança pode acabar não fechando ordens de produção que não serão utilizadas então o sistema acaba identificando essas ordens no estoque.	

Fonte: Elaboração própria (2022).

Além do estoque composto pela matéria-prima, o estoque desta indústria também é formado pelos produtos em processos, que são os produtos que já foram processados em algum momento e fazem parte do fluxo de fabricação do produto final. No caso dessa indústria de fertilizantes esses produtos em processos são as chamadas “Pré misturas” que são os fertilizantes primários (NPK) que já foram misturados em algum momento, e serão reprocessados posteriormente para a expedição de um novo produto final.

Os produtos em processos são gerados a fim de otimizar o processo de fabricação de um produto em um determinado momento, ou são gerados quando um outro produto que já foi formulado apresenta algum erro de qualidade, também são gerados quando a empresa recebe uma devolução de compra por parte de cliente, então essa mistura é reprocessada com a finalidade de otimizar o processo de fabricação de novos produtos finais.

Além das etapas onde podem ocorrer os gargalos e pontos críticos mostrados na Figura 4, também, é possível identificar as maneiras de como ocorrem esses gargalos, inicialmente podemos observar gargalos e pontos críticos no momento da programação de produção (Figura 4), o PCP pode programar uma quantidade menor do que foi passado no forecast – Previsão de Vendas, na produção (Figura 4)

Entende-se que podem ocorrer gargalos como atrasos em decorrência de vários fatores, principalmente por falhas operacionais como quebra de maquinário, já os gargalos gerados no momento do aceite do pedido de venda (Figura 4), podem acontecer porque o PCP pode aceitar um pedido de um produto que ainda não tem em estoque ou o pedido pode ser programado para um dia em que ainda não tenha produto acabado o suficiente.

Os principais gargalos que podem ocorrer no fluxograma (Figura 4) dos produtos em processo acontecem no momento em que eles devem ser utilizados, como geralmente esses produtos são usados para produzir um novo lote do mesmo produto ou de outro produto é necessário que este processo esteja envolvido na programação de produção diária da fábrica, pois pode ocorrer de que no momento em que deva ser utilizado os responsáveis pela produção ou pelo PCP comentam falhas e acabem não utilizando essas fórmulas.

Já as principais falhas que podem acontecer é a não preparação do produto com antecedência ou a falta de informação sobre os em quais produtos podem ser utilizados essas fórmulas, a falta de informação referente a existência deste produto e local armazenado ou a falta de programação para uso dele. Posteriormente a matéria-prima, os produtos acabados é o segundo item em maior quantidade no estoque desta indústria.

Os produtos acabados são produtos produzidos e embalados em sacarias de 25 quilos que são expedidos em porta sacos de 1.200 quilos. Os porta-sacos são bigbags que embalam os sacos de 25 quilos para uma mais fácil expedição. Esses produtos expedidos em porta-sacos são produtos de linhas premium e que possuem uma grande procura por parte dos clientes, então o estoque deste produto precisa sempre está abastecido.

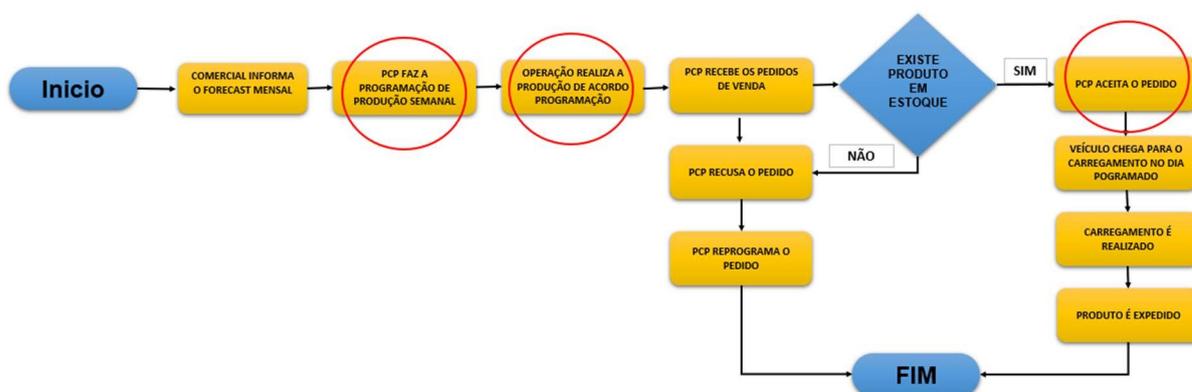
A produção dos produtos acabados é realizada de acordo com o forecast do mês, o PCP realiza o planejamento que do que vai ser produzido em cada semana de acordo com o que o comercial informa que será vendido, já a programação dos pedidos que serão expedidos é feita de semana assim como a programação do que será produzido. A quantidade produzida dos produtos acabados a cada semana equivale a quantidade recebida em programação.

Após este processo estes são armazenados nos boxes específicos e ficam prontos aguardando a expedição. Nesse processo também existe gargalos e pontos críticos em algumas etapas que trazem perdas para a empresa que acabam impactando o cliente, essas etapas são

(Figura 4): A programação semanal para recebimento de produtos acabados, a produção destes produtos e o momento do aceite de pedidos de vendas. Erros e falhas ocorridos no controle de estoque de produtos acabados (Figura 4) podem impactar diretamente e rapidamente o cliente final. Diferente dos produtos que ainda em processos, ou que ainda serão produzidos, os clientes dos produtos acabados esperam retirar a sua compra no dia alinhado com o vendedor e exatamente como indicado na programação.

Para a expedição desses produtos é necessário o uso do método FIFO – First In, First Out (Primeiro a entrar é o primeiro a sair), pois o tempo de permanência desses produtos em armazenagem pode impactar diretamente na qualidade do produto, o tempo de armazenagem destes produtos em um box também impacta diretamente no controle de estoque, pois o produto acaba ultrapassando o tempo estimado em estoque, isso faz com que o box de armazenagem vire obsoleto e impede a armazenagem de novos produtos, por isso existe a necessidade de que as vendas ocorram equiparado ao que foi apresentado no forecast (Previsão de Vendas).

Figura 4 - Fluxograma do processo de produtos acabados em uma indústria de fertilizantes em Candeias/BA - 2022



Legenda:

= Onde Pode Ocorrer Gargalos e Pontos Críticos.

Fonte: Elaboração própria (2022).

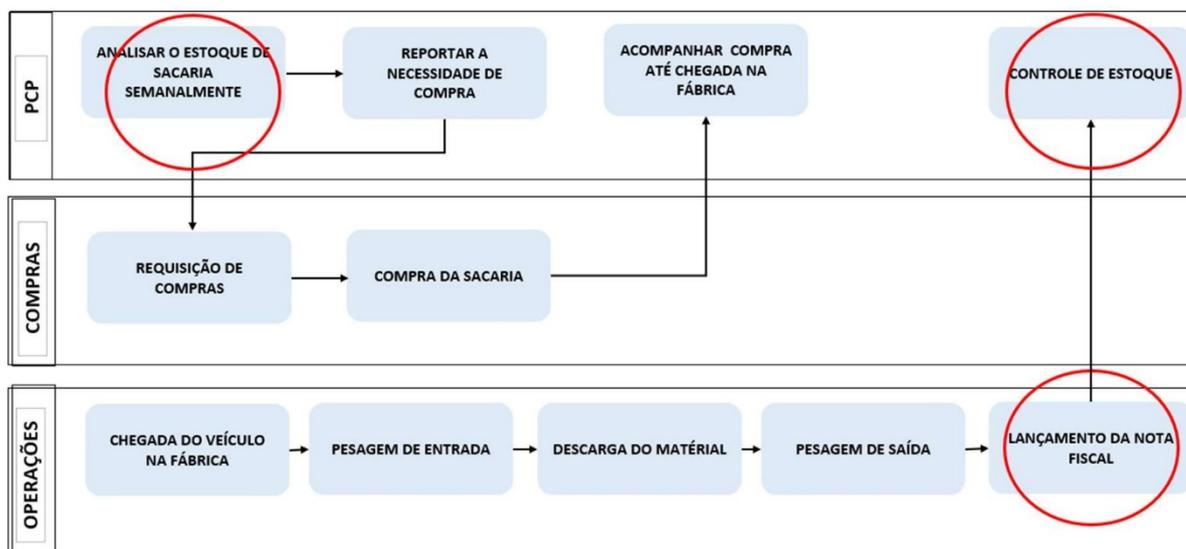
Os gargalos e pontos críticos no processo de recebimento das embalagens são identificados nas etapas de análise de estoque e necessidade da fábrica, no lançamento das notas fiscais e no controle de estoque (Figura 5). Na etapa de análise de estoque e necessidade da fábrica (Figura 5) existem gargalos onde o analista de PCP pode não identificar um falso valor no estoque contábil, resultando em uma análise que pode estar errada tanto a mais quanto a menos, este erro pode acontecer pois assim como os outros tipos de produtos que dão entrada na fábrica as embalagens são geradas no sistema contábil através do lançamento das notas fiscais (Figura 5), dessa forma quando a expedição por algum motivo não realiza o lançamento

das notas fiscais o estoque contábil se torna divergente do estoque físico e acaba perdendo a rastreabilidade.

Salienta-se a etapa de lançamento das notas fiscais (Figura 5) como o ponto de grande passividade a gargalos e o ponto que pode impactar grandemente o controle de estoque, pois é através das notas fiscais que os itens que entram na fábrica entram também no SAP ERP, o operador de balança é o responsável por realizar o lançamento das notas fiscais recebida, e dessa forma alimentar o sistema com os produtos que fazem parte do estoque desta empresa, porém é possível que aconteça falha neste processo e as notas não sejam lançadas ou sejam lançadas de forma errada, por isso é importante que o analista de PCP realize o controle de estoque verificado se realmente os produtos que estavam em transito para recebimento foram realmente recebidos e se eles realmente entraram no estoque no momento correto.

Falhas na manutenção do estoque dos materiais auxiliares precisam ser evitadas da mesma forma que no controle de estoque das matérias primas, pois os materiais auxiliares são tão importantes quanto na fabricação do produto final, e também possuem alto valor agregado. Esses materiais compõe uma grande parte dos produtos em estoque desta indústria. O produto auxiliar de maior valor agregado, mais utilizado na indústria de fertilizantes são as embalagens. No controle de estoque deste material também é possível identificar bastante pontos passíveis de gargalos, visto que são muitos os tipos de sacarias utilizadas e em grandes quantidades, para cada tipo de produto expedido é usada uma embalagem diferente, para identificar os possíveis gargalos neste processo será apresentado um fluxograma na figura 5.

Figura 5 - Etapas de Recebimento de Embalagens em uma Indústria de Fertilizantes em Candeias/BA - 2022



Legenda:

= Onde Pode Ocorrer Gargalos e Pontos Críticos.

Fonte: Elaboração Própria (2022).

Por possuir alto valor agregado, as embalagens possuem tecnologias que mantêm a qualidade do produto e a integridade do mesmo durante o período de armazenagem determinado, dessa forma é essencial que a empresa evite o desperdício e mau uso deste produto auxiliar, porém, na etapa do controle de estoque (Figura 5) pode-se identificar pontos críticos como o mal uso desse material o que também impacta diretamente no estoque desta indústria, os tipos de mal uso por parte dos colaboradores identificados foram; desperdício de embalagens, uso de embalagens para outro fins como saco de lixo, desorganização do armazéns onde essas embalagens são armazenadas, fazendo com que fardos de sacarias se percam, também é possível que ocorra perda de embalagens quando a empresa realiza o consumo invertido desse material, utilizando um tipo de embalagens para a industrialização de um produto diferente do qual ela é usada. Essas embalagens que são usadas indevidamente acabam sendo descartadas e isso resulta em um estoque físico divergente do estoque contábil, quando esse tipo de perda acontece é necessário que a quantidade que sobra no sistema seja dada como perda e dessa forma a empresa acaba perdendo financeiramente, os tipos de consumos que causam diferença no estoque de embalagens são mostrados no Quadro 6.

Quadro 6 - Tipos de consumo indevido no controle de estoque de embalagens em uma indústria de fertilizantes em Candeias/BA - 2022

Tipos de Material	Tipos de Consumo Indevido
Embalagens	Uso para armazenamento de produtos descartados, consumo invertido, armazenamento em lugares indevidos, problemas na qualidade das embalagens.

Fonte: Elaboração própria (2022).

1.5 RESULTADOS E TENDÊNCIAS FUTURAS

O controle de estoque tem significância valorosa em uma indústria, visto que o estoque representa parte de um ativo da empresa. Dessa forma é essencial que não ocorra falhas, pois as falhas representam perda de receita e produtividade, através do que foi apresentado é possível definir os pontos positivos e negativos do uso do SAP ERP no controle de estoque para que a empresa não perca em produtividade e financeiramente.

O SAP ERP é utilizado frequentemente nos processos organizacionais e produtivos da indústria em estudo, em especial o fluxo do controle de estoque. Para que o controle de estoque da matéria-prima, produtos em processos, produtos acabados e produtos auxiliares seja realizado com excelência é necessário que sejam realizadas ações através do SAP, essas ações são realizadas na etapas são do controle de estoque dos processos apresentados no tópico quatro (CONTROLE DE ESTOQUE COM O USO DO SAP ERP EM UMA INDUSTRIA DE FERTILIZANTES, CANDEIAS /BAHIA NO ANO DE 2022) e são elas (Quadro 7):

Lançamento de Inventario Cíclicos e Mensais, Lançamento de Notas Fiscais, Criação de Ordens de Produção, Baixa em Ordens de Produção.

Essas ações são realizadas pelo PCP da planta como forma de manutenção de estoque, no lançamento de inventários o analista realiza o lançamento dos resultados encontrados após as contagens dos produtos em estoque ou das cubagens, – é um método matemático para estimar o volume de grãos armazenados a granel – em caso de produtos armazenados a granel, nessa ação existe a possibilidade desses valores serem lançados de forma errada resultando em faltas no estoque;

Verifica-se que os lançamentos das notas fiscais são realizados pela expedição e é o principal meio de entrada do produto em estoque, as ordens de produção são as “receitas” criadas pelo sistema como parte antecedente do processo produtivo dos produtos acabados, nessas ordens constam todas as matérias-primas, embalagens e quantidades necessárias para a produção do produto acabado, quando este processo é finalizado e o produto expedido o sistema

realiza automaticamente a baixa dessas ordens consumindo todo o material necessário para a produção, porém pode acontecer do sistema não realizar a baixa completa dos produtos consumidos, o que causa divergência no estoque, os pontos positivos e negativos e as intervenções referente a essas ações realizadas no controle de estoque são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Pontos positivos e negativos no fluxo do controle de estoque com o uso do SAP ERP em uma indústria de fertilizantes em Candeias/BA - 2022

Ações	Pontos Positivos	Pontos Negativos	Intervenções
Lançamento de Inventário Cíclicos e Mensais	Gestão da quantidade dos itens em estoque; Mensuração de Perdas.	Passividade dos valores lançados, possibilitando o lançamento de valores errados.	Realizar a contagem/cubagem dos produtos mais de uma vez antes que sejam lançados no SAP ERP.
Lançamento de Notas Fiscais	Lançamento dos itens no estoque; Rastreabilidade dos produtos em estoque.	Valores podem entrar divergente em estoque, causados por lançamentos errados; Estorno não possível depois de algum tempo mesmo que seja necessário fazendo com que o item fique preso em estoque; Falta em estoque em caso de não lançamento das notas fiscais.	Aumento no prazo de estorno das notas; Relação das notas que deram entrada no pátio e das notas que foram lançadas, ambas informações estão disponíveis no SAP ERP em transações diferentes, com essa relação será possível identificar as notas que não foram lançadas ou foram lançadas erradas.
Criação de Ordens de Produção e Baixa em Ordens de Produção	Baixa automática dos produtos em estoque; rastreabilidade dos produtos que foram consumidos; rastreabilidade dos lotes de matéria-prima consumidos.	Produtos não são consumidos totalmente no estoque; Sistema pode acabar consumindo o produto do lote diferente do que foi consumido no estoque físico, perdendo a rastreabilidade.	Baixa nas ordens que ficaram presas de forma manual diariamente e no início do dia para que os valores em estoque permaneçam corretos.

Fonte: Elaboração própria (2022).

As intervenções apresentadas no Quadro 7 são propostas de melhorias que podem auxiliar a manter um estoque bem controlado gerando, otimização da produção e consequentemente ganhos financeiros e posicionamento de mercado, além de proporcionar ao cliente final uma boa experiência de compra já que esses são benefícios de um controle de estoque bem-feito.

As propostas de melhorias sugeridas podem influenciar financeiramente visto que são intervenções visando ações que diminuam as divergências e faltas no estoque contábil, essas perdas e faltas em algum momento são transformadas em perda financeira para a empresa visto que todos os produtos que compõe o estoque possuem algum valor agregado.

Essas propostas também podem trazer otimização da produção pois quando os envolvidos no processo produtivo sabem exatamente o que compõe o estoque e a quantidade de cada item, a programação da produção, a produção do produto final e a expedição tendem a rodar de forma mais rápida e contínua. Já o posicionamento de mercado vem através dos ganhos

financeiros e dos ganhos de produtividade, pois quando a empresa é rentável nesses dois quesitos ela torna-se competitiva no mercado, especialmente no mercado de fertilizante.

1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o presente estudo foi possível identificar os fatores que estão promovendo os gargalos, pontos críticos e perda de eficiência na gestão operacional do controle de estoque, mesmo com o uso do SAP ERP, os principais fatores identificados foram: a falta de treinamento para a equipe operacional, o comportamento humano e a falta de manutenção nos equipamentos auxiliares do sistema. Também foi notado que o sistema ERP atende a todos os requisitos essenciais para a empresa exercer um excelente controle de estoque, porém, a empresa não utiliza todos os itens que o SAP ERP disponibiliza dentro do modulo utilizado, isso é por consequência de falta de treinamento para a equipe que utiliza. Já as falhas no comportamento humano foram identificadas nos pontos que existiu algum tipo de treinamento, e existe procedimento de como a função precisa ser desenvolvida disponibilizado pela empresa, porém ainda existem erros sendo cometido recorrentes nos pontos apresentados. A falta de manutenção nos equipamentos auxiliares do sistema impacta diretamente no desempenho do sistema gerado falhas.

Através dos fatores identificados foi possível apresentar os principais gargalos e pontos críticos que impedem a referente empresa a se tornar competitiva e obtenha sucesso nos seus indicadores mensais através de um estoque bem-organizado e controlado, apesar do amplo portfólio de produtos, com a elaboração dos fluxogramas descritivos de cada etapa do controle de estoque (Figuras 3, 4, 5). Os itens que fazem parte do estoque dessa indústria de fertilizante, especialmente as matérias-primas e produtos das linhas premium, representam uma grande parte do ativo dessa indústria, por essa razão é necessário que a empresa mantenha um estoque sem faltas e que traga rentabilidade e produtividade.

A intenção deste trabalho é apresentar intervenções para que a empresa não tenha qualquer tipo de perda através do controle de estoque, descrevendo as etapas que compõe o processo produtivo de uma indústria de fertilizantes com o uso do SAP ERP em Candeias/Bahia, através de fluxogramas para que fosse possível compreender os pontos críticos e gargalos que impactam no controle de estoque da empresa, gerando perdas financeiras e de produtividade. A presente pesquisa também possibilitou a análise das etapas dentro do fluxo do controle de estoque com o uso do sistema ERP (Tópico 5), resultando nos pontos positivos e

negativos, após a descrição das etapas do processo produtivo que impactam o controle de estoque (Tópico 4).

Através da análise descritiva foi possível identificar os pontos que são passíveis de gargalos e pontos críticos no fluxo do controle de estoque, esses pontos estão presentes nas etapas de Recebimento da Matéria-prima, na produção de produtos acabados e no recebimento de produtos auxiliares, neste caso as embalagens, esses pontos críticos e gargalos identificados foram classificados como falhas humanas e principalmente falhas sistêmicas (Tópico 5), que estão presentes no SAP ERP, ainda neste tópico foi possível identificar gargalos e pontos críticos como; Erros em Transações Utilizadas para Realizar a Gestão do Estoque, como erros de Quantidade ou Erros no Código do Produto, Falhas na Parametrização do Sistema, Erros em lançamentos de notas fiscais ou não Lançamento de Notas Fiscais.

Através dos gargalos e pontos críticos destacados nas etapas que compõe o fluxo do controle de estoque, foi possível identificar os pontos positivos e negativos presentes nas ações necessárias para o controle de estoque com o uso do SAP ERP, essas ações são: o lançamento de inventário cíclicos e mensais, o lançamento de notas fiscais, a criação de ordens de produção, a baixa em ordens de produção.

Já os pontos positivos relacionados são: a gestão da quantidade dos itens em estoque; a mensuração de Perdas; o lançamento dos itens no estoque; a rastreabilidade dos produtos em estoque; a baixa automática dos produtos em estoque; a rastreabilidade dos produtos que foram consumidos; a rastreabilidade dos lotes de matéria-prima consumidos. Os principais pontos negativos são: a passividade dos valores lançados em estoque; os erros nos lançamentos de notas fiscais, os produtos não são consumidos totalmente no estoque; a falta de rastreabilidade dos lotes gerados.

Mediante aos pontos apresentados pode-se propor intervenções que irão trazer melhorias no fluxo do controle de estoque e no uso do SAP ERP como sistema de gestão do controle de estoque. Através da análise dos gargalos e pontos críticos as intervenções sugeridas para que a empresa melhore o seu desempenho em produtividade, atendimento ao cliente e financeiramente são pequenas intervenções no processo, como; realização dos inventários em equipes, já que a empresa possui um amplo portfólio de produtos, se mais de uma pessoa realizar a contagem maior é a chance de assertividade, e só após a segunda contagem os valores encontrados devem ser lançados no SAP ERP; a correlação das nota fiscais referente aos produtos que foram descarregados na fábrica e das notas que foram lançadas, ambas informações estão disponíveis no SAP ERP em transações diferentes, porém a empresa não utiliza este recurso, com essa relação será possível identificar as notas que não foram lançadas

ou foram lançadas erradas; baixa nas ordens que ficaram presas de forma manual diariamente e no início do dia para que os valores em estoque permaneçam corretos.

Além das pequenas intervenções na forma de executar o processo, também é sugerido a criação de procedimentos para as atividades recorrentes realizadas pela equipe operacional, além de treinamentos específicos para as atividades exercidas, como treinamentos de integração e treinamentos de reciclagem em períodos de tempo específicos. Essa intervenção é proposta pois através das análises realizadas foi possível identificar que os principais gargalos e pontos críticos no fluxo do controle de estoque acontecem por falhas e erros humanos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL PARA DIFUSÃO DE ADUBOS. Disponível em: <http://www.anda.org.br/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

ANDRADE, Rafael. **Gestão de Estoque**: Uma revisão teórica dos conceitos e características. Belo Horizonte: ENEGEP, 2011.

ALVES, Eliseu; CONTINI, Elisio; HAINZELIN, Étienne. Transformações da agricultura brasileira e pesquisa agropecuária. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 22, n. 1, jan./abr. 2005.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento organização e logística empresarial. Tradução Elias Pereira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARRETO, Elis. **Valor de importações de fertilizantes registra alta de 178% em 2022**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/valor-de-importacoes-de-fertilizantes-registra-alta-de-178-em-2022-aponta-cna/>. Acesso em: 12 out. 2022.

BARBOSA NETO, Mário. PUGGINA, Wladimir. **Fertilizantes Minerais e o Meio Ambiente**. Minas Gerais: ANDA, 2014.. Disponível em: <http://www.anda.org.br/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

BANCROFT, Nancy. H.; SEIP, Henning.; SPRENGEL, Andrea. **Implementing SAP R/3**: how to introduce a large system into a large organization. 2nd ed. Greenwich: Manning, 1998.

BROCH, Dirceu L.; RANNO, Sidnei K. **Fertilidade do solo, adubação e nutrição da cultura da soja**. Fundação MS, Tecnologia de produção de soja e milho 2008/2009. Maracaju, 2008.

BERNARDI, Alberto Carlos; MACHADO, Pedro Luiz; SILVA, Carlos Alberto. **Fertilidade do Solo e Demanda por Nutrientes no Brasil**. Rio de Janeiro: Embrapa Solos, 2002.

CORRÊA, Henrique. **Planejamento, programação e controle de produção: MRPII/ERP**: conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Henrique. **Administração de produção e Operações**: manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. Nota à Imprensa - **Custo da cesta aumentou em nove capitais**. São Paulo, 2022.

DIAS, Marco Aurelio R. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Victor P.; FERNANDES, Eduardo. Fertilizantes: uma visão global sintética. **BNDES Setorial**, n. 24, p. 97-138, set. 2006.

FERREIRA, Alexandre. C. **Desafios e oportunidades no processo de adoção de sistemas ERP no Brasil**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

FERNANDES, Rafael S; SOUSA, Lucas R. C.; SANTOS, Thaynara. L. Análise, investigação e avaliação da gestão da qualidade no processo de mineração: um estudo de caso sobre as divergências nos desvios de estoque de minério de ferro. **Revista Produção Online**, p. 770–793, 2021. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4252>. Acesso em: 5 out. 2022.

FREITAS, Felipe, F.; MEDEIROS, Carlos V.; MELO, André. C. **Aplicação de técnicas de gestão de estoques, como auxílio à tomada de decisões em compras públicas estaduais de medicamentos**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

GIACOMIN, Carina; WAGNER JUNIOR, Marcos J. S. Controle de estoques com diferencial estratégico: aplicação em uma empresa varejista do segmento têxtil. **Brazilian Journal of Production Engineering**, p. 77-90, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E PESQUISA - IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 05 maio 2022.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Gestão de Operações Logísticas**: notas de aulas. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2012.

LORENCETE, Erica. **Auditoria como uma Ferramenta Preventiva**: estudo de Caso em uma Indústria de Fertilizantes. Rio Grande do Sul: UCS, 2020.

LTS CONSULTING. **SAP MM**: tudo o que você precisa saber sobre o módulo. abr, 2021. Disponível em: <https://ltsconsulting.com.br/sap-mm-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-modulo/>. Acesso em: 30 maio 2022.

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap. 12.

MAFRA, Erich Forbes. **Fertilizantes**: o que são e de onde vem? Março, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2022/03/fertilizantes-o-que-sao-e-de-onde-vem/>. Acesso em: 30 maio 2022.

MAFRA, Erich. Forbes. **Fertilizantes: o que são e de onde vem?** Março, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2022/03/fertilizantes-o-que-sao-e-de-onde-vem/>. Acesso em: 30 maio 2022.

PADILHA, Thais. C; MARINS, Fernando, A. **Sistemas ERP: características, custos e tendências.** Production [online], v. 15, n. 102-113. Epub, 2005.

PAULETTI, Volnei. **A Fertilidade do Solo Brasileiro.** Disponível em: <https://g1.globo.com/>. Acesso em: 28 abr. 2022.

PRIMAK, Fábio. V. **Infotabilidade: a contabilidade na era da informática.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2009.

REZENDE, Denis A. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais.** São Paulo: Atlas. 2000.

SECRETARIA ESPECIAL DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. **Produção Nacional de Fertilizantes.** [online], 2020. Disponível: https://www.gov.br/planalto/pt-br/assuntos/assuntos-estrategicos/documentos/estudos-estrategicos/sae_publicacao_fertilizantes_v10.pdf. Acesso em: 30 maio 2022.

SLACK, Nigel BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SLOBODEICOV, Laura; GALVANI, Giovanna; TADEU, Vinícius. **Países do Ocidente anunciam sanções contra a Rússia devido à Ucrânia.** Fevereiro, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/lista-paises-sancoes-russia/>. Acesso em: out. 2022.

SIMPLE VISION IT. **Módulos do Sistema SAP na Atualidade.** Julho, 2021. Disponível em: <https://simplevisionit.com/modulos-do-sistema-sap/>. Acesso em: 25 maio 2022.

UNITED NATIONS. **Population Division. World population prospects 2019.** Department of Economic and Social Affairs. New York, 2019. Disponível em: <https://population.un.org/wpp/>. Acesso em: 29 jun. 2021.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	A EFICIÊNCIA DO CONTROLE DE ESTOQUE EM UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES, BAHIA - 2022
RECEBIDO	27/02/2023
AVALIADO	28/03/2023
ACEITO	06/04/2023

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Evelin Daniele do Carmo
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	BA
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduanda em Administração.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Eduardo Henrique Mangabeira da Silva
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Licenciado em Eletricidade pela Universidade do Estado da Bahia. Graduado em Administração pela Faculdade Visconde de Cairu e Especialista em Gestão de Materiais e Logística pela Universidade do Estado da Bahia. Docente do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia.
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: evdaniele@hotmail.com
---	---

2 A RELAÇÃO ENTRE A QUANTIDADE DE REPORTAGENS ENVOLVENDO EMPRESAS DO SETOR BANCÁRIO, E O VOLUME DE AÇÕES NEGOCIADAS DESTAS EMPRESAS

Carlos Alberto Orge Pinheiro

Doutor em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial pela Faculdade de Tecnologia Senai CIMATEC. Mestre em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial pela Faculdade de Tecnologia Senai CIMATEC. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Salvador, com especialização em Auditoria Econômica e Financeira pela Universidade Gama Filho. Professor adjunto da Universidade do Estado da Bahia - UNEB e Coordenador do curso de Bacharelado em Administração Pública EAD.

E-mail: capinheiro@uneb.br

Filipe de Souza Miranda

Graduando em Administração pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

E-mail: filipe.bahia10@gmail.com

RESUMO

Nesta pesquisa será abordada a forma como a quantidade de reportagens publicadas sobre empresas do setor bancário podem influenciar nos seus volumes de ações negociadas. O mercado financeiro é sensível a qualquer informação divulgada, por isso, muitas vezes não apenas o acontecimento em si, mas como o fato é divulgado pode impactar no volume transacionado. Uma teoria que confirma isso é a heurística da disponibilidade, ao afirmar que a mente humana define a probabilidade de ocorrência de um evento com base na capacidade de recordar eventos passados. Para proceder com a pesquisa foi feito um levantamento, buscando obter a quantidade mensal de notícias veiculadas no registro das buscas do Google, enquanto que, o volume mensal de ações negociadas dos bancos analisados, no período de janeiro de 2018 a dezembro de 2021, foi obtido no site da bolsa de valores. Posteriormente utilizando o teste de causalidade de Granger foi possível verificar a existência de causalidade entre as variáveis reportagens e volume de ações negociadas para alguns bancos. Também foi possível, em todos os bancos pesquisados, verificar que não ocorreu causalidade entre o volume de ações negociadas e o número de reportagens. Assim sendo, mesmo que para alguns bancos, o volume de reportagens indicou causalidade com os volumes de ações negociados.

Palavras-Chave: Teste de causalidade de Granger. Reportagens Publicadas. Volume de Ações. Heurística da Disponibilidade. Mercado Financeiro.

ABSTRACT

This research discusses how the quantity of news articles published about banking companies can influence their traded share volumes. The financial market is sensitive to any disclosed information, so often not only the event itself but also how the fact is disclosed can impact the transaction volume. A theory that confirms this is the availability heuristic, which states that the human mind defines the probability of an event occurring based on the ability to recall past events. To proceed with the research, a survey was conducted to obtain the monthly amount of news published in Google search records, while the monthly volume of traded shares of analyzed banks from January 2018 to December 2021 was obtained on the stock exchange website. Subsequently, using Granger causality test, it was possible to verify the existence of causality between the variables of news articles and traded share volumes for some banks. It was also possible to verify that there was no causality between the volume of traded shares and the number of news articles for all researched banks. Therefore, even though for some banks, the volume of news articles indicated causality with traded share volumes.

Keywords: Granger Causality Test. Published News Articles. Share Volume. Availability Heuristic. Financial Market.

2.1 INTRODUÇÃO

A relação entre a quantidade de reportagens envolvendo companhias e o volume de ações negociadas destas companhias na bolsa de valores, considerando que quanto maior o volume de ações transacionadas maior possa ser a atenção que a mídia despenda para as companhias, pode indicar causalidade.

Logo, a atenção da mídia, que, por meio de suas reportagens, torna a informação sobre determinadas ações conhecidas pela população, permite que uma parcela dessa população possa conhecê-las. Uma das maneiras utilizadas dar-se por meio da busca no Google. Com isso, além de indicar sites sobre os termos pesquisados, o Google mantém o registro das buscas, disponibilizando o histórico de procura por meio do trends”, sendo possível verificar a quantidade de procura pelo termo pesquisado.

Não há dúvidas que o mercado financeiro é impactado pelas notícias sobre o mesmo. É importante observar o que de fato é um aumento ou diminuição de interesse por parte dos investidores percebendo também o que é um efeito manada e que o mesmo pode alterar o comportamento coletivo em investidores.

Diante do interesse dos investidores por ações de companhias, quer comprando ou vendendo, este estudo busca verificar a causalidade sobre se as reportagens impactam no volume de ações transacionadas na bolsa, com um recorde abrangendo apenas empresas do setor bancário.

Neste contexto, o estudo teve como principal objetivo verificar a existência de uma relação de precedência temporal entre a quantidade de reportagens publicadas sobre companhias do setor bancário e o volume de ações negociadas na bolsa de valores.

Além da introdução, a pesquisa apresenta uma discussão de literatura sobre o mercado financeiro e as reações coletivas dos investidores. Na sequência há a descrição do procedimento metodológico, enfatizando o teste de causalidade Granger. Posteriormente há a apresentação dos resultados além das considerações finais.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Maia (2020) o mercado financeiro pode ser definido como o ambiente onde pode-se comprar e vender produtos financeiros. Ou seja, o local onde são feitas as negociações desses produtos. Para o mesmo autor o mercado financeiro está dividido em quatro

segmentos: mercado de capitais, mercado de câmbio, mercado de crédito e mercado monetário. As ações são ativos financeiros e estão inseridas no mercado de capitais.

As ações são negociadas na bolsa de valores dada como o ambiente de negociação onde os investidores podem comprar e vender diferentes ativos (REIS, 2021). Na bolsa de valores, conforme Pinheiro (2014), são negociadas ações de diversas empresas, de diversos segmentos econômicos, sendo que as mesmas refletem o valor de mercado das empresas e sofrem variações de preço de acordo com o que acontece com as companhias, podendo as variações serem positivas ou negativas, de acordo com a reação dos mercados aos indicadores financeiros, aos balanços, as fusões e expansões.

Segundo Muniz e Takada (2015) a corrida aos bancos, ou o efeito manada, decorre de informações propagadas na população e repercute no mercado financeiro. Para Reis (2021), em consonância com a Hipótese do Mercado Eficiente (HME) os preços das ações são resultados de informações que assim que acontecem já estão precificadas. Portanto, não há hiato entre o fato e o conhecimento dos investidores para considerarem um novo preço para a ação transacionada. Nesta visão o impacto das notícias não irá beneficiar algum grupo de investidores, uma vez que os fatos são precificados assim que acontecem.

Em condições normais, o primeiro fator a atuar sobre o preço da ação é a lei da oferta e demanda (COLA, 2018). Isso indica que quanto mais investidores desejarem comprar ações de uma empresa, mais o preço delas tende a subir, e quanto mais investidores desejarem vender ações de uma empresa, mais o preço delas tende a cair.

Neste contexto é possível pensar que qualquer notícia terá potencial de criar um grande movimento nas operações de compra e vendas dos investidores, uma vez que apenas por mencionar um fato qualquer, sendo otimista ou pessimista daquela companhia, os investidores poderiam reagir buscando comprar ou vender suas ações. No entanto, como explica o próprio autor as notícias são meras desculpas para que grupos de investidores se posicionem na compra ou na venda de um volume de ações capaz de fazer com que a cotação possa cair ou subir.

Além dos aspectos relacionados com a divulgação de informações o investidor pode cometer equívocos, conforme a heurística da disponibilidade, fenômeno que ocorre quando o investidor avalia a probabilidade de ocorrência ou frequência de um evento com base na facilidade de se lembrar de outras ocorrências deste evento (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

A heurística pode atuar no comportamento dos investidores fazendo com que os mesmos decidam comprar, vender ou manter um investimento com base em um cenário que julgam ter conhecimento prévio.

Em consonância com a heurística da disponibilidade, Bona (2021) cita o conceito da cascata da disponibilidade, afirmando que quanto mais o investidor é exposto a determinada situação ou informação, mais presente ela fica na sua memória. Logo, maior é sua contribuição à percepção de risco.

Assim, ao analisar as heurísticas apresentadas nota-se que a principal hipótese apresentada por eles é que há impacto das notícias no preço das ações, entretanto a heurística da disponibilidade pode fazer com que repetidas notícias acerca de uma mesma empresa causem uma impressão (otimista ou pessimista) muitas vezes equivocada nos investidores, afetando o seu interesse.

Patres, Fonseca e Fabrini (2020) afirmam que, talvez o primeiro trabalho a relacionar a quantidade de notícias e o preço de ativos financeiros tenha sido de Kristoufek (2013). Os resultados do trabalho apontaram a existência de uma conexão entre as variáveis. Realizando pesquisa semelhante, os autores verificaram a existência de causalidade, ou seja, o preço do ativo financeiro causou o número de reportagens quanto a quantidade de informações pesquisadas no Google; o número de reportagens causou a quantidade de informações e o preço do ativo financeiro.

2.3 METODOLOGIA

Na primeira parte há a descrição de como os dados utilizados na pesquisa foram coletados. Na segunda parte descrevem-se, de maneira sucinta, os procedimentos utilizados, notadamente o teste de causalidade de Granger para dados em séries temporais.

2.2.1 Fonte de dados

Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa documental nos sites de notícias de relevância para o mercado financeiro, a exemplo da Folha de São Paulo e do jornal Valor Econômico, com o intuito de fazer um levantamento acerca da quantidade de notícias envolvendo as principais empresas do setor bancário listadas na bolsa de valores. A escolha pelos jornais deve-se, conforme explicam Prates, Fonseca e Fabrini (2020), ao fato de serem aqueles de maior circulação nacional. Em todos esses jornais, foram contabilizadas as quantidades de reportagens em que apareceu o nome da instituição financeira, independentemente do conteúdo.

A quantificação foi mensal considerando o período de janeiro de 2018 até dezembro de 2021, e posteriormente inserindo em uma tabela-base, um total de 48 meses. Vale ressaltar que o período analisado abrangeu situações de elevadas oscilações na bolsa de valores.

Em paralelo a esta tabela-base, foi feito um outro levantamento no site oficial da Brasil, Bolsa, Balcão (B3), coletando o volume de ações negociadas a cada mês, de cada instituição financeira em questão, para o mesmo período.

Como critério para a escolha das instituições financeiras que participaram desta pesquisa foi levado em consideração a participação de mercado dos bancos. Através de pesquisas no site oficial do Banco Central do Brasil (BACEN), foi definido que participariam as instituições financeiras que possuísem mais de mil agências espalhadas pelo Brasil. A partir deste critério que indica maior participação no mercado, foram definidas cinco instituições: Banco do Brasil (BB), banco Bradesco, Caixa Econômica Federal (CEF), banco Itaú Unibanco e banco Santander. Contudo os dados relacionados a CEF foram desconsiderados uma vez que esta instituição não possuía ações listadas na B3.

2.2.2 Procedimentos econométricos

Para o tratamento e análise de dados foi utilizado o teste de causalidade de Granger, que de acordo com Carneiro (1997) uma variável X causa uma outra variável Y se a observação dos valores de X no presente ou no passado ajuda a prever os valores futuros de Y para algum horizonte de tempo. O teste visa verificar a precedência temporal de uma série histórica em relação a outra. Assim, segundo Mills (2019), dada a equação:

$$Y_t = c + \sum_{i=0}^p A_i Y_{t-i} + \sum_{i=0}^q B_i X_{t-i} + U_t,$$

sendo: $Y't = (Y1t, Y2t, \dots, Ynt)$ e $X't = (X1t, X2t, \dots, Yk, t)$, com X' e Y' assumindo as funções de vetores das variáveis, e $C' = (c1, c2, \dots, cn)$, onde C' assume o valor de vetor das constantes, deste modo A_i e B_i como conjunto de matrizes de ordem $n \times n$, e $n \times k$ respectivamente, com $U't = (U'1t, U'2t, \dots, Unt)$ o vetor de inovações ou erros cujas variâncias e covariâncias não estão correlacionadas.

Durante a pesquisa aplicou-se como valor de X a quantidade mensal de reportagens relacionadas aos bancos escolhidos para a pesquisa e para o valor de Y foi considerado o volume mensal de ações negociadas das respectivas instituições financeiras.

Para a realização do teste de causalidade de Granger também é necessário que haja uma defasagem entre uma série e outra a fim de verificar a precedência temporal entre as séries temporais, uma vez que não é possível existir precedência de um período sobre ele próprio. Neste caso, conforme explicam Prates, Fonseca e Fabrini (2020) as decisões financeiras são tipicamente de curto prazo, desta forma foram levados em consideração até 4 defasagens e, posteriormente, verificada a relação de causalidade em cada uma das defasagens.

2.4 RESULTADOS

Ao aplicar o teste, Carneiro (1997) aponta quatro possíveis resultados, conforme: causalidade unilateral de X para Y, quando valores de X são importantes para prever Y; causalidade unilateral de Y para X, quando os valores de Y são importantes para prever X; bicausalidade, quando os valores de uma série são importantes para prever o valor da outra considerando as defasagens aplicadas em ambos os sentidos, além de independência, quando uma série não é importante para prever a outra.

O teste começa inferindo que a série X não causa a série Y, sendo esta, a hipótese nula do teste. Após a aplicação do teste esta hipótese nula é negada quando o valor p é menor que 5% (0,05), e é aceita quando está acima deste valor. Ao negar esta hipótese assume-se uma relação de causalidade entre os valores de uma série e de outra, podendo ser unilateral no caso de a hipótese nula ser negada em apenas um sentido, ou bicausal quando é negada em ambos os sentidos, ao passo em que quando a hipótese não é negada em nenhum dos sentidos conclui-se que há independência entre as variáveis, nos dois sentidos.

2.4.1 Banco Itaú Unibanco

Ao aplicar o teste com até 4 defasagens, em ambos os sentidos de Granger, em relação aos dados encontrados para o banco Itaú Unibanco verifica-se ao analisar o valor de p, para as defasagens 1, 2, 3 e 4 o valor está abaixo de 0,05, sendo assim, nestes casos, conforme explicado anteriormente, que é possível rejeitar a hipótese nula do teste e inferir que existe causalidade entre as variáveis. Assim sendo, a quantidade de reportagens é valiosa para prever o volume futuro do volume de ações negociado, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Resultados do teste de Granger para o banco Itaú Unibanco

Banco Itaú Unibanco			
Reportagens → Volume		Volume → Reportagens	
Defasagens	Valor p	Defasagens	Valor p
1	0,00394	1	0,21470
2	0,01101	2	0,94770
3	0,03212	3	0,99360
4	0,04439	4	0,95230

Fonte: Elaboração própria (2022).

Aplicando o teste de causalidade de Granger no sentido inverso (volume-reportagens) pode-se notar, na mesma Tabela 1, que não há causalidade para nenhuma defasagem, o que significa que o volume de ações negociadas não ajuda a prever a quantidade de reportagens.

Com isto podemos inferir que para o banco Itaú Unibanco existe uma relação de causalidade unilateral das reportagens para o volume e, que, não há causalidade dos volumes negociados com a quantidade de reportagens.

2.4.2 Banco Bradesco

Podemos notar ao aplicar o teste nos dados encontrados em relação ao banco Bradesco, conforme Tabela 2, que o valor de p é menor que 0,05 em todas as defasagens testadas, o que é suficiente para negar a hipótese nula do teste. Sendo assim, podemos inferir que há precedência temporal das reportagens em relação ao volume de ações negociadas.

Contudo, assim como no caso anterior, não é possível estabelecer uma relação de precedência temporal dos volumes negociados sobre a quantidade de reportagens encontradas neste período. Logo, para o banco Bradesco percebe-se também a presença de uma relação de causalidade unilateral entre as reportagens e o volume de ações negociadas em todas as defasagens.

Tabela 2 - Resultados do teste de Granger para o banco Bradesco

Banco Bradesco			
Reportagens → Volume		Volume → Reportagens	
Defasagens	Valor p	Defasagens	Valor p
1	0,01559	1	0,12590
2	0,03825	2	0,41850
3	0,00281	3	0,70160
4	0,00812	4	0,83360

Fonte: Os autores (2022)

2.4.3 Banco do Brasil

Diferentemente dos resultados encontrados nos dois bancos anteriores, para o BB, conforme Tabela 3, não foi encontrado em nenhuma defasagem um valor p menor que 0,05 em nenhum dos sentidos de Granger, Sendo assim, não é possível estabelecer uma relação de precedência temporal entre nenhuma das duas variáveis utilizando as metodologias que foram descritas nesta pesquisa. Na situação podemos inferir que há uma relação de independência entre a quantidade de reportagens veiculadas no período e o volume de ações negociadas bem como entre o volume de ações negociadas e a quantidade de reportagens.

Tabela 3 - Resultados do teste de Granger para o Banco do Brasil

Banco do Brasil			
Reportagens → Volume		Volume → Reportagens	
Defasagens	Valor p	Defasagens	Valor p
1	0,06750	1	0,22290
2	0,23900	2	0,24990
3	0,43740	3	0,43940
4	0,51330	4	0,34240

Fonte: Os autores (2022).

2.4.4 Banco Santander Brasil

Para este caso, semelhante ao BB, percebe-se na Tabela 4 que o valor p em todas as defasagens está acima de 0,05, tanto em relação as reportagens para com o volume de ações negociadas, quanto em relação ao volume para com as reportagens.

Esta condição permite inferir que existe uma relação de independência entre a quantidade de reportagens sobre o banco e o seu volume de ações negociadas bem como entre o volume de ações negociadas e a quantidade de reportagens.

Tabela 4 - Resultados do teste de Granger para o banco Santander Brasil

Banco Santander Brasil			
Reportagens → Volume		Volume → Reportagens	
Defasagens	Valor p	Defasagens	Valor p
1	0,06850	1	0,55040
2	0,31650	2	0,56180
3	0,27470	3	0,88570
4	0,14470	4	0,95890

Fonte: Os autores (2022)

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar esta pesquisa, utilizando como base o teste de causalidade de Granger, chega-se à conclusão de que foi possível estabelecer relações entre algumas variáveis trabalhadas neste estudo. Entretanto estas relações não foram homogêneas, sendo possível notar a presença de uma precedência temporal através de causalidade unilateral para o banco Itaú Unibanco e banco Bradesco, e nota-se independência quanto ao BB e ao Banco Santander Brasil. A unanimidade foi verificada para todos os bancos em relação a não possibilidade de estabelecer uma relação de precedência temporal dos volumes de ações negociadas sobre a quantidade de reportagens encontradas.

Mesmo nas instituições financeiras em que não foi possível comprovar causalidade entre reportagens e volume negociado, semelhante as considerações na pesquisa elaborada por Prates, Fonseca e Fabrini (2020), é inegável que as buscas sobre reportagens que tratam de instituições financeiras se devem, em parte, por conta da mídia jornalística, pelo menos aquelas relacionadas

a temas econômicos e financeiros, em divulgar informações sobre as instituições financeiras e sobre o seu comportamento.

Apoiados com o suporte das explicações dadas pela heurística da disponibilidade e cascata da disponibilidade, é possível que, caso investigado em outro intervalo maior de tempo, o teste de causalidade de Granger possa identificar para as instituições financeiras, quanto mais alterações no volume de ações negociadas mais propensas estará a mídia jornalística para divulgar informações sobre essas instituições financeiras.

Com esta pesquisa pode-se notar que no recorte do setor bancário, as reportagens veiculadas apresentaram o poder de direcionar o mercado financeiro (sobretudo a curto prazo), dando mais evidência para o banco Itaú Unibanco e Bradesco. Isto não quer dizer que a mídia jornalística pode induzir o investidor a comprar ou vender ações de um banco, porém, mantendo uma instituição em evidência e publicando mais reportagens sobre ela, cria-se uma condição favorável para aumento do número de negociações.

Apesar da aplicação do teste mostrar que a quantidade de reportagens teve efeito nos volumes de ações dos bancos Itaú Unibanco e Bradesco, não foi possível precisar através desta metodologia onde há de fato uma mudança de interesses do mercado. Sendo assim, para as instituições financeiras BB e Santander o impacto das reportagens em relação ao volume não apresentou causalidade.

De qualquer forma, acontecimentos impactantes tendem a gerar mais reportagens e têm potencial de alterar os interesses do mercado, o que converge parcialmente com o resultado dos testes.

Para pesquisas próximas espera-se que possa ser replicada com o intuito de verificar o impacto das notícias pelo conteúdo e menos pela quantidade de reportagens, tendo que para isso contabilizar as quantidades de reportagens em que apareceu o nome da instituição financeira, conforme o conteúdo otimista ou pessimista da reportagem. Todavia, acontecimentos que geram mais interesse do mercado também geram mais reportagens, devendo prevalecer a quantidade sobre o conteúdo.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, M.; CIARELLI, G. A influência da mídia e da heurística da disponibilidade na percepção da realidade. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 541-562, 2009.

BONA, A. **Heurística da disponibilidade**: como ela afeta o investidor? Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/como-investir/artigos/coluna-andre-bona/heuristica-da-disponibilidade>. Acesso em: 23 nov. 2021.

CARNEIRO, F. G. **A Metodologia dos Testes de Causalidade em Economia**. Disponível em: <https://www.angelfire.com/id/sergiodasilva/causal.pdf>. Acesso em: 17 out. 2022.

COLA, O. **Valor das Ações: por que sobe, por que cai?** Disponível em: <https://www-osmelhoresinvestimentos-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/www.osmelhoresinvestimentos.com.br/bolsa-de-valores/valor-das-acoas/?amp_js_v=a6&_gsa=1&_markup=1&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D#aoh=16392845192071&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=Fonte%3A%20%251%24s&share=https%3A%2F%2Fwww.osmelhoresinvestimentos.com.br%2Fbolsa-de-valores%2Fvalor-das-acoas%2F>. Acesso em: 22 nov. 2021.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision making under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

KRISTOUFEK, L. BitCoin meets Google Trends and Wikipedia: Quantifying the relationship between phenomena of the Internet era. **Scientific Reports**, v.3, n. 3415, p. 1-7, 2013.

MAIA, G. **Tudo sobre o mercado financeiro: entenda como funciona**. Disponível em: https://conteudos-xpi-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/mercado-financeiro/?amp_js_v=a6&_gsa=1&&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D#aoh=16393421173162&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=Fonte%3A%20%251%24s&share=https%3A%2F%2Fconteudos.xpi.com.br%2Faprenda-a-investir%2Frelatorios%2Fmercado-financeiro%2F. Acesso em: 12 nov. 2021.

MILLS. T. **Applied time series analysis: A practical guide do modeling and forecasting**. London: Academic Express, 2019.

MUNIZ, T. L.; TAKADA, T. A. Risco sistêmico e a histeria gerada no mercado financeiro global. **Revista do Direito Público**, v. 10, n. 3, p. 75-90, 2015.

REIS, T. Hipótese do mercado eficiente: entenda mais sobre essa teoria. Disponível em: <https://www-suno-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/www.suno.com.br/artigos/mercado-eficiente/amp/?amp_js_v=a6&_gsa=1&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D#top>. Acesso em: 22 nov. 2021.

Prates, R. C.; Fonseca, M. W.; Fabrini, A. G. Reportagens e buscas no Google impactam sobre o preço da bitcoin? Uma análise da causalidade de Granger. *In: Encontro do ANPAD, XLIV, Evento on-line, Anais eletrônicos [...]*, 2020.

PRATES, R. C. ; FONSECA, M. W. ; FABRINI, A. G. . Reportagens e buscas no Google impactam sobre o preço da bitcoin? Uma análise da causalidade de Granger. *In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 44., 2020, São Paulo [on line]. Anais eletrônicos [...]*. São Paulo: ANPAD, 2020.

PINHEIRO, J. **Mercado de capitais: fundamentos e técnicas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	A RELAÇÃO ENTRE A QUANTIDADE DE REPORTAGENS ENVOLVENDO EMPRESAS DO SETOR BANCÁRIO, E O VOLUME DE AÇÕES NEGOCIADAS DESTAS EMPRESAS
RECEBIDO	16/03/2023
AVALIADO	29/03/2023
ACEITO	10/04/2023

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Dr.
NOME COMPLETO	Carlos Alberto Orge Pinheiro
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UBEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Doutor em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial pela Faculdade de Tecnologia Senai CIMATEC. Mestre em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial pela Faculdade de Tecnologia Senai CIMATEC. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Salvador, com especialização em Auditoria Econômica e Financeira pela Universidade Gama Filho. Professor adjunto da Universidade do Estado da Bahia - UNEB e Coordenador do curso de Bacharelado em Administração Pública EAD.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Filipe de Souza Miranda
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduando em Administração pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB.
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: capinheiro@uneb.br Autor 2: filipe.bahia10@gmail.com
---	--

3 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DA INDÚSTRIA DE ÁUDIO E VÍDEO PROFISSIONAL NO MERCADO B2B NO CONTEXTO DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO NA INTEGRADORA AVPRO

Maine Santos do Carmo

Graduanda em Administração.

E-mail: maine.santos.dc@gmail.com

Prof. Ms. Patrícia Couto da Silva

Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social; Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Seres Humanos; Graduada em Administração com Hab. em Gestão de Negócios e Licenciatura em Pedagogia Programa de Formação de Docentes. Docente do curso de Administração na Faculdade Uniceusa / Facsal; Tutora EAD UNEB Administração Pública.

E-mail: mspcouth@gmail.com

RESUMO

Em face de um cenário econômico em crise agravado pelo efeito da pandemia, o presente artigo pretende responder como as Cinco Forças de Porter impactam diretamente no Mercado de Áudio e Vídeo Profissional no segmento de Comunicação Unificada e Colaboração para que seja possível um posicionamento de mercado estratégico que garanta a vantagem competitiva da Integradora AVPro? O objetivo é analisar a atuação das forças da competitividade na Indústria AVPro no segmento de Comunicação Unificada e Colaboração no Mercado B2B após surgimento da pandemia entre o período de 2020 a 2022. Assim, a pesquisa utilizou uma abordagem dedutiva qualitativa de caráter Exploratório, e, quanto aos procedimentos técnicos, a Pesquisa bibliográfica, documental e o levantamento de experiência. Apresentou-se então os fatores que devem ser contrastados e examinados para a elaboração de um posicionamento estratégico efetivo para a Integradora AVPro que permita criar uma posição defensável contra as cinco forças de Porter e formular uma estratégia competitiva. Além disso, os resultados dessa pesquisa mostram o perfil da concorrência na Indústria AVPro e a implicação das forças na Integradora AVPRO diante do contexto pandêmico, fornecendo subsídio para posteriores estudos.

Palavras-chave: As Cinco Forças de Porter. Comunicação Unificada e Colaboração. Mercado B2B. Mercado de Áudio e Vídeo profissional. Pandemia Covid-19.

ABSTRACT

In face of an economic crisis aggravated by the pandemic effects, this article intends to respond how the Porter's five forces affects the Audio and Video Professional Industry in Unified Communication and Colaboration improving a strategic positioning that provides a competitive advantage for AVPRO Integrator? This study aims at analyzing industry's five competitive forces between 2020 and 2022, in the context of the pandemic. Hence, the methodology applied was deductive qualitative with an exploratory approach, and technical procedments was used bibliographic and document research, and survey of the experience. This study provides the factors that must be opposed and evaluated to enable an effective strategic positioning for AVPRO Integrator which allows a sustainable position and define a strategic. Besides, the results of this investigation shows the profile of the AVPro Industry competitive and the forces effects in the pandemic context, which will set the base for future researchs and further discussions.

Keywords: Audio and Video Professional Industry. B2B Market. Covid-19 Pandemic. Porter's Five Forces. Unified Communication and Colaboration.

3.1 INTRODUÇÃO

Devido a mundialização econômica que vem provocando transformações políticas, econômicas e sociais desde a década de 90, a busca por vantagem competitiva é essencial para que as empresas se destaquem no mercado. Conforme o autor Ricardo Motta (1995) ratifica, neste cenário globalizado para ser competitiva, a empresa tem que assimilar muito bem o significado da expressão flexibilidade. Diante de mudança no mercado, ela deverá ser capaz de reconfigurar-se anual, mensal ou até mesmo diariamente. Neste sentido, a análise competitiva é essencial para compreensão da indústria a qual a organização está inserida assim como da concorrência.

Sob esta perspectiva, a Teoria das Cinco Forças da Competitividade elaborada pelo autor Michael E. Porter (2004) apresenta-se exatamente como uma metodologia técnica e analítica que auxilia a empresa analisar a indústria como um todo captando a substância e complexidade da concorrência, o que permite a compreensão do mercado, antecipar sua futura evolução e entender seu posicionamento neste universo, com o objetivo de traduzir esta análise em uma estratégia competitiva em determinado ramo de negócio.

Portanto, nesta pesquisa, propôs-se analisar a indústria de Áudio e Vídeo Profissional (AVPro) com foco na Comunicação Unificada e Colaboração (UCC) no Mercado B2B – sigla originária do inglês *Business to Business* comumente utilizada para definir transações realizadas entre empresas (BREITENBACH, 2017) – com base nas cinco forças da competitividade de Porter, que são: 1) Concorrência, 2) Produto Substitutos, 3) Fornecedores, 4) Compradores e 5) Entrantes Potenciais.

No que diz respeito à concorrência, a indústria AVPro é composta por fabricantes, distribuidores, *dealers*, integradores de sistemas (como a empresa sujeito deste estudo), programadores e consultores. De acordo com uma pesquisa da *Global Market Insights* (2021), empresa de consultoria de mercado, a receita global do segmento de UCC excedeu trinta bilhões de dólares em 2019 e estimava-se crescimento de oito por cento entre 2020 e 2026. Com a eclosão da pandemia causada pela disseminação do vírus da Covid-19 houve retração de vendas no mercado. Segundo dados da AVIXA (2020), o segmento de AV se manteve regular até sofrer uma queda abrupta de vendas entre fevereiro e abril de 2020. Este fenômeno deve ser associado ao surto de contaminação do vírus, principalmente nos países asiáticos, Estados Unidos na América do Norte, Brasil na América do Sul e Itália na Europa.

Cada solução de UCC é ofertada ao mercado de acordo a aplicação requerida pelo cliente, ao poder aquisitivo do cliente e da organização que está participando da concorrência,

nota-se, portanto, que são fatores determinantes da estratégia de posicionamento de cada organização dentro da competição. Daí se sucede o impacto da segunda força, produtos substitutos, em que a empresa pode posicionar-se optando entre melhor custo ou melhor qualidade e conduzir a negociação nesta perspectiva (PORTER, 2004).

A terceira força está representada no poder de barganha dos fornecedores, que no caso da Indústria AVPro verificou-se o quão são fundamentais para fechamento de negócios pois, uma vez que o relacionamento com fabricantes e distribuidores é estabelecido, estes auxiliam na criação de barreiras contra a concorrência através de políticas de registro de oportunidade para obtenção de custos mais agressivos, suporte técnico ao cliente possuindo um caráter mais participativo na negociação e construindo maior confiabilidade do cliente para com o integrador. Quanto ao cliente, principalmente devido ao cenário pandêmico, foi possível observar que a pressão exercida por soluções com preços mais competitivos e prazos de entrega mais estreitos foi fator decisivo para avanço frente a concorrência.

Por último, é perceptível que a principal barreira para novos entrantes no Mercado AVPro com recorte em UCC é que aquelas já estabelecidas possuem vantagens de custo impossíveis de serem igualadas pelos potenciais entrantes, como por exemplo *Know-How*, relacionamento com fabricantes e distribuidores, e possibilidade de assumir margens mais apertadas nas transações de negócios entre as empresas (B2B).

Diante disso, a temática deste artigo é a Análise da Indústria de Áudio e Vídeo Profissional no segmento de Comunicação Unificada e Colaboração no Mercado B2B fundamentada no Modelo das Cinco Forças da Competitividade de Porter no período compreendido entre 2020 e 2022 através de um estudo de caso na Integradora AVPro a fim de identificar uma estratégia competitiva da organização frente a concorrência inserido em cenário econômico em crise agravado pelo efeito da pandemia, com mercado consumidor retraído, elevação de custos e pesada carga tributária.

Desta forma foi feita a seguinte pergunta: **Como as Cinco Forças de Porter impactam diretamente no Mercado de Áudio e Vídeo Profissional no segmento de Comunicação Unificada e Colaboração para que seja possível um posicionamento de mercado estratégico que garanta a vantagem competitiva da Integradora AVPro perante a concorrência após evento pandêmico?**

Tendo como hipótese os seguintes pressupostos: caso não seja feita uma análise do impacto da pandemia no mercado AVPro, a visão clara e estratégica da concorrência possivelmente será comprometida cedendo à pressão do mercado, posicionando-se por preço e reduzindo as margens para conversão de negócios e prejudicando a manutenção do faturamento

anual saudável; diante do fenômeno inédito e cenário econômico exposto em face da pandemia, talvez seja necessário entender a estrutura organizacional e sua posição dentro da estrutura de mercado para assumir uma posição estratégica no mercado, além da necessidade do acesso à volume de dados para uma metodologia mais rica e análise compreensiva.

Já os objetivos gerais foi analisar a atuação das forças da competitividade na Indústria de Áudio e Vídeo Profissional no segmento de Comunicação Unificada e Colaboração no Mercado B2B após surgimento da pandemia entre o período de 2020 a 2022. Tem-se como objetivos específicos:

- a) compreender o impacto da pandemia na Indústria de Áudio e Vídeo Profissional no segmento de Comunicação Unificada e Colaboração;
- b) identificar a atuação das Cinco Forças da Competitividade na Integradora AVPro com base no modelo de Porter, e;
- c) analisar o impacto das Cinco forças na Estrutura e Estratégias da Integradora AVPro no contexto de pandemia.

Inicialmente este tema surgiu como curiosidade em compreender o Mercado de Áudio e Vídeo Profissional por fazer parte deste universo e atuar em setor de caráter estratégico em que as negociações influenciam o posicionamento do projeto frente a concorrência. Identificar a competitividade e a concorrência envolvida em cada solução/serviço de UCC é essencial para traçar uma estratégia que culmine no fechamento do negócio. Ao longo do exercício profissional e desde o início da pandemia em 2019, foi notório a agressividade da competição dentro do Mercado AVPRO e o esforço da Integradora AVPro em praticar margens mais tímidas e preços mais agressivos para fechar um número maior de negócios com o objetivo de manter a rentabilidade da empresa e o faturamento anual.

Durante o período de 2020 a 2022 foram tomadas algumas medidas como corte no quadro de funcionários (Celetistas e Contratos), controle e análise mais apurados das negociações na Formação de Preços (projeção do câmbio, custo operacional fixo, venda de solução como locação para aumentar o fluxo de caixa através de pagamentos recorrentes e conseguir aumentar a margem). Embora sua atuação no Brasil esteja mais focada no Mercado B2B do eixo Rio de Janeiro - São Paulo, a empresa mantém sua base na Bahia, localizada na Cidade de Lauro de Freitas e há 20 anos de mercado emprega mais de 150 colaboradores em todo o Brasil. Além disso, está no TOP5 das melhores integradoras de Áudio e Vídeo da América Latina (AVIXA, 2020) e foi uma das pioneiras em soluções de Áudio e Vídeo, e Realidade Virtual no Brasil. Portanto, analisar uma estratégia para a vantagem competitiva

sustentável desta organização é de suma importância levando em consideração a representatividade da empresa no mercado global através da aliança global a qual faz parte.

Vale ressaltar ainda que um dos valores da Integradora AVPro é o comprometimento com o colaborador e traz como filosofia que a organização é resultado da colaboração de todos. Neste sentido preocupa-se em desenvolver pessoas e profissionais garantindo a qualidade de vida do profissional (modalidade de trabalho híbrido, capacitação de competências, *Workshops*, eventos comemorativos em fechamentos de negócios, entre outros), confirmando sua preocupação com qualidade de vida e saúde do colaborador que é um dos pilares da sustentabilidade e contribuição social. Além disso, nesta pesquisa procura-se estudar sobre uma estrutura de mercado em face da pandemia do Covid-19, que causou grande impacto social com elevado número de mortes e desencadeou problemas econômicos mundialmente, principalmente nos países de economia subdesenvolvida como no Brasil onde é normalmente fragilizada (SOUTO, 2021).

Do ponto de vista acadêmico, embora haja bastante conhecimento desenvolvido neste campo teórico, é possível observar a lacuna existente na exploração deste conteúdo desde o advento da pandemia focado na indústria AVPro, principalmente no segmento de Comunicação Unificada e Colaboração como pretendido por esta pesquisa e demonstrado na Tabela 1. Tal conclusão foi obtida após busca utilizando as palavras chaves da pesquisa (Tabela 1) nas ferramentas *Google Academy*, CAPES e *SciELO* delimitando por publicações a partir de meados de 2019, quando surgiu o estado de pandemia, até os dias atuais. Foram encontrados respectivamente 70.873, 429.865 e 1.215 (Tabela 1) referências relacionadas aos conceitos chave.

Como observa-se na Tabela 1, termos como Cinco Forças de Porter, Mercado B2B, Pandemia Covid-19 estão em voga pois são conceitos amplamente difundidos no campo da Administração Estratégica, ao mesmo tempo que evidencia um índice reduzido de pesquisa na aplicação dos conhecimentos para compreensão e caracterização da concorrência da Indústria de Áudio e Vídeo Profissional e Comunicação Unificada e Colaboração.

Tabela 1 - Resultado de Pesquisa por palavra-chave no Google Academy, na CAPES e Scielo
- Período entre junho de 2019 e 2022

Palavras-Chave	Google Academy	CAPES	Scielo
Cinco AND Forças AND Porter	3.530	182	4
Mercado AND B2B	7.370	208	3
Pandemia OR COVID 19	59.100	429.475	1.206
Áudio AND Vídeo AND Profissional	0	0	2
Comunicação AND Unificada AND Colaboração OR UCC	873	0	0
Total	70.873	429.865	1.215

Fonte: Elaboração pelo autor (2022).

Portanto é possível afirmar (Tabela 1) a relevância desta análise para a Integradora AVPro, objeto do estudo de caso, pois abre a possibilidade para implementação de um posicionamento estratégico mais agressivo frente a concorrência, uma vez que o presente estudo se debruça sobre variáveis reais do mercado brasileiro diante das pressões e mudanças causadas pela pandemia, analisando o comportamento de mercado com base no Modelo das Cinco Forças de Porter.

Isto posto, certifica-se que o resultado desta pesquisa é valioso para organização que está inserida neste contexto, assim como para a presente acadêmica enquanto profissional, no desenvolvimento da carreira e conhecimento do ramo de atuação. Como graduanda de Administração é possível desenvolver conhecimento sob uma perspectiva teórica e prática da Administração Estratégica, frente a um fenômeno social que se tornou um desafio para as organizações.

3.2 AS CINCO FORÇAS DE PORTER COMO ESTRATÉGIA EM UM CENÁRIO DE PANDEMIA: A INDÚSTRIA AVPRO B2B NO BRASIL

Não é novidade que a capacidade de se posicionar estrategicamente, analisando as variáveis que atuam no mercado tem caráter fundamental para o desenvolvimento e consolidação de uma organização numa economia globalizada em constante evolução tecnológica e transformação social e isso não é diferente no Mercado B2B. Pureza (2004, p. 5). afirma que “em decorrência das transformações por que passa o ambiente das organizações, delas se exigem sistemas de gestão que antecipem tais mudanças e que identifiquem alternativas

de ação estratégica”. De imediato pode-se afirmar que estratégia não é eficácia operacional, pois, embora a última garanta melhorias operacionais através de ferramentas e técnicas gerenciais (gestão da qualidade total, *benchmarking*, reengenharia, entre outros) é possível que não mantenha uma rentabilidade sustentável. Ambas são essenciais para um desempenho superior, porém atuam de formas diferentes na organização buscando eficiência (PORTER, 1999).

Neste mesmo viés Kaplan e Norton (2008) consideram que é impossível implementar uma estratégia visionária sem que esta se relacione com os processos operativos. A eficiência operacional pode reduzir custos, melhorar a qualidade, reduzir tempos e reduzir processos e prazos, porém, sem a visão da estratégia, provavelmente essa eficiência operacional não será suficiente para que a empresa desfrute de um desempenho sustentável.

Segundo o autor Michael E. Porter (1999), é de suma importância que a Eficiência Operacional esteja em constante aprimoramento para a consecução da rentabilidade superior, porém apenas isto não mantém o sucesso competitivo pois se torna cada vez mais difícil manter-se à frente dos rivais, uma vez que práticas melhores são recorrentemente difundidas e facilmente imitadas pela concorrência. Além disso, quanto mais pratica-se as mesmas atividades e são utilizadas as mesmas ferramentas, mais as empresas assemelham-se entre si. Logo, para superar o concorrente é preciso estabelecer uma diferença preservável, sendo esta a vantagem competitiva.

As unidades básicas da vantagem competitiva são proporcionar maior valor agregado ao cliente, gerar valor comparável ao menor custo ou ambos. A adoção de estratégias em busca da competitividade deve obedecer, portanto, às diferenças estruturais e culturais do segmento no qual as organizações competem, como sugerem Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997). Nesta perspectiva da diferenciação apoia-se o conceito e aplicação da estratégia. A essência da estratégia está nas escolhas que cada organização assume de forma a executar suas atividades de forma diferente ou ao menos divergentes em relação aos concorrentes, conforme exposto por Porter (1999).

Há mais de duas décadas os gerentes estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de Regras. As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e do mercado. É importante que pratiquem de modo constante o benchmark para atingir as melhores práticas. Também devem terceirizar de forma agressiva para conquistar eficiência. E é fundamental que fomentem umas poucas competências essenciais, na corrida para permanecer à frente dos rivais (PORTER; MICHAEL, 1999).

O autor Michael Hammer, citado por Kaplan e Norton (2008), partilha da mesma opinião ao afirmar que uma empresa pode possuir os melhores processos do mundo, mas se não tiver implementada uma linha estratégica que lhe permita alcançar os objetivos, o seu sucesso será uma questão de sorte.

Neste ponto conceitua-se que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividades. Uma vez que a organização formula sua estratégia é possível que se posicione no mercado estrategicamente, mas não estaticamente, pois embora derivem de fontes distintas, estão geralmente correlacionadas (PORTER, 1999).

A Figura 1 mostra que a variedade, a necessidade e o acesso são pontos fundamentais para originar o posicionamento das estratégias de Porter.

Figura 1 - Origens do Posicionamento Estratégico por Porter



Fonte: Adaptado de Michael E. Porter (1947).

Porter (1999) afirma que assim como a eficiência operacional, uma posição estratégica não é suficiente para manutenção da vantagem competitiva já que é facilmente copiável caso não exerçam opções excludentes em relação as demais posições. As escolhas mediante as opções disponíveis são intrínsecas a competitividade do mercado e essenciais na estratégia (decisão de alternativas X restrição de ofertas). Neste sentido é importante reconectar-se com a estratégia e identificar a resposta para os seguintes questionamentos:

- a) Quais os produtos/serviços mais diferenciados?
- b) Quais os produtos/serviços mais rentáveis?
- c) Quais os clientes mais satisfeitos?
- d) Quais os clientes, canais ou ocasiões mais rentáveis?
- e) Quais as atividades da cadeia de valores mais diferenciadas e mais eficazes?

Segundo Moraes apud Estanislau (2019), o modelo de análise competitiva, Cinco Forças de Porter, foi lançado em um artigo da *Harvard Business Review* em 1979 por Michael Porter, e até os dias atuais contribuem para entender a posição de qualquer empresa em seu respectivo mercado. Para isto não basta apenas conhecer o ambiente interno organizacional, mas também como a mesma está posicionada, como relaciona-se com o macroambiente e microambiente e sua relação com o mercado competitivo. Para Porter (2004, p. 38) “as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor que atuam, seus rivais e as formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva”, daí a necessidade da fundamentação analítica para que seja traçada vantagem estratégica e sustentável.

Uma vez que a organização se estabelece em determinada indústria de mercado, a competição acontece através de **concorrentes**, **produtos substitutos**, **cliente** que possui o poder de compra, **fornecedores** que detém o poder de negociação e os **novos entrantes** no segmento (PORTER, 2004). O autor define estas cinco forças (Figura 2) como rivalidade ampliada, sendo todas elas determinantes estruturais da intensidade da concorrência (no sentido amplo) e de fundamental relevância para a análise estrutural que é a base para formulação da estratégia. As cinco forças são: Rivalidade entre a concorrência, Produtos Substitutos, Compradores, Fornecedores e Entrantes Potenciais.

O primeiro fator determinante colocado por Porter é a **rivalidade entre a concorrência** (Figura 2). Segundo Kluyver e Pearce (2010), a rivalidade entre participantes de um setor depende da intensidade da competição, do número e da capacidade competitiva de seus participantes, bem como da taxa de crescimento do setor e das características correlatas.

De acordo com Starec (2012), além da rivalidade dos concorrentes que lutam pela sua própria sobrevivência outros fatores também são considerados concorrentes das empresas, como a situação do mercado atualmente por estar oscilando muito, situações políticas e ter que acompanhar sempre as novas tecnologias para conseguir seguir o princípio da continuidade nas empresas.

Na maioria dos casos, a empresa tem que forçar os concorrentes a comprometerem suas metas para que ela possa atingir seus próprios objetivos. Para tanto, ela precisa encontrar uma estratégia que possa defender os concorrentes existentes e os que possam vir a entrar por meio de algumas vantagens distintas (PORTER, 2004).

Para analisar a concorrência é necessário compreender os seus competidores, analisando-os com base em suas dimensões como o seu tamanho, crescimento e sua lucratividade, atribuindo para cada um deles sua importância relativa. A concorrência pode gerar uma competição de preços diminuindo o potencial de retorno sobre o capital investido

dentro da indústria, assim como na campanha publicitária que pode aumentar a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria, beneficiando todas as empresas do setor (PORTER, 2004).

Outro fator importante é a pressão dos **produtos substitutos** (Figura 2). Segundo Porter (2004), os produtos substitutos são aqueles que prometem desempenhar a mesma função que aqueles das indústrias e atuam como limitadores da rentabilidade do setor, criando um limitador de preços a serem cobrados pelos produtos e serviços do setor. Esse efeito é resultado da globalização que amplificou o conceito de mercado.

Segundo Martins (2013), as empresas de determinada indústria competem indiretamente com indústrias que fabricam produtos substitutos. A pressão aumenta de acordo com o preço/desempenho oferecido pelo substituto. Portanto é possível concluir que a rentabilidade está diretamente relacionada a razão entre produto e qualidade do mesmo.

Somado a isso é lícito afirmar que segundo Kluyver e Pearce (2010), clientes exercem influência no mercado competitivo principalmente quanto ao posicionamento de preços, a qualidade e quantidade demandada dos produtos e serviços. E seu poder aumenta quando são poucos ou compram grandes quantidades de produtos/serviços; ou quando o produto não é diferenciado tornando fácil a mudança para outros fornecedores; e quando os pedidos dos compradores representam boa parte da receita dos fornecedores; ou compradores podem integrar-se para trás – ou seja, também podem passar a realizar atividades até então desenvolvidas pelos fornecedores (CORLENIS; PEARCE, 2010). Configura-se, portanto, uma terceira força: **poder de negociação dos compradores** (Figura 2).

Porter (1986), afirma que a questão “clientes” deve ser muito bem cuidada pelos empresários, pois a valorização destes contribui para o sucesso da empresa, porém também ressalta que a empresa que busca ser tudo para todos os clientes baseiam suas decisões operacionais rotineiras sem uma base sólida, afinal “foco no cliente” está longe de ser satisfazer todas as vontades dos clientes e responder a todos os pedidos.

Esta rivalidade ampliada também conta com o **Poder de barganha dos fornecedores** (Figura 2) que conforme afirmado por Porter (2004), o poder de negociação pode ser evidenciado através do aumento nos preços ou pela baixa qualidade dos bens e serviços. Com o aumento nos preços os fornecedores têm uma margem maior para negociar e a rentabilidade garantida.

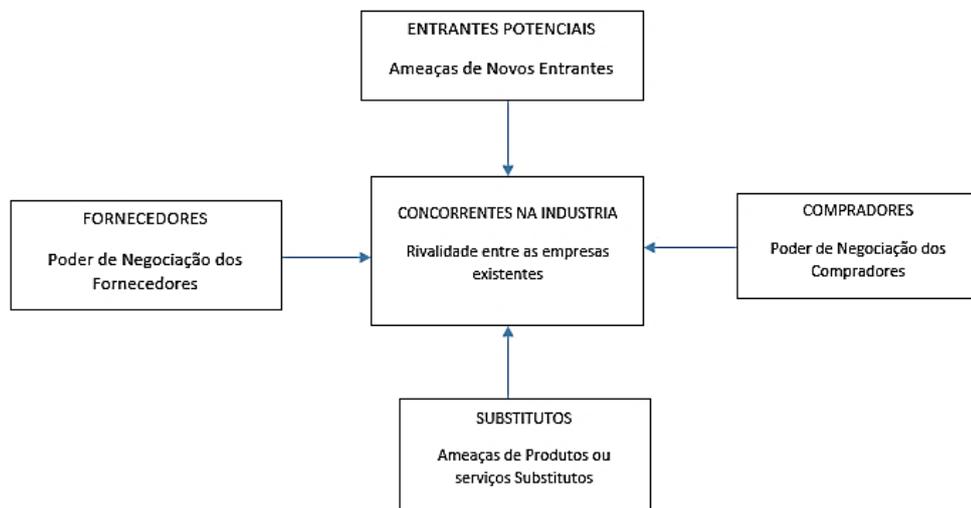
Ainda segundo Porter (2004), os fornecedores atuam como agentes que reduzem as margens da indústria quando esta não consegue repassar os ajustes de preços ao mercado. Outro

aspecto importante é a consideração da mão de obra como fonte de pressão sobre a rentabilidade da indústria, quando esta é escassa ou rigidamente organizada.

O autor Martins (2013) reforça este pensamento quando diz que fornecedores poderosos afetam a rentabilidade da indústria quando esta não consegue repassar os aumentos dos custos para os preços.

Por último, existe ainda **ameaça dos novos entrantes** (Figura 2) que numa economia livre, a entrada de novos concorrentes é algo latente e à medida que um setor eleva seu potencial de retorno financeiro ele atrai um maior número de participantes o que diminui a rentabilidade por empresas, elevando o grau de competição (Figura 3).

Figura 2 - As cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Michael Porter (2004).

Neste contexto (Figura 2), levanta-se as seis principais barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala (PORTER, 2004).

Na visão de Kluyver e Pearce (2010), à medida que as barreiras de entradas em um setor são baixas espera-se que o grau de competitividade seja alto aumentando a capacidade do setor desequilibrando o equilíbrio entre demanda e oferta (Figura 3).

Figura 3 - Barreiras X Rentabilidade

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Fonte: Michael E. Porter (2004).

Assim, para Porter (2004), as estratégias genéricas contribuem para o posicionamento que uma empresa vai adotar mediante análise das cinco forças conhecida em determinada indústria, em conformidade com seu potencial de resposta às perspectivas encontradas em seu campo de atuação que possibilitem um retorno maior que a média do setor – “ao enfrentar as cinco forças competitivas existem três abordagens estratégicas mais específicas apropriadas a tipos particulares de situações de uma indústria: liderança no custo total; diferenciação e enfoque ” (Figura 4).

A liderança no custo total (Figura 4) diz respeito a intensa atenção ao controle de custos e despesas objetivando redução em todas as áreas, a diferenciação (Figura 4) é atribuir valor agregado ao produto/serviço em relação a concorrência e enfoque (Figura 4) é atender a determinado segmento de forma eficiente seja por diferenciação ou baixo custo (PORTER, 2004).

Figura 4 - Abordagens estratégias genéricas

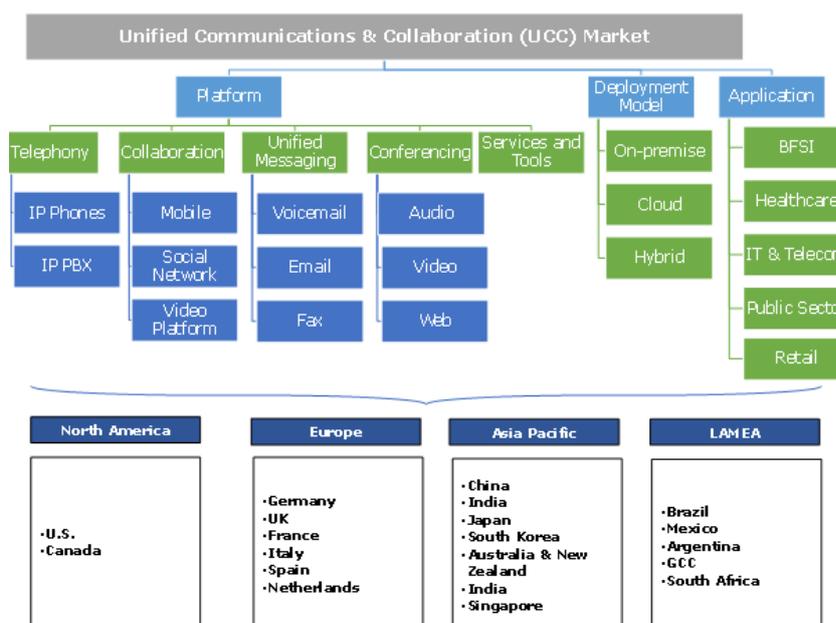
		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um Segmento Particular	ENFOQUE	

Fonte: Michael E. Porter (2004).

Isto posto é necessário situar a Indústria de Áudio e Vídeo Profissional que vive constante ascensão no mercado *Business to Business* (B2B). Importante salientar que *Business to Business* (B2B) é definido como negociações realizadas entre agentes econômicos com a finalidade de viabilizar ou aprimorar a sua atividade econômica, tratando-se, portanto, de negócios-meio com intuito de atrair os seus negócios-fim – *Business to Consumer* (B2C) (GOMES, 2017). As transações na modalidade B2B podem ser exemplificadas pelas contratações cotidianas da empresa, tais como compra e venda de produtos, prestação de serviços, busca de novos parceiros, dentre outras (LAGE, 2018).

Dado que as tecnologias de comunicação audiovisual estão presentes em todos os setores da sociedade através de sistemas de som, vídeo, projeção e iluminação, como demonstrado na Figura 5 o conceito de comunicação unificada, como o próprio nome sugere, baseia-se na integração dos dispositivos de comunicação e mídia gerenciados por uma plataforma, permitindo acesso de forma remota ou presencial. Uma vez que estes dispositivos e meios de comunicação estão integrados, permitem que os usuários se comuniquem em tempo real com qualquer pessoa, em qualquer lugar, desde que exista uma conexão com a internet. De alguns anos para cá, as ferramentas de UCC estão avançando em questões tecnológicas, melhorando consideravelmente a experiência dos usuários e facilitando a colaboração entre ele. (SYNNEX, 2020).

Figura 5 - Mercado de Comunicação Unificada e Colaboração a partir de 2020



Fonte: Global Market Insights (2021).

Por proporcionar integração com eficiência, as UCC têm sido absorvidas e implementadas por todas as verticais de negócios que buscam se manter competitivas, uma vez inseridas em cenário de mercado global, principalmente com a explosão de *Startups*. Dentre os principais benefícios da UCC é válido destacar a maior sincronia entre departamentos e produtividade, agilidade na tomada de decisão, redução de custos e eficiência no atendimento ao cliente interno e externo à organização. Em suma, pode-se afirmar que diante da crescente competitividade do mercado, o investimento em comunicação unificada passou a ser um imperativo estratégico para as empresas independente do seu porte ou da sua área de atuação. Uma vez que o objetivo da comunicação unificada é otimizar o uso da tecnologia em gestão empresarial, as diferentes ferramentas e dispositivos utilizados pela empresa são alinhados para permitir a continuidade e fluidez dos processos organizacionais (LEUCOTRON, 2017).

A *Global Market Insights* (2021), estimou crescimento de 8% entre 2020 e 2026. Além disso, a pesquisa publicada pela AVIXA em 2019 (apud IT FORUM, 2019), três grandes verticais lideravam as receitas com tendências que impulsionavam o segmento. Com US\$ 49,1 milhões, Transmissão, Armazenamento de mídia & Distribuição, seguida por Serviços, US\$ 33 milhões, que atendem demandas de *Software as a Service* – SaaS, e *Hardware as a Service* – HaaS. Em terceiro, com US\$ 22,2 milhões de receitas, Captura, Produção & Equipamento que representam a maior parte de seu valor com produções de vídeo/câmeras de gravação. Dentre as diversas verticais deste complexo mercado, Espaços Corporativos detém 21% dos investimentos, seguido por Eventos (15%) e Meios de Comunicação & Entretenimento (13%).

Cabe salientar que o período em que essa projeção e dados foram levantados, apoiaram-se no cenário de enraizamento do que os estudiosos costumam nomear de era da informação e antecedeu ao evento de pandemia. Portanto, sabendo do impacto do Covid-19 no comportamento da sociedade de forma geral e, conseqüentemente, do mercado consumidor, **qual a perspectiva das integradoras de UCC no Mercado AVPro no Brasil?**

Embora até meados de 2019 as projeções apontassem para um crescimento favorável no mercado de AV Profissional, a partir desse mesmo período começou a apresentar os primeiros sinais de larga disseminação do vírus SARSCOV-19, que logo impactou o mercado de sistemas audiovisuais. Segundo dados da AVIXA (2020), o segmento de AV se manteve regular até sofrer uma queda abrupta de vendas entre fevereiro e abril de 2020. Este fenômeno deve ser associado ao surto de contaminação de Covid, principalmente nos países asiáticos, Estados Unidos na América do Norte, Brasil na América do Sul e Itália na Europa. O mundo passou a vivenciar crise na saúde generalizada, obrigando aos governos tomarem medidas firmes de restrição.

A economia ressentiu-se com o confinamento uma vez que toda a população se encontrava sobre medidas restritivas de deslocação, e esta rigidez foi sentida em variados setores da economia. São exemplos a proibição de viagens que afetou a indústria da aviação, o cancelamento de eventos desportivos que afetou a indústria de exportação, a proibição de ajuntamentos que afetou os eventos e indústrias de entretenimento (HOROWITZ, 2020; ELLIOT, 2020 apud ESTEVES, 2021). Por outro lado, devido a progressão constante dos números de contágio e mortes provocados pelo COVID-19, o prolongamento do estado de pandemia e decorrente regime de restrição, emergiu a necessidade de implantar formas de trabalho alternativas como o home office.

Este processo acelerou a aceitação e disseminação das UCC que se tornou uma necessidade imediata não apenas de grandes organizações e corporações globais, mas também empresas de médio e pequeno porte que diante deste quadro precisam manter suas atividades em funcionamento para continuarem ativas no mercado. Só a partir de junho, o mercado começou a se restabelecer, porém a AVIXA (2020) reconheceu que no primeiro semestre houve declínio de 20,8% nas receitas das empresas em comparação com o mesmo período do ano anterior. O relatório IOTA publicado pela AVIXA voltou a estimar crescimento do mercado AVPRO no ano de 2021 apesar de entender que cada região reagiria de forma diferente em face à pandemia.

Não obstante a Indústria AVPro voltada para UCC no Brasil enfrenta dilemas globais semelhantes, só que de forma mais alarmante pois ao contrário de países europeus, asiáticos e norte-americanos que estão saindo da situação pandêmica, o estado de pandemia perdurou-se em 2021 de forma incontida mesmo com o advento e tímido avanço do processo de vacinação. Foi possível observar que, com a adoção das políticas públicas de restrição e contenção do vírus adotadas em meados de 2020, aliado a interrupção das atividades e a incerteza do futuro, boa parte das oportunidades de negócios em andamento foram suspensas.

O universo corporativo que engloba o grupo das grandes corporações e multinacionais que se caracteriza como maior consumidor *B2B* de soluções UCC, configurou-se neste cenário no maior obstáculo para os integradores devido à diminuição da jornada de trabalho, redução de recursos humanos (demissões e/ou afastamentos temporários), fechamento de unidades e filiais, retraindo a demanda de serviços (treinamento, *help-desk*, manutenção) e soluções integradas para salas de reuniões.

A mesma retração aconteceu na vertical Governo, em que o provisionamento de verbas foi cortado e/ou suspenso sem previsão para retomada. Essa vertical foi relativamente afetada pela pandemia que em geral já possui um processo de compra mais burocrático via modalidade

de licitação e pregão, e demandam um trabalho de consultoria e suporte do integrador com longo prazo para maturação e que geram um custo antes mesmo da efetivação do negócio. Segundo um estudo da McKinsey, o otimismo entre os compradores B2B no Brasil caiu mais de 20% em um mês, entre abril e maio. O mesmo levantamento apontou que 55% dos negócios brasileiros cortaram seus orçamentos e 47% planejam cortar despesas no futuro (FORBES, 2020).

Com as maiores verticais de negócio em retração de vendas e a necessidade de manter metas e receitas, conforme dados anteriores, se fez necessário investir e direcionar esforços em novos mercados, vistos como promissores antes mesmo da pandemia, porém que apresentava crescimento tímido até então. Este foi o caso da vertical de Educação que foi absolutamente assombrada pela pandemia tendo de direcionar suas atividades para o ensino remoto que em 2021 já começa a suscitar a modalidade de ensino híbrido através de soluções de Comunicação Unificada e Colaboração (UCC). Além disso, a pandemia provocou a urgência nas empresas em geral para a digitalização dos seus processos, o que as colocou em contato com grandes integradores, que por sua vez tiveram acesso a contas não exploradas.

As projeções para o futuro econômico do Brasil requerem cautela a todos os segmentos do mercado, apontando queda do 9º para o 12º lugar no grupo das maiores economias do mundo, devido à desvalorização cambial, fruto de problemas internos como o momento político conturbado e incertezas quanto ao futuro fiscal (TUON, 2020).

Em suma a indústria de UCC recebeu um forte impulso em meio à pandemia de COVID-19 em andamento. A aceleração do mercado no espaço UCC foi substancial, pois as empresas estão exibindo uma maior implantação de ferramentas e serviços UCC, garantindo a continuidade dos negócios e comunicações seguras durante a pandemia (GLOBAL MARKET INSIGHTS, 2021), em contraste a isto o poder de consumo e receita de vendas retraída e um mercado brasileiro sensível a preços em virtude da crise econômica e política que já enfrentava antes mesmo da pandemia, a disputa entre os grandes integradores do mercado por entrar e consolidar contas diversificando a carteira de clientes, se torna acirrada e essencial na corrida para manter a vantagem competitiva e equilibrar-se em um cenário de variáveis e fenômeno nunca vivenciado anteriormente.

3.3 METODOLOGIA

O objetivo desta seção é definir os procedimentos metodológicos que serão utilizados neste estudo, assim como os processos necessários para obter o resultado ao qual buscou-se

alcançar. Assim, a pesquisa utilizou uma abordagem dedutiva qualitativa de caráter Exploratório (Figura 6), e, quanto aos procedimentos técnicos utilizou a Pesquisa bibliográfica (Figura 6), documental e o levantamento de experiência (Figura 6) para compreender o Estudo de Caso na Integradora AVPro, analisando a estrutura de um determinado mercado com base em um campo teórico para a identificação de um possível posicionamento estratégico para empresa em questão.

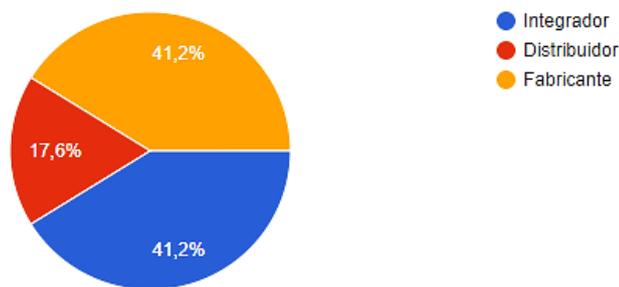
Para tal, o trabalho também recorreu a pesquisa bibliográfica, utilizando no processo de busca de respostas para a questão norteadora deste estudo a leitura dos referenciais (teses, artigos, dissertações de mestrado, periódicos e livros) de forma sistemática, para identificação das palavras chave e seleção dos artigos, conforme Tabela 1, levando em consideração o alinhamento dos mesmos com o tema e objetivos propostos.

Para viabilizar este processo de pesquisa as palavras chaves utilizadas foram: As Cinco Forças de Porter (CORLENIS; PEARCE, 2010; FERRAZ, 1997; KAPLAN; NORTON, 2008; MARTINS, 2013; ESTANISLAU, 2019; MOTTA, 1995; PORTER, 1999 e 2004; STAREC, 2012); Comunicação Unificada e Colaboração (GLOBAL MARKET INSIGHTS, 2021; LEUCOTRON, 2019; SYNEX, 2020); Mercado B2B (BREITENBACH, 2017; ESTEVES, 2021; GOMES, 2017; LAGE, 2018); Mercado de Áudio e Vídeo Profissional (CIACCIO, 2019; AVIXA, 2020) e; Pandemia Covid 19 (CALAIS, 2022; ESTEVES, 2021; SOUTO, 2021; TUON, 2020).

Já a pesquisa documental (Figura 6) utilizou de registros institucionais (Mapeamento de competitividade da Oportunidade, Relatórios e *Dashboards*). Contudo, trata-se de um Estudo de Caso que evidencia as características da Indústria AVPro no Mercado B2B e o comportamento da mesma após o surgimento da pandemia a partir da observação e do levantamento de experiência do presente autor, para posteriormente relacionar aos dados coletados na Integradora AVPro em questão.

Neste intuito aplicou-se o instrumento de pesquisa Questionário (Apêndice A) para dezessete participantes da Indústria AVpro (Gráfico 1), dentre eles 41,2% são fabricantes, 41,2% integradores (da empresa objeto estudo deste caso e concorrência) e 17,6% distribuidores.

Gráfico 1 - Atuação dos entrevistados na Indústria AVPro no Brasil - 2022

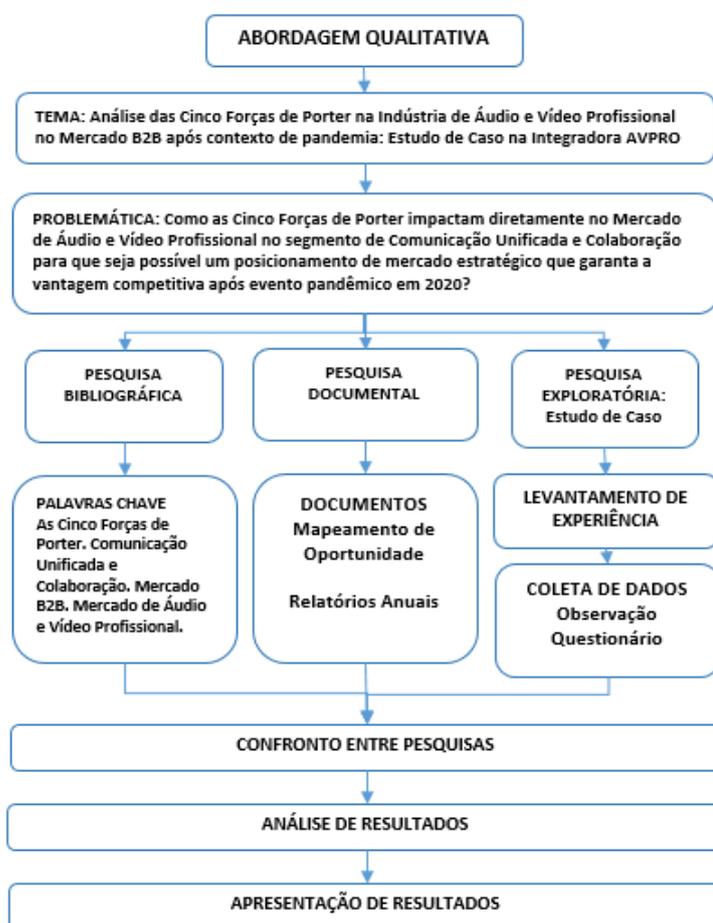


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para perguntas em que a resposta se dá por grau de relevância de 01 a 03 atribuiu-se a estratégia de multiplicar esta pontuação pela quantidade de entrevistados, portanto pontuação mínima 17 pontos, pontuação média 34 e máxima 51 pontos.

Após este processo as pesquisas são confrontadas (Figura 6) para pôr fim alcançar os resultados esperados. A Figura 6 mostra a síntese da metodologia deste trabalho.

Figura 6 - Síntese da abordagem metodológica



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir do confronto entre os dados recolhidos em campo, documentos, levantamento da experiência, fala dos entrevistados, serão analisadas o impacto das cinco forças. Vale ressaltar que esta pesquisa faz parte do Grupo de Pesquisa Modelos e Estruturas Organizacionais a nível territorial para Ações Sustentáveis (METAS), aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UNEB no CAEE de nº 16244819.9.0000.0057.

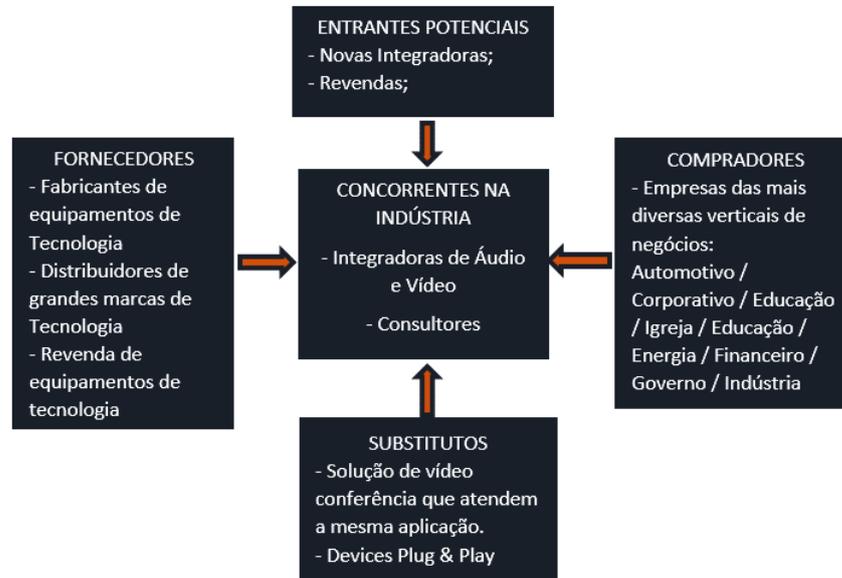
3.4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER COMO ESTRATÉGIA EM UM CENÁRIO DE PANDEMIA: INTEGRADORA AVPRO

Para compreensão do impacto das cinco forças da competitividade de Porter na Indústria de Áudio e Vídeo Profissional com foco na Comunicação Unificada e Colaboração no mercado B2B foi adotada a estratégia sugerida pelo próprio teórico base da pesquisa, Michael E. Porter (2004), segmentando a pesquisa em etapas para viabilizar a análise. Inicialmente buscou-se identificar e esquematizar os participantes da rivalidade ampliada presentes na concorrência a qual a integradora AVPro atua, inserida no mercado B2B (Figura 7).

Os concorrentes (Figura 7) indicados nesta Indústria são as integradoras já estabelecidas no mercado e consultores, principalmente concentrados no eixo Rio-São Paulo. Na segunda força (Figura 7), ameaça de entrantes, levantou-se novas integradoras que desejam ingressar no mercado e revendas. Os compradores (Figura 7) são todas as empresas e corporações das mais diversas verticais de negócios, pois todos são potenciais consumidores de soluções AVPro no mercado B2B.

Quanto a fornecedores (Figura 7), estes podem ser fabricantes (nacionais e internacionais), distribuidores de grandes marcas e revendas. A última força é a possibilidade de produtos substitutos (Figura 7), identificado neste levantamento como toda solução/serviço (o produto no caso de Integradoras de Áudio e Vídeo Profissional) que atenda a mesma aplicação requerida pelo cliente e equipamentos Plug & Play (P&P).

Figura 7 - Identificação da rivalidade ampliada na Indústria AVPro - 2022

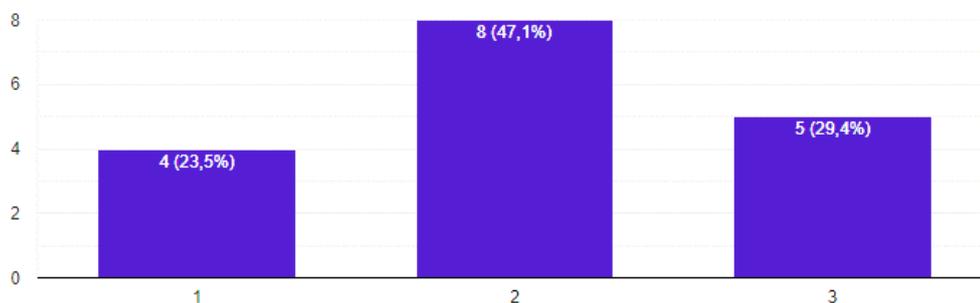


Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Porter (2022).

A primeira força analisada neste processo foi a rivalidade entre a concorrência. A atratividade da indústria pôde ser percebida analisando as seguintes questões: números de concorrentes, equilíbrio entre concorrentes e crescimento da indústria.

A investigação sobre a rivalidade entre a concorrência começou pela percepção dos entrevistados quanto ao número de concorrentes nesta indústria (Gráfico 2) no qual 76,5% dos entrevistados (Gráfico 2) consideram a quantidade de concorrentes na indústria de áudio e vídeo entre razoável e saturada.

Gráfico 2 - Percepção dos entrevistados quanto ao número de concorrentes - 2022



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A Tabela 2 apresenta esta mesma variável por esfera de atuação na Indústria AVPro. É possível notar que em suma, os participantes do mercado entendem que o número de concorrentes não é saturado, porém é um nicho de mercado bem assistido.

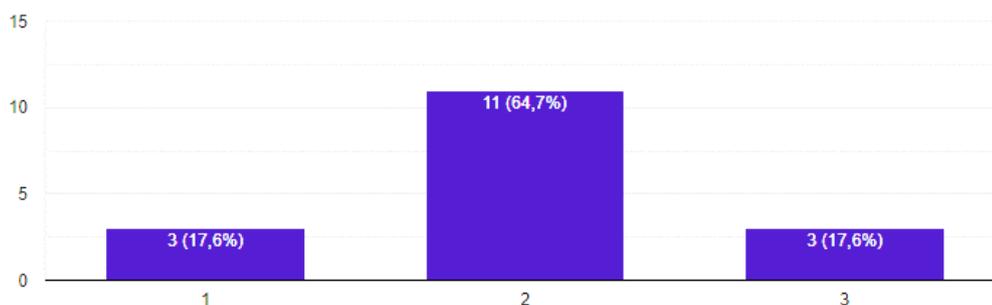
Tabela 2 - Percepção do número de concorrentes por atuante de mercado - Brasil/2022

Atuação no Mercado	Nº Entrevistados	Grau de Relevância			Resultado Total	Resultado %
		01	02	03		
Integrador	7	2	3	2	14	40%
Distribuidor	3	0	2	1	7	20%
Fabricante	7	2	3	2	14	40%
Total	17	4	8	5	35	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Sobre o equilíbrio entre concorrentes, os entrevistados concordam que a similaridade entre a concorrência é de relevância regular com 64,7% (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Percepção quanto ao equilíbrio entre os concorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na Tabela 3 pode-se perceber que esta percepção se mantém quando analisado apenas o grupo de integradoras em que apresentou o resultado de 14 pontos similares a pontuação média.

Tabela 3 - Equilíbrio da concorrência por atuação no mercado - Brasil/2022

Atuação no mercado	Quantidade entrevistados	Relevância 1	Relevância 2	Relevância 3	Resultado Obtido	Resultado Percentual
Integrador	7	2	3	2	14	41%
Distribuidor	3	0	3	0	6	18%
Fabricante	7	1	5	1	14	41%
Total	17	3	11	3	34	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

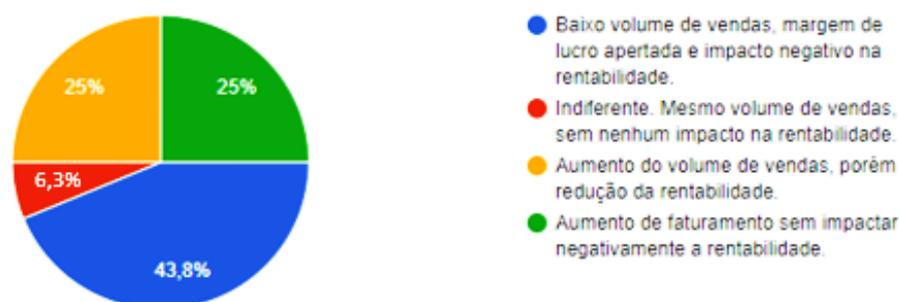
Este resultado (Tabela 3) é bastante curioso, principalmente quanto à percepção dos integradores, pois frente a cada negociação é possível verificar a discrepância entre as organizações que competem neste mercado pelo grau de agressividade em cada disputa.

Durante o período de pandemia isto foi ainda mais notório com entrada de capital estrangeiro através da aquisição de empresa concorrente, aumentando sua capacidade de negociar e assumir riscos, ao mesmo tempo que intensificou a agressividade para fechamento de negócios e aumento do volume de faturamento, como por exemplo adoções de prática de *dumping*.

Além disso, a expressividade da organização em disponibilidade de recursos e certificações, capacidade financeira e possibilidade de assumir riscos mais elevados é um determinante para participação ou não de uma integradora dentro de determinada concorrência, parâmetros estes que nem todas conseguem equiparar-se e concorrer, ficando fora das grandes disputas de mercado.

No caso do crescimento da Indústria – último aspecto da rivalidade entre a concorrência – em especial durante o período da pandemia compreendido entre 2020 e 2022, mostra no (Gráfico 5) que apenas 6,3% consideraram que neste período de pandemia esta força não provocou nenhum impacto, enquanto que a grande maioria - 43,8% concordam com a baixa no volume de vendas.

Gráfico 5 - Percepção do comportamento de mercado - Brasil, 2022



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ainda assim foi relevante analisar estas respostas por grupo de atuação (Tabela 4) para entendimento do impacto deste fenômeno, em especial do ponto de vista dos integradores, grupo no qual o sujeito deste estudo de caso participa. Neste grupo 57% dos entrevistados concordam que houve aumento do volume de vendas, porém redução na rentabilidade; para os distribuidores e fabricantes a percepção respectivamente de 86% e 60% dos entrevistados é que houve baixo volume de vendas e margem de lucro apertada, impactando a rentabilidade.

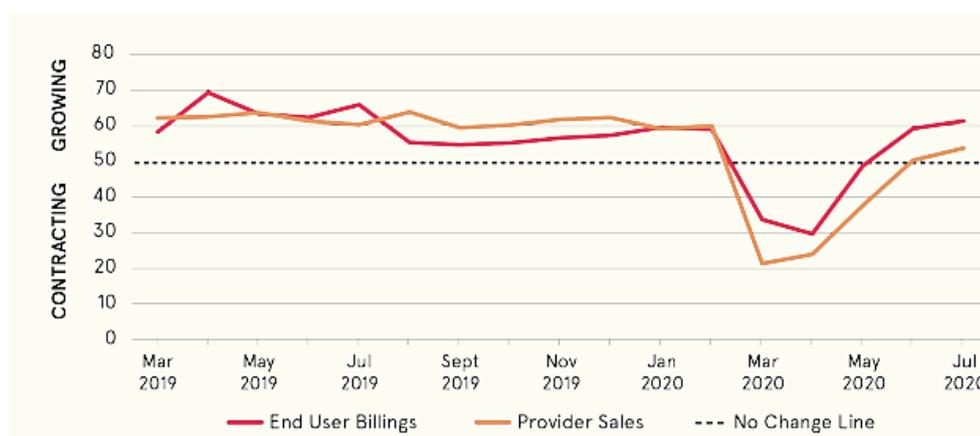
Tabela 4 - Percepção de mercado por grupo de atuação no Brasil - 2020 a 2022

Critérios	Integradores	Distribuidores	Fabricantes
Baixo volume de vendas, margem de lucro apertada e impacto negativo na rentabilidade.	14%	86%	60%
Indiferente. Mesmo volume de vendas, sem nenhum impacto na rentabilidade.	0%	14%	0%
Aumento do volume de vendas, porém redução da rentabilidade.	57%	0%	20%
Aumento de faturamento sem impactar negativamente a rentabilidade.	29%	0%	20%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Este cenário está atrelado ao desenho do mercado apresentado na revisão bibliográfica, onde expõe-se a retração do poder de consumo no cenário econômico, paralelo a uma necessidade social de buscar alternativas através do uso da tecnologia por meio das integrações de comunicação unificada e colaboração, para contornar as consequências do cenário pandêmico (Gráfico 6). Isto está exposto no Gráfico 6, onde nota-se uma queda abrupta de vendas no primeiro trimestre de 2020.

Gráfico 6 - Month-To-Month Change For End User Billings And Provider Sales - 2019 a 2020

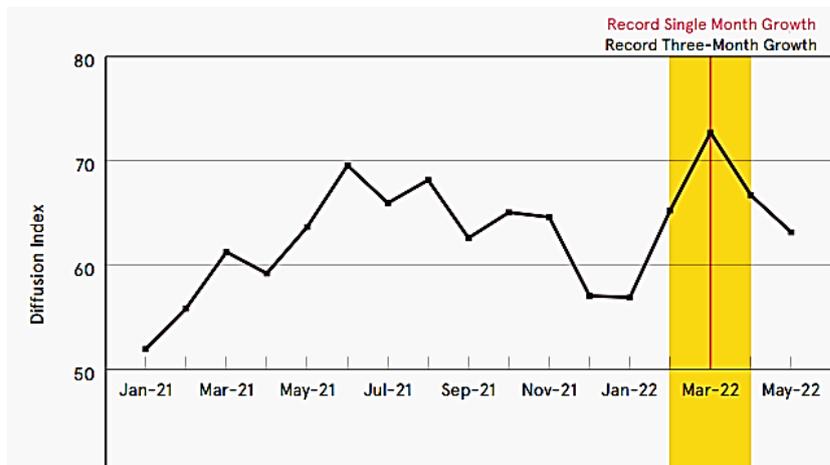


Fonte: Relatório AVIXA (2020).

Somado a isso, houve a necessidade das integradoras buscarem novos mercados antes pouco explorados ou com baixo valor agregado de consumo, para manutenção do volume de venda e garantia do nível de faturamento anual. No Gráfico 7, extraído do relatório anual da AVIXA (2022), observa-se a difusão de vendas ProAV no cenário mundial no período de um

ano, retomando o crescimento e atingindo o pico no mês de março de 2023. Nota-se a curva ascendente, porém com resultado de performance muito próximo ao apresentado em 2020 quando o mercado foi acometido pela pandemia, corroborando com a perspectiva de mercado brasileiro que apresentou um crescimento de vendas tímido.

Gráfico 7 - 2022 Has seen Record Pro AV Sales Growth



Fonte: Relatório AVIXA (2020).

Isto posto, conclui-se a análise da rivalidade entre a concorrência balizando os aspectos levantados (Quadro 1). Em síntese, a avaliação do número de concorrência apresentou 34 pontos, mantendo-se na faixa Razoável, assim como a similaridade entre a concorrência que obteve 32 pontos.

Quadro 1 - Análise das variáveis da Rivalidade entre a Concorrência

Critérios	Baixo /	Razoável	Diretamente /
	Indiferente		Completamente
NUMERO DE CONCORENTES			
SIMILARIDADE DA CONCORRÊNCIA			
CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA			

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

É viável concluir que a rivalidade entre a concorrência é acirrada pois os participantes são relativamente equilibrados entre si e a indústria conta com um número razoável de concorrentes. Isso torna a disputa mais belicosa, o que ocasiona a busca por mecanismos de luta, retaliações e recursos, tornando o cenário sempre instável.

Referente a pressão dos produtos substitutos, no ramo de integração de áudio e vídeo profissional com foco em comunicação unificada e colaboração são fornecidos os produtos e

também o serviço, pois se trata da entrega de uma solução de comunicação unificada e colaboração através da integração de *devices* tecnológicos. Ou seja, por meio da integração atribui-se valor agregado aos produtos. Estes produtos são câmeras de videoconferência, Minicomputadores, Microfones, Alto falantes, Roteadores, Monitores, Painel LED, dentre tantos outros que integrados transformam-se numa solução. Os produtos são fornecidos por fabricantes e distribuidores aos integradores, que por sua vez, agregam valor aos produtos e fornecem a solução ao cliente final. Já os consultores fornecem apenas o projeto, ou melhor, a solução ao cliente final, que abre a concorrência no mercado para o fornecimento e integração dos produtos.

Nesta indústria é possível sugerir que os produtos são facilmente substituíveis devido a determinada padronização técnica e pouca diferenciação entre si. Foi questionado aos entrevistados (Tabela 5) qual a principal motivação para substituição por outros produtos sob três variáveis: Qualidade, Preço, Relacionamento. O resultado obtido é que a principal motivação para substituição de produtos deve-se ao custo e/ou preço e relacionamento entre cliente x integrador x fornecedor (Tabela 5). Embora a qualidade técnica seja relevante, não é o fator decisivo (Tabela 5).

Tabela 5 - Variáveis da substituição de produtos

Motivações	Grau de Relevância			Total
	01 - Indiferente	02 – Razoável	03 - Completamente	
Qualidade do serviço/produto	2	20	15	37
Custo / Preço	1	12	30	43
Relacionamento	1	12	30	43

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

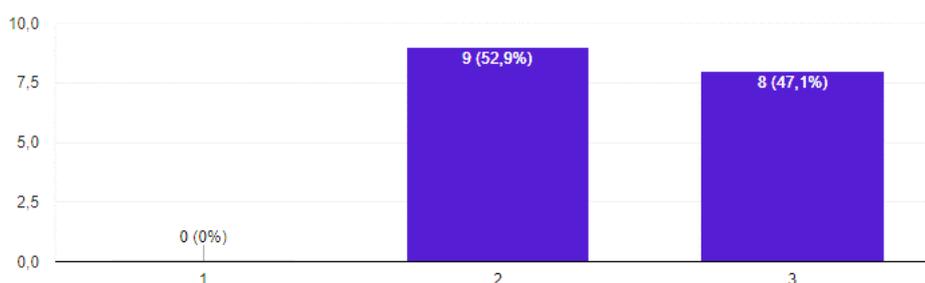
Também foi pontuado pelos entrevistados que as “trocas de equipamentos nos momentos atuais, se dão basicamente por disponibilidade de entrega de alguns fabricantes, frente a *ETA's* extremamente longos”. Nesta questão vale afirmar que a disponibilidade de produtos está diretamente relacionada ao evento de pandemia, uma vez que impactou a obtenção de matéria prima e fabricação de produtos.

Outro aspecto necessário de comentar são as ocasiões que a troca do fornecedor se traduz na substituição do produto. Por vezes, principalmente para integradoras, a troca de produto se trata basicamente de trocar uma integradora por outra, ao propor solução com menor custo ou com maior qualidade técnica. Portanto a pressão e risco por substituição do produto é

alto, com o fator relacionamento agravando esta questão ou se tornando uma estratégia de defesa contra a pressão desta força.

No que diz respeito ao poder de negociação dos fornecedores, pôde-se perceber que a Indústria AVPRO no Brasil é abastecida de *players* não só no âmbito nacional, como também internacional, já que é possível importar os produtos com custos mais competitivos que comprados localmente. Nas perguntas desenvolvidas para identificação do poder de negociação dos fornecedores, 52,9% dos entrevistados sinalizam que a potência exercida pelos fornecedores frente a negociação é razoável, enquanto que 47,1% assume que os fornecedores têm alto poder nas negociações (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Poder de negociação dos Fornecedores no Brasil - 2022



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Fazendo um recorte para analisar apenas a perspectiva das integradoras sobre este aspecto (Tabela 6), mostra que o poder de negociação dos fornecedores representa 20 pontos (95% do resultado máximo total - 21 pontos).

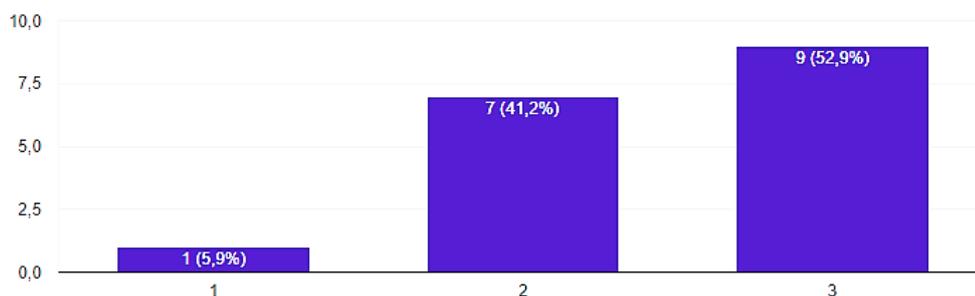
Tabela 6 - Perspectiva dos Integradores sobre o Poder de negociação dos fornecedores no Brasil/2022

Grupo Atuação	Nº Entrevistados	01 Indiferente	02 Razoável	03 Completamente	Resultado Obtido	Resultado Percentual
Integradores	7	0	1	6	20	95%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Outro fator que deve ser considerado para análise desta força é que 52,9% dos entrevistados participantes da Indústria concordam que os compradores podem trocar de fornecedor facilmente (Gráfico 9), uma vez que os produtos/serviços ofertados na indústria AVPro são padronizados ou possuem pouca diferenciação.

Gráfico 9 - Poder do comprador para troca de Fornecedor - 2022



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quando questionados sobre o custo de mudança para troca de fornecedor (Tabela 7), as variáveis se apresentam com o mesmo total de grau de relevância.

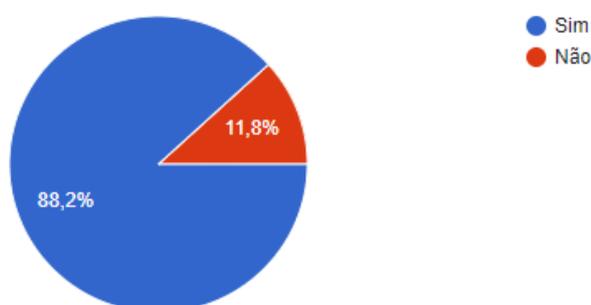
Tabela 7 - Custo de Mudança sobre a troca de fornecedor - 2022

Critérios	Grau de Relevância			Total
	01 Indiferente	02 Razoável	03 Completamente	
Qualidade do produto ou Serviço	1	16	24	41
Preço	1	16	24	41
Suporte Técnico	1	13	27	41

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No que tange a integração para frente é quase unanimidade a possibilidade do fornecedor tornar-se concorrente.

Gráfico 10 - Percepção dos entrevistados sobre a integração para a frente - 2022



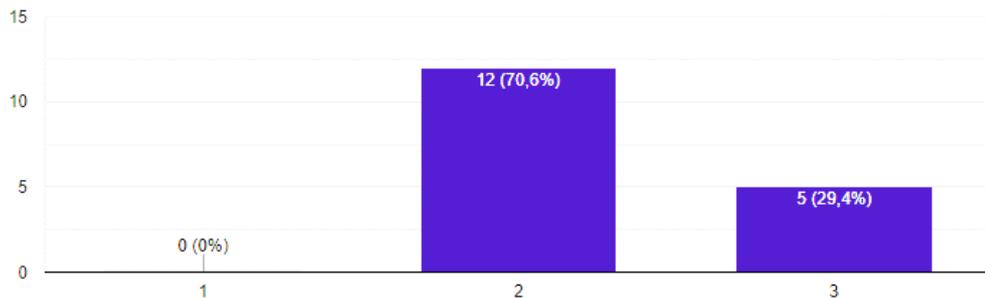
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Isto é factível quando o fabricante negocia o fornecimento dos equipamentos diretamente com o cliente final, circunstância possível em grande potencial de negócios com

contas de renome no mercado brasileiro, tangendo a integradora apenas o serviço de montagem, integração e configuração dos equipamentos.

Quando questionados sobre o poder de negociação dos compradores (Gráfico 11) 70,6% acreditam ser relativamente razoável, enquanto que 29,4% acreditam no alto potencial de negociação dos compradores.

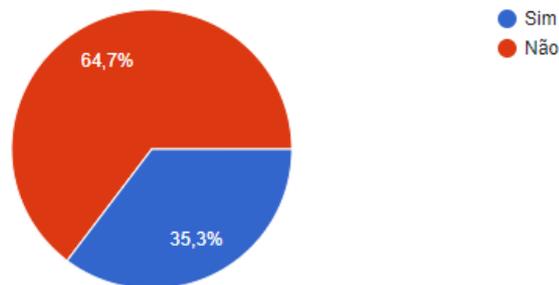
Gráfico 11 - Percepção dos entrevistados sobre o poder de barganha dos compradores - 2022.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Outra variável analisada é a ameaça concreta da integração para trás em que 64,7% dos participantes do questionário entendem que não há possibilidade do comprador ser um concorrente (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Perspectiva dos entrevistados sobre a Integração para trás - 2022



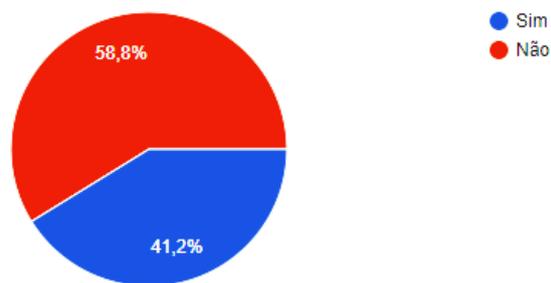
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Embora este resultado tenha sido unânime entre os participantes atuantes em integradoras, ainda assim há a possibilidade dos compradores fazerem aquisição de produtos diretamente do fabricante, quebrando a cadeia de suprimentos desta indústria. Ainda é válido considerar que informação sobre o mercado, preços reais do mercado e custo dos fornecedores garante ao comprador maior poder de barganha, por este motivo a relação fabricante x cliente e /ou consultores x cliente pode causar algum ruído neste sentido, uma vez que os fabricantes e

consultores informam preço referência aos compradores para abertura de concorrência no mercado.

Para análise da força da ameaça de entrada, foi questionado aos entrevistados qual a percepção dos mesmos quanto ao potencial de entrada neste mercado (Gráfico 13), porém 58,8% confirmam não ser uma Indústria de fácil permeabilidade.

Gráfico 13 - Percepção dos entrevistados sobre ameaça de entrantes - 2022



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ainda sobre esta força, foi respondido o grau de relevância de cada barreira de entrada presente nesta indústria (Tabela 8) onde o *Know-how* e a Necessidade de capital se configuram nas principais barreiras de entrada deste mercado com 92% e 90%, respectivamente. A desvantagem de custo com a economia em escala (Tabela 8) que, embora não seja tangível para todos os participantes da Indústria principalmente para aqueles que atuam na esfera da integração, é um aspecto delicado, pois manter estoque gera alto custo de manutenção.

A diferenciação do produto (Tabela 8) proporciona vantagem de custo ou valor agregado ao cliente final. As empresas já estabelecidas na Indústria têm sua identidade de marca, vínculo com sua carteira de clientes e impressão no mercado havendo a Necessidade de Capital (Tabela 8) para investimento e superação da concorrência. O acesso aos canais de distribuição (Tabela 8) diz respeito tanto a distribuir/entregar os produtos quanto a ter acesso a eles. O *Know-How* (Tabela 8) aqui se apresenta como a barreira mais relevante, que é uma desvantagem de custo independente de escala e que potenciais entrantes não tem como igualar-se. Neste caso é uma desvantagem de custo pela curva de aprendizagem, diferente das políticas governamentais (Tabela 8) que exercem pouca inferência.

Tabela 8 - Pontuação geral dos entrevistados sobre as barreiras de entrada na Indústria AVPro
- Brasil / 2022

Barreiras de Entrada	Grau de Relevância			Pontuação Total	Pontuação Relativa (máx. 51 Pts.)
	01 Indiferente	02 Razoável	03 Completamente		
Economia de Escala	1	10	6	39	76%
Diferenciação de Produto	2	6	9	41	80%
Necessidade de Capital	0	5	12	46	90%
Acesso aos canais de Distribuição	0	6	11	45	88%
Know-How	0	4	13	47	92%
Política Governamental	4	10	3	33	65%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Apesar do Know How ser a variável mais relevante, um dos entrevistados coloca que embora seja um “mercado promissor, com bastante relevância na economia no geral, ainda é embrionário, onde é carente de cursos profissionalizantes específicos”.

Para relacionar a análise da Indústria AVPro com a coleta de dados da Integradora AVPro, sujeito do presente estudo, é salutar expor a estratégia adotada pela organização frente a rivalidade ampliada a qual está inserida. Primeiramente, para entendimento do processo é necessário evidenciar sinteticamente a captação de novos negócios.

A captação de novos negócios, denominados Oportunidades, são levadas ao funil de vendas e administradas pelo time comercial formado por *Account Managers* distribuídos para o atendimento de cada vertical de negócio ou região. O acesso às oportunidades acontece por meio da prospecção de vendas no mercado, indicação da aliança global de integradores a qual a Integradora AVPRO é membro e indicação de fabricantes e/ou consultores.

Neste sentido é realizado uma reunião com todo o time envolvido no processo (Formação de Preço e Compras, Engenharia e Projetos, Comercial) a fim de estudar e discutir a viabilidade ou não do negócio e formular a estratégia para a concorrência. As informações compartilhadas pelos *Account Managers* sobre a oportunidade, somado a percepção de mercado e relacionamento do setor de formação de preço e compras, o *Know-How* e a competência

técnica do time de Engenharia e Projetos são essenciais para a definição do posicionamento da organização em determinada concorrência.

Pensando neste formato de processo, é possível conceber preliminarmente que o *input* do processo se dá a partir do momento que o time discute a entrada no negócio, porém esta é uma conclusão equivocada. Como apresentado na análise dos resultados do questionário, a rivalidade na Indústria AVPro é voraz, portanto assim que os gerentes de contas identificam a possibilidade de uma oportunidade no mercado, imediatamente sinalizam ao time de Formação de Preço e Compras com um *briefing* sobre os principais pontos do negócio e dados básicos do cliente, como por exemplo qual a conta, o *budget* disponível, quantidade de ambientes, quem é o contato e o nível dele (analista, gerente, diretor) para registro das oportunidades nos fabricantes e investigação do mercado. Pergunta-se então: o que é o Registro de Oportunidade e como é realizado?

Bem, registro de oportunidade é uma barreira de entrada para a concorrência. Se trata de um programa desenvolvido por fabricantes em que aquele que leva o negócio antes de qualquer outro competidor obtém vantagens em proteção de custo, garantindo as integradoras um custo mais competitivo, suporte técnico durante todo o processo de negociação com o cliente, impedir que um distribuidor fature direto para o cliente final, (prática que garante vantagem de custo para o cliente final, uma vez que elimina uma cadeia de fornecimento e evita a bitributação) entre outros benefícios. Este registro é geralmente feito por portais ou e-mail, muitas vezes com retorno automatizado, avaliados por algoritmos. Portanto é possível que o *feedback* sobre a aprovação do registro seja um tanto quanto dicotômico, tornando um outro aspecto extremamente precioso: o relacionamento.

Através do relacionamento pode-se mapear o movimento do mercado para cada oportunidade e descobrir se, de fato, é o primeiro competidor a entrar naquela conta ou o cliente já havia aberto para a concorrência, no caso desta última, é capaz de perceber com quais fabricantes e/ou distribuidores a concorrência está se movimentando, qual o histórico deste cliente no mercado e identificar possível escolha de fornecedores pensando no posicionamento da organização para que o negócio culmine no fechamento. Estas informações e *feelings* são compartilhados na reunião com o time e a decisão é tomada em conjunto (Quadro 2).

O Quadro 2 mostra as variáveis analisadas para ingressão em cada oportunidade de negócio e resume o que foi citado acima. Leia-se os quadrantes em vermelho e verde, “Não” e “Sim” respectivamente, quadrantes amarelos significam “Em análise” e pretos “Sem informação”. A coluna “Oportunidade” (Quadro 2) mostra a nomenclatura interna para cada

uma delas, a coluna “Tipo” (Quadro 2) é a definição do que será fornecido em cada negócio. Ponto chave diz respeito a sensibilidade do cliente (preço, prazo ou qualidade técnica).

Na sequência (Quadro 2) são feitos os questionamentos cruciais para determinação da estratégia: o cliente veio por meio de um parceiro / a Integradora AVPRO está trabalhando em parceria com algum fabricante/distribuidor/consultor? Se trata de uma primeira proposta orçamentária para levantamento de *budget*? É revisão de uma proposta enviada anteriormente? Será fase de negociação final? (estes dois últimos questionamentos indicam a necessidade de analisar a margem e os custos trabalhados na proposta anterior) O cliente já abriu para a concorrência? (isto também é um balizador de margem, uma vez que quando ainda não há concorrência não é interessante trabalhar com margem mais enxuta).

Na sequência levantam-se observações sobre a estratégia (Quadro 2), que, vale lembrar, não pode ser estática, é fluida já que o mercado está em constante movimento até que o negócio seja fechado. Há negócios que duram até 03 anos para que sejam convertidos. A última coluna sinaliza a probabilidade de conversão (Quadro 2), levando em consideração todos os parâmetros anteriores.

Quadro 2 - Análise da concorrência por Oportunidade

Oportunidade	Tipo	Ponto Chave	Lead Parceiro?	Orçamentária?	Revisão?	Negociação final?	Registro?	Concorrência?	Estratégia	Probab. Conversão
GRVPPE - 20210128 (Wolfvision)	Produto	??						??	Produto importado. Preço tabelado e quantidade requisitada abaixo do mínimo para compra.	Média
E-OFFICE - 20210128 (Sala de Reunião)	Solução	Preço							Estudo e ajuste de margem de acordo ao Benchmarking.	Baixa
UFPE - 20201201 (EMOTIV EPOCX)	Produto	Preço							Produto importado. Preço tabelado. Apenas ajuste de frete	Média
Logicalis - 20201112 (Atualização VC Rede D'or)	Solução	Preço							Registro de oportunidade e negociação de preço.	Média
SESSP - 20210129 (Headset)	Produto	Preço							Relacionamento com fabricante	Média
Biogen - 20201023 (Dockstation)	Produto	Prazo							Não conseguimos atender o prazo de entrega	Baixa
SAP - 20210202 (Wolfvision)	Produto	??						??	Produto importado. Preço tabelado e quantidade requisitada abaixo do mínimo para compra.	Média
UFRR - 20200707 (Soluções AV e Iluminação)	Solução	Preço							Escolha de equipamentos mais acessíveis, negociação de preço, registro de oportunidade e trabalho junto a fornecedores parceiros.	Baixa
TIM Brasil - 20210202 (Ambiente CVI)	Serviço	??							Apenas estimativa de preço.	Baixa
Ministério Público ES - 20201026 (Sala de Situação)	Solução	Qualidade							Governo - Registro de oportunidade, orçamentária.	Baixa
Veolia - 20201124 (Google Meet)	Produto	Preço/Prazo						??	Atualização de preço, ajuste de câmbio.	Média
Banco do Brasil - 20201028 (CVI Teams e Monitoramento)	Serviço	??						??	Atualização de proposta, alteração do escopo do serviço	Baixa

Fonte: Integradora AVPro (2021).

Isto posto, é necessário afirmar a importância dos fornecedores nos processos de negociação. Eles podem transparecer o caminho que a concorrência está tomando, podem atuar como parceiros, porém também podem vir a ser concorrentes. Os fornecedores ao mesmo tempo que auxiliam no desenvolvimento de novos negócios ou no desenho de soluções com melhor custo benefício, ao perceberem que a Integradora está perdendo o rumo da negociação e abrindo brechas para a entrada da concorrência, que provavelmente está trabalhando com outra marca, pode acabar negociando diretamente com o cliente final vendendo através do distribuidor, que

fatura direto para o cliente final. Isto acontece muito com grandes contas globais com alto potencial de negociação e volume de compra, como por exemplo a L'Óreal, SAS, SBF e a Apple.

Para estes fornecedores a justificativa está na necessidade em não perder de vista determinadas contas do seu *pipeline*, pois é como “marcar um território” frente a concorrentes suntuosos que disputam no mercado acirradamente. É o caso, por exemplo, da LG x Samsung em monitores, Poly x Logitech para videoconferência. Há concorrência em que os fabricantes estipulam condições de custos iguais para todos os distribuidores e integradores, garantido ao cliente final uma melhor condição de compra e pressionando a Integradora AVPRO e demais do mercado a trabalharem com margens mais apertadas e escolher estrategicamente o distribuidor pois este poderá garantir vantagem competitiva, uma vez que a localização determina a tributação interestadual.

Isto posto, verifica-se então o poder de negociação dos compradores que, durante o período de pandemia, exerceram muita pressão na Integradora AVPro não só no aspecto do preço em si, como também no quesito prazo de entrega. Como estratégia de preço, a integradora desenvolveu a proposta de fornecer soluções em modalidade de serviço por meio da locação. Isto garantia fluxo de caixa, possibilidade de trabalhar com margens mais elásticas e em contrapartida, propunha ao cliente menor custo com inventário e depreciação de bens, uma vez que os equipamentos seriam adquiridos por comodato em determinado período.

Quanto aos prazos de entrega foi uma realidade do mercado durante o período da pandemia do Covid-19, pois a grande maioria dos fabricantes e distribuidores deste segmento no Brasil trabalham com produção puxada. Algumas situações foram contidas alinhando a expectativa com o fornecedor com base no provisionamento do fechamento das oportunidades. Porém isto é muito incerto principalmente devido ao cenário econômico em que as provisões de *budget* foram cortadas, fatiadas, adiadas ou suspensas, principalmente dos negócios na vertical Governo e *Global Accounts*. Esta certamente foi uma desvantagem para AVPro, já que havia concorrente que conseguia manter estoque de alguns produtos e isto garantia a eles determinada vantagem competitiva.

Diante deste quadro, os compradores exercem ainda mais pressão pois em cenário econômico e social instável, com escassez de insumos para produção de componentes tecnológicos, custos logísticos altíssimos, os fornecedores dificilmente conseguiam manter o preço, pressionando a Integradora AVPro que depara-se com duas alternativas: ser agressiva na negociação com o fornecedor, o que a depender do potencial do negócio, será efetivo ou não; ou absorver o aumento, o que é crítico pois não há robustez na margem que viabilize tal ação.

Em algumas situações foi necessário diluir esta diferença no custo do serviço técnico já que não havia elasticidade para trabalhar na margem dos produtos.

Quando ainda assim não era possível enquadrar-se ao orçamento do cliente, se não houvessem pré-requisitos técnicos mandatórios que atrelassem à compra de uma marca ou equipamento específico, seria necessário remodelar a solução, e aí a Engenharia junto a Formação de Preço e Compras devem estudar quais as marcas mais impactam na negociação e se for o caso trocá-las por marcas ou equipamentos com valor agregado mais competitivo sem perder o foco na aplicação requerida pelo cliente. Isto costuma acontecer com soluções projetadas por consultores que informam um preço médio de toda a solução ao cliente final, o que obriga as integradoras envolvidas na concorrência buscarem solução similar ou igual ao desenhado pelo consultor com o mesmo preço ou menor.

Ainda no período de pandemia, uma concorrente direta da Integradora AVPro foi comprada por uma gigante americana, aumentando seu potencial de negócio, a capacidade de assumir riscos e sua agressividade nas concorrências. A soma destes fatores, impactou diretamente a Integradora AVPro que em diversas concorrências se viu pressionada a trabalhar com margens mais enxutas para se manter na concorrência e converter negócios. Sob este efeito, algumas estratégias foram assumidas. A primeira delas foi no desenho estrutural da organização, segmentando o setor de compras que fazia parte da Logística e *Supply Chain*, unindo à Formação de Preço, integrante do departamento financeiro e indexando ao setor Comercial, denominando-a Precificação.

Em visão geral, as atividades desenvolvidas por esta divisão consistem em negociação de preços com fornecedores de forma estratégica para obter a melhor condição possível, desenvolvimento da carteira de fornecedores priorizando por parceiros que tragam melhor custo/benefício, cadastro de itens em sistema considerando a classificação fiscal mais apropriada e que possibilite menor carga tributária, formação de preço de forma tática, analisando todos os indicadores e seus impactos (*markup*, margem, percentual de rentabilidade, variação da taxa cambial, entre outras variáveis).

O processo de atribuir estas atividades a uma subdivisão e incorporá-las ao setor comercial deve-se principalmente ao caráter estratégico do setor, uma vez que antes mesmo da ação de negociar é necessário analisar a oportunidade para definir e/ou entender o posicionamento da organização em cada negócio para culminar no fechamento. Inserido ao Comercial a percepção do mercado se torna mais evidente uma vez que está envolvido no processo desde a identificação da oportunidade (*lead*). Com isso o time possui visibilidade sob a perspectiva da venda (contato com o cliente e informações sobre a demanda) e com os

fornecedores e parceiros de negócios, que possibilitam uma visão e estudo do mercado e concorrência (Quadro 2) de forma mais ampla. Além disso, criou-se também uma subdivisão de Prospecção, dado um foco maior nesta atividade, também braço do comercial, importante para entendimento do perfil de cada cliente e responsável pela busca de contatos que são tomadores de decisão.

Outra estratégia assumida, foi a exploração de novas verticais de negócios, que já estavam sendo trabalhadas antes do impulsionamento provocado pelo surgimento da pandemia do Covid-19, o que acelerou o processo de educação e internalização da cultura dos usuários para a utilização da videoconferência voltados para UCC. Desta forma acrescentou-se as verticais de Educação, Igrejas, Escritórios de Advocacia e Arquitetura, *Retails* e região Nordeste, porém o volume de conversão de oportunidades em negócio foi inexpressivo já que existe um tempo de maturação para que este esforço gere resultados.

Além disso, um dos fatores possivelmente atrelados a este fato foi o lançamento de equipamentos de videoconferência “autossuficientes” e Plug & Play, que não deixam de ser uma solução de videoconferência menos complexa e com baixo custo em comparação a um projeto de videoconferência proposto por integrador. Neste sentido, também se criou uma vertical de Produtos para fornecimento de equipamentos que de alguma forma são “soluções simplificadas”, como os *bundles* da Logitech, Poly, Yealink, Crestron, entre outros, câmeras de videoconferência P&P com captação de áudio e fácil instalação de microfones, monitor interativo e tantos outros.

É relevante ainda expor que a Integradora AVPRO tem um campo de atuação bastante amplo em diferentes verticais de negócio ofertando desde solução *videocolaboration* até *3D virtual reality* (3DVR), que engloba o fornecimento dos equipamentos até o serviço de instalação e manutenção. Para isto, conta com um time de engenharia altamente certificado, o que garante um diferencial no mercado brasileiro de maior número de certificações AVIXA, reconhecidos pela ANSI/ISO. (Integradora AVPRO, 2019)

Diante do todo exposto, foi necessário compilar as principais informações da Integradora AVPro relacionando-as as Cinco Forças de Porter (Quadro 3).

Quadro 3 - Impacto das cinco forças de Porter na Integradora AVPRO - 2022

	Identificação	Observação 1	Observação 2	Observação 3	Observação 4
Concorrência	Consultores, Integradores AV, Revendas, Fabricantes e Distribuidores	* Consultores: Desenvolvem a solução para o cliente podendo direcionar parceiros (outras integradoras) e fabricantes/marcas. * Também fornecem preço de referência da solução para o cliente, é possível que abram as marcas e modelo para o mercado (isto é opcional) mas não há abertura de custos, e algumas vezes a solução proposta não fecha com o target sinalizado pelo cliente, sendo necessário reengenharia ou estreitamento da margem.	* Integradoras: Foram percebidas novas integradoras nas concorrências que a Integradora AVPRO disputava, porém a disputa final estava concentrada nas maiores do mercado. Algumas situações dificultam a vitória no processo: o potencial de negociação da concorrência e a capacidade de assumir riscos ofertando preços implacáveis; a participação tardia em concorrências.	Revendas: Uma vez que a integradora AVPRO assume explorar a vertical de Produtos com foco na venda dos devices de videocolaboração e comunicação unificada, além disso, atuar em verticais como educação e igreja, em que há cliente com baixo potencial de consumo, acaba concorrendo com as revendas que conseguem vender ao cliente final por um custo mais competitivo. Revendas geralmente são empresas menores, que possuem vantagem na concorrência em licitações de produtos.	Fabricantes e Distribuidores: Se tornam concorrentes quando faturam direto para o cliente final. Dificilmente a integradora AVPRO consegue tornar-se tão competitiva quanto ambos. Tem toda uma questão de custo de aquisição, além de cadeia de tributação. Além disso, podem trabalhar em parceria com integradora concorrente.
Produto Substitutos	Outras Soluções com algum tipo de vantagem de custo ou diferenciação, Produto Plug & Play.	O diferencial de Produto fornecido pela Integradora AVPRO depende do posicionamento da organização em cada concorrência. Os produtos que compõem as soluções têm uma determinada padronização (monitores, Câmeras de Videoconferência, Speakers, Microfones) e são integrados com pouca diferenciação entre si.	Neste caso a solução/produto ofertado pela integradora AVPRO pode ser trocado a depender da aplicação e poder de compra do cliente: Qualidade ou Custo.		
Fornecedores	Fabricante, Distribuidores.	* Fabricante: Essenciais para alinhamento de estratégia com probabilidade maior de conversão dos negócios, auxiliam na proteção do mercado trabalhando em parceria com a Integradora AVPRO. Quando é um negócio que está sendo trabalhado desde o início, o poder de negociação é equilibrado pois a Integradora faz um estudo do mercado e busca transparência na negociação. * Além disso a Integradora AVPRO faz uso de ferramentas como <i>Benchmarking</i> , e mapeamento do preço de cada fabricante concorrente, que são informações cruciais para negociar com o fornecedor diminuindo seu poder de negociação.	* Distribuidores: A Integradora AVPRO busca sempre comprar diretamente do fabricante, além de ter um custo menos competitivo evita tributação. * O poder da distribuição está em negociar com a concorrência o faturamento direto ao cliente final. Isto diminui a competitividade da Integradora AVPRO, que tenta sempre buscar formas com o fabricante de evitar que isto ocorra. Para isto é necessário estar sempre atento as movimentações do mercado.	* Em contrapartida, quando o distribuidor está localizado na Bahia, por conta da alíquota interestadual, por vezes é mais interessante para integradora AVPro comprar via Distribuidora ao invés de importar o produto de fabricantes, por exemplo.	
Compradores	Contas Globais e Corporações Diversas	* O poder de barganha dos compradores está na possibilidade iminente de troca de fornecedor e solução assumindo o risco envolvido.	* Integração para trás: Não há possibilidade de tornarem-se concorrentes.	* Macro ambiente: Na retração econômica e diminuição do poder de compra. * Adiantamento e suspensão de budget.	
Entrantes Potenciais	Novos Integradores, Revendas	* Novos Integradores: Dificilmente conseguem concorrer em grandes contas e quando alcançam o momento da negociação final, possivelmente perdem a concorrência sob o argumento do suporte/qualidade técnica e arcabouço organizacional para suportar determinados projetos. * Tem maior dificuldade para ter o apoio dos fabricantes e alcançar maiores mercados.	* Revendas: Caso haja por parte da licitação incentivo ao microempreendedor, é favorecido na concorrência.		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

3.5 RESULTADOS

Inicialmente foi necessário identificar quem são os participantes desta indústria (Figura 7), que logo foi respondido como Concorrência (Figura 7): Integradores de Áudio e Vídeo Profissional e Consultores, Produtos Substitutos (Figura 7): Soluções de Videoconferência em geral e Devices P&P, Fornecedores (Figura 7): Fabricantes, Distribuidores, Revendas; Compradores (Figura 7): empresas e corporações atuantes nas mais diversas verticais de negócio; Entrantes Potenciais (Figura 7): Novas integradoras e revendas. Ao longo da análise dos resultados foi notado que por passar atuar na vertical de produtos, a revenda também se tornou concorrência, principalmente em licitações de produtos de comunicação unificada e colaboração.

O levantamento destas informações foi essencial para perceber a necessidade de aplicação do instrumento de questionário aos demais participantes da indústria AVPro para entender a percepção dos envolvidos e contrastá-las com o resultado obtido através da pesquisa documental e levantamento da observação do presente acadêmico inserido na Integradora AVPro.

Sobre a concorrência, Porter (p.18, 2004) diz que “a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidades, introdução de produtos e aumento dos

serviços ou das garantias aos clientes”. Neste ponto é apontado que a Indústria AVPro é bem assistida, porém a concorrência é ávida e exige movimentações rápidas. Na integradora AVPro isto pode ser percebido na urgência em levar as oportunidades aos fabricantes e/ou parceiros assim que identificadas para articular-se estrategicamente antes da concorrência para criar mecanismos de proteção, disputa e posicionamento na negociação.

Outro aspecto examinado foi o equilíbrio entre a concorrência, cujo as percepções dos participantes alegam um resultado regular (Gráfico 4). Em contrapartida percebe-se na disputa diária de mercado que apenas as integradoras com alto potencial de negociação, já estabelecidas no mercado com know-how, capacidade técnica dos profissionais e relacionamento no mercado tem favorecimento maior nas concorrências, principalmente em grandes contas. Durante a pandemia isto foi notório, já que em cenário com poder de consumo retraído e economia estagnada apenas empresas de porte maiores e com conhecimento maior do mercado consegue estreitar margens e assumir riscos para ingressar em determinadas contas.

Quanto ao crescimento da indústria, a AVIXA registrou a queda no crescimento da Indústria a partir de 2020 (Gráfico 6), justificado pelo evento da pandemia do COVID-19, e isto corrobora para uma rivalidade mais agressiva que acaba sendo um jogo de parcela de mercado tornando-o mais instável (PORTER, 2004). No caso da Integradora AVPro, foi necessário explorar e investir esforços em novas verticais de negócios: *retail*, educação, escritórios e região Nordeste, que, diga-se de passagem, é pouco explorada pela Indústria AVPro.

Quanto a pressão por produtos substitutos, a troca de fornecedor se traduz na substituição do produto. Por vezes, principalmente para integradoras, a troca de produto se trata basicamente de trocar uma integradora por outra, ao propor solução com menor custo ou com maior qualidade técnica. É claro que há riscos na substituição dos produtos/soluções, porém são administráveis uma vez que possuem padronização entre si. Neste caso a inferência está entre custo x qualidade, dependendo sempre do posicionamento da integradora e do poder de barganha dos compradores. Outra questão não levantada no instrumento questionário, mas pontuada pelos participantes, inclusive da integradora AVPro, é que um dos principais motivos para que o cliente opte por outra solução são os prazos de entrega dos produtos, que diante da pandemia foi uma variável impactante diante da escassez de insumos e incapacidade de produção para abastecimento de todo o mercado.

Esta pesquisa também ratificou a afirmação de Porter (2004) quando diz que o poder de negociação dos fornecedores em uma indústria está em elevar os preços ou reduzir a qualidades dos produtos, podendo impactar a rentabilidade dos participantes incapazes de repassar este

aumento. Este aspecto foi notado na Indústria AVPro (Gráfico 8) em que se apontou alto percentual de impacto desta força no mercado, principalmente nas integradoras de áudio e vídeo profissional (Tabela 6). Para amenizar este impacto a Integradora AVPro adotou a estratégia de estreitar o relacionamento com os fabricantes, eliminando uma cadeia de fornecimento, convergindo com o movimento dos fabricantes em aproximar-se das integradoras para aproximação com o cliente final, e, em algumas vezes, até assumir o risco de na formação de preço considerar custos já obtidos em outras oportunidades do mesmo fabricante ou de concorrente, para, após a conversão do negócio, com um poder maior de negociação, abrir disputa com os fabricantes concorrentes.

Ainda segundo Porter, um grupo de fornecedor é poderoso quando: é dominado por poucas companhias; é mais concentrado que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; a indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedor; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o comprador; os produtos são diferenciados ou desenvolveu custos de mudança e ameaça de integração para frente. Em suma, é possível conceber que os fornecedores exercem alto poder de negociação sobre os participantes da indústria e isto é reconhecido principalmente pelos Integradores. Embora haja custos de mudança, compete ao cliente e/ou comprador, definir qual será o seu posicionamento na concorrência do negócio e assumir tal custo sabendo do risco envolvido. A relação entre Fornecedor x Comprador ainda se torna mais sensível em face do risco iminente do fornecedor torna-se concorrente como estratégia para ingressar em determinadas contas.

O poder de negociação dos compradores é apresentado por Porter (2004) como barganha por melhor qualidade ou mais serviço jogando um concorrente contra o outro. No caso da Indústria de áudio e vídeo este cenário é confirmado pelo fato das maiores contas do mercado estarem concentradas e enfrentarem poucos custos de mudança, relacionando-se com a pressão por produtos substitutos. Este poder de barganha foi constatado na Integradora AVPro e pôde ser notado nas estratégias assumidas desde a indexação do time de Formação de preço e Compras ao setor comercial para uma visão mais mercadológica que viabilizasse a estipulação e manipulação da margem de forma mais estratégica, até o desenvolvimento de nova modalidade de venda como a locação com pacote de manutenção.

Devido ao agravo da retração do mercado durante a pandemia, tornou-se um desafio explorar o mercado em busca de potenciais compradores, percorrendo verticais de negócio alternativas e contas com menor potencial de compra para manutenção do faturamento. Neste sentido os compradores exerceram uma forte pressão nos custos, principalmente pelo fato da

padronização técnica e não diferenciação dos produtos, podendo sempre encontrar um fornecedor alternativo. Somado a isto, como sinalizado na análise dos resultados, um dos alicerces do poder de barganha dos compradores estava na questão da disponibilidade dos produtos. Portanto a forma como as integradoras trabalham no cliente a questão dos custos de mudanças e posicionam-se são essenciais para “amarrar” o cliente a solução, diminuindo o poder de barganha do cliente.

Como última força, Porter (2004) salienta que “a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes”, e sinaliza as seis principais: economia de escala, diferenciação de produto, necessidade de capital, acesso aos canais de distribuição, know-how e política governamental. Neste quesito, 60% dos entrevistados afirmaram que não é um mercado de fácil acesso e que as barreiras de entrada mais relevantes são respectivamente o know-how, o acesso aos canais de distribuição e a necessidade de capital. Para a Integradora AVPro estas barreiras de entrada são cruciais, sendo um diferencial na concorrência uma vez que possui mais de 20 anos de mercado e o maior número de profissionais certificados no Brasil. Além disso a organização também é bem estabelecida e relacionada no mercado o que garante acesso aos principais canais de distribuições em comparação a novos ingressos no mercado AVPRO. A necessidade de capital é outro aspecto interessante, já que no cenário de concorrência volátil como o da Indústria AVPro é necessário assumir riscos e estratégias ousadas para aumentar a probabilidade de conversão dos negócios.

No entanto um aspecto que foi perceptível na análise da atuação de todas as forças é a relevância do relacionamento entre os participantes da indústria. Para a Integradora AVPro por exemplo, o relacionamento com o fabricante e consultores pode trazer novos negócios, criar estratégias de barreiras para entrada da concorrência ou vantagens perante a concorrência, além de uma perspectiva ampliada sobre a movimentação do mercado. Já o relacionamento com o cliente, garante confiabilidade no que está sendo ofertado, transparência na negociação e o *last call*, diminuindo a possibilidade de ser substituído por outra solução ou fornecedor. Julga-se aqui um perfil de negociação crítico, pois relacionamento é sensível uma vez que através dele se expõe também a vulnerabilidade. E, como já exposto, embora não seja o caso do comprador tornar-se concorrente, o mesmo não se aplica para fabricantes e distribuidores em que há a possibilidade da integração para a frente.

Ainda de acordo Porter, uma vez que examinados as forças que afetam uma determinada indústria é possível que a empresa identifique seus pontos fortes e fracos em relação a indústria. Seguindo este referencial, expõe-se estes aspectos através da ferramenta de análise SWOT (Quadro 3).

Quadro 3 - Análise SWOT da Integradora AVPRO - 2022

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>S</p> <p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conhecimento do Mercado * Relacionamento estreito com a cadeia de fornecimento * Capacitação técnica dos profissionais * Setor comercial bem verticalizado * Tomada de decisões com a participação do time * Alto volume de oportunidades no funil de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> * Alto custo operacional fixo * Time de Formação de Preço e Compras enxuto com relação ao Setor comercial e o volume de oportunidades * Chegada tardia nas oportunidades e urgência no envio das propostas * Redução na conversão de oportunidades em negócios * Não mantém estoque 	<p>W</p> <p>Weaknesses</p>
FATORES EXTERNOS	<p>O</p> <p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alto volume de oportunidades no funil de vendas * Reaquecimento do mercado pós pandemia * Aceleração da adaptação dos consumidores aos equipamentos AVPRO devido a cultura do Home Office * Necessidade de adequação das organizações ao novo modo híbrido de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> * Recente aquisição de concorrente por investidor norte americano * Incerteza econômica frente a possibilidade de transição política 	<p>T</p> <p>Threats</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Analisado a estrutura da Indústria AVPro, identificou-se então os fatores que devem ser contrastados e examinados para a elaboração de um posicionamento estratégico efetivo para a Integradora AVPro que permita criar uma posição defensável contra as cinco forças de Porter e formular uma estratégia competitiva, conforme instigou esta pesquisa.

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando ao cerne inicial, este trabalho pretendeu analisar a Indústria de Áudio e Vídeo Profissional com foco na Comunicação Unificada e Colaboração no Brasil no Mercado B2B através da análise das Cinco Forças de Michael E. Porter, utilizando como sujeito da pesquisa a Integradora AVPro a fim de verificar a possibilidade de um posicionamento estratégico perante a concorrência após evento pandêmico. Diante disto, cumprindo com os objetivos definidos, ao longo de toda a pesquisa foi explicitado o impacto da pandemia na Indústria de Áudio e Vídeo Profissional no segmento de UCC, em seguida identificou-se a atuação das Cinco Forças da Competitividade na Integradora AVPro com base no modelo de Porter fazendo um paralelo analítico com o impacto das Cinco forças na Estrutura e Estratégias da Integradora AVPro no contexto de pandemia.

Respondendo ao problema levantado nesta pesquisa, o estudo apresentou que a concorrência da Indústria AVPro é ávida tornando necessário à Integradora AVPro a tomada de decisões e movimentações rápidas para garantir a competitividade em cada negociação.

Diante disso, independente do cenário do mercado é interessante ter capacidade de adaptação e flexibilidade, principalmente quando os custos de mudança são baixos, como é o caso, colaborando com o poder de barganha dos compradores. Os fornecedores aqui apresentaram o impacto mais relevante na Integradora AVPro, especialmente devido a

estratégia de mercado assumida pela organização e papel exercido pelos fabricantes na criação e controle de algumas barreiras de entradas frente as disputas de mercado. Ao analisar estas forças, surgiu ainda um aspecto comum entre elas que pode ser considerado um “perfil” da Indústria em questão: o relacionamento.

Diante do exposto confirma-se a hipótese levantada na presente pesquisa, pois ratificou-se a relevância da análise do impacto da pandemia no mercado AVPro obtendo-se uma visão clara e estratégica da concorrência, uma vez que já ocorre o estreitamento das margens e diminuição do faturamento como consequência do comportamento de mercado pós pandemia. Também válida a necessidade de entendimento mais profundo da estrutura organizacional e sua posição atual dentro da estrutura de mercado para assumir uma posição estratégica no mercado e o acesso à volume de dados para uma metodologia mais rica e análise compreensiva.

Quanto ao instrumento utilizado na pesquisa (Questionário), foi de suma importância para captação das perspectivas dos demais participantes do mercado, o que possibilita uma compreensão mais rica do tema escolhido trazendo à tona aspectos não observados ou ignorados pelo presente autor deste artigo. É claro que este artigo é um marco inicial para construção do conhecimento sobre um nicho de mercado carente deste tipo de pesquisa. Portanto, é necessário melhorias, sobretudo no que se refere à restrição em obter material de base sobre a Indústria AVPro em especial no segmento de UCC ressaltando assim, a dificuldade enfrentada nesta pesquisa.

Além disso, sugere o aprofundamento do estudo de caso nas pesquisas futuras, avançando nas técnicas e ferramentas analíticas disponibilizadas pelo autor Michael E. Porter para serem utilizadas como base de decisões estratégicas na organização. Por fim, a pesquisa segue aberta para contribuições, reflexões de outras pesquisas e estudos visando corroborar com a construção do conhecimento científico para o campo da administração estratégica e para o mercado que se propôs investigar.

REFERÊNCIAS

AVIXA. **Meta Quarterly**: supply update. 2022.

_____. **Meta Quarterly**: end user needs. 2020.

BREITENBACH, Raquel *et al.* Análise de fatores de satisfação no mercado B2B: uma abordagem dos critérios competitivos na geração de valor. 2015. **Rev. Desafio Online**, Campo Grande, v. 5, n. 2, p. 160-178, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/2299>. Acesso em: 30 abr. 2022.

CALAIS, Beatriz. Crise aumentou em 40% o volume de abordagens amigáveis dos vendedores. **FORBES**, 30 jun. 2020. Negócios. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2020/06/exclusivo-crise-aumentou-em-40-o-volume-de-abordagens-amigaveis-dos-vendedores-diz-linkedin/>. Acesso em: 27 maio 2022.

CIACCIO, Maurício. Investimentos em áudio e vídeo crescem no mercado corporativo. **IT FORUM**, 15 mar. 2019. Notícias. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/investimentos-em-audio-e-video-crescem-no-mercado-corporativo/>. Acesso em: 10 jul. 2021.

ESTANISLAU, Paulo. **A contribuição do Modelo das Cinco Forças de Porter para a Blume Alimentos no estado do Rio de Janeiro**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Administração Estratégica) - Universidade Estácio de Sá. 2019. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61309412/>. Acesso em: 23 maio 2022.

ESTEVES, Babara Valdez Wilson. **Mudança pandêmica: estudo de caso da área B2B da Worten**. 2021. 75 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/22953>. Acesso em: 10 maio 2022.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lian. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, Fabio Bellote. **Manual de Direito Empresarial**. 6. ed. Salvador: JusPODIVM, 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., **The Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas**. Barcelona: Deusto, 2008.

KLUYVER, Cornelis A. de.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executive**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAGE, Lorena Castro Muniz e. A Modalidade De Comércio Eletrônico B2B: Uma Abordagem à luz do direito civil brasileiro. **Revista Meritum**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 1-18. 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/270198815.pdf>. Acesso em: 30 maio 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Entenda o que é a comunicação unificada e qual sua importância. **Leucotron**, 2019. Disponível em: <https://blog.leucotron.com.br/entenda-o-que-e-a-comunicacao-unificada-e-qual-sua-importancia/>. Acesso em: jul. 2021.

MARTINS, Tomas Sparano, **Estratégia e competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2013.
MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16. 1995.

PORTER, Michael E; **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E.; **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Pro-AV Channel Employment Report. **AVIXA**. 2020. Disponível em: https://www.avixa.org/market-intelligence/av-channel-employment-report?utm_source=homepage&utm_medium=click&utm_campaign=NewCards. Acesso em: 11 jul. 2021.

PUREZA, Julio Miranda. **Modelo para a Elaboração, Implementação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico de Organizações**. 2004. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis. 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2014.

SOUTO, Debora. **Impacto da pandemia do Covid-19 no comércio de alimentação fora do lar da cidade de Iguatama/MG**. 2021. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) - Fundação Educacional Vale do São Francisco, FEVASF-MG, Iguatama. 2021.

STAREC, Claudio. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: Como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.

_____. Cresce Mercado de Sistemas de Comunicações Unificadas e Colaboração (UCC). **SYNNEX**, 2020. Disponível em: <https://blogbrasil.comstor.com/cresce-mercado-de-sistemas-de-comunicacoes-unificadas-e-colaboracao-ucc>. Acesso em: 10 jul. 2021.

TUON, Lígia. Brasil está prestes a deixar grupo das 10 maiores economias do mundo. **Revista Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/economia/brasil-esta-prestes-a-deixar-grupo-das-10-maiores-economias-do-mundo/>. Acesso em: 10 maio 2020.

_____. Unified Communications & Collaboration (UCC) Market Size By Platform (Telephony [IP Phones, IP Private Branch Exchange (PBX)], Collaboration [Mobile, Social Network, Video Platform], Unified Messaging [Voicemail, Email, Fax], Conferencing [Audio, Video, Web], Services & Tools), By Deployment Model (On-premise, Cloud/Unified Communications as a Service (UCaaS), Hybrid), By Application (IT & Telecom, BFSI, Public Sector, Retail, Healthcare, Education), COVID-19 Impact Analysis, Regional Outlook, Growth Potential, Competitive Market Share & Forecast, 2022 - 2028. **Global Market Insights**. 2021. Disponível em: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/unified-communications-market-report>. Acesso em: 11 jul. 2021.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DA INDÚSTRIA DE ÁUDIO E VÍDEO PROFISSIONAL NO MERCADO B2B NO CONTEXTO DE PANDEMIA
RECEBIDO	01/03/2023
AVALIADO	24/03/2023
ACEITO	10/04/2023

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Srta.
NOME COMPLETO	Maine Santos do Carmo
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduanda em Administração.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Ms.
NOME COMPLETO	Patrícia Couto da Silva
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB e UNINASSAU
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social; Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Seres Humanos; Graduada em Administração com Hab. em Gestão de Negócios e Licenciatura em Pedagogia Programa de Formação de Docentes. Docente do curso de Administração na Faculdade Uniceusa / Facsal; Tutora EAD UNEB Administração Pública.
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: maine.santos.dc@gmail.com
---	--

4 DESAFIO GEOMÉTRICO: DA EXPERIMENTAÇÃO À APRENDIZAGEM DO CONCEITO DE POLÍGONOS REGULARES

Paloma Nogueira Vaz

Licenciatura em Matemática pela Universidade Federal da Bahia. Especialização em Ensino de Matemática pela Universidade Cândido Mendes e em Ensino de Matemática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Professora de Matemática do Colégio Estadual Professora Armandina Marques
E-mail: palomanvaz@gmail.com

Alexandre Boleira Lopo

Doutor em Ciências - UFRN. Mestre em Educação - UIL e Licenciado em Matemática - UPE.
Professor do ensino profissionalizante/superior do Instituto Federal da Bahia - IFBA
e-mail: alexandrelopo@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho propõe a experimentação do Desafio Geométrico como facilitadora da aprendizagem dos conceitos de polígonos regulares, em uma turma do 9º ano do ensino fundamental de uma escola pública. Apresenta como objetivo aplicar uma metodologia de ensino para os conceitos de polígonos regulares através da pavimentação do plano a partir da experimentação do Desafio Geométrico associando a contextualização histórica à construção de ladrilhamentos utilizando polígonos regulares. A presente pesquisa desperta a investigação nos estudantes, pois o processo ocorreu através da experimentação. Neste sentido os estudantes participaram de uma oficina ou aula estruturada para o tema e responderam questionários. A atividade foi dividida em etapas e como foi adaptada para as turmas dos anos finais do ensino fundamental, em aula anterior ao Desafio Geométrico foi trabalhado o jogo chinês Tangram, com contextualização histórica sobre o jogo, realizado de forma online para explorar os elementos dos polígonos regulares e os seus conceitos sendo realizadas algumas perguntas acerca do conteúdo. Na sequência foi realizada uma contextualização histórica sobre o ladrilhamento e então o Desafio Geométrico com participação ativa dos discentes. Os resultados indicaram que a metodologia aplicada promoveu um maior aprendizado e interesse dos estudantes em Geometria, entretanto nas observações foram identificadas dificuldades na aprendizagem de matemática que podem ser superadas pelos estudantes com as atividades propostas no desafio e uso do Tangram, além de promoverem desenvolvimento artístico, do trabalho em grupo, envolvendo os participantes na busca do conhecimento de forma ativa.

Palavras-chave: Aprendizagem significativa. Desafio geométrico. Ladrilhamento. Experimentação.

ABSTRACT

The present work proposes the experimentation of the Geometric Challenge as a facilitator of the learning of the concepts of regular polygons, in a class of the 9th grade of the fundamental teaching of a public school. It presents the objective of applying a teaching methodology for the concepts of regular polygons through the paving of the plane from the experimentation of the Geometric Challenge, associating the historical context to the construction of tiling using regular polygons. The present research awakens the investigation in the students, because the process occurred through experimentation. In this sense, the students participated in a workshop or class structured for the theme and answered questionnaires. The activity was divided into stages and, as it was adapted for classes in the final years of elementary school, in a class prior to the Geometric Challenge, the Chinese Tangram game was worked on, with historical context about the game, carried out online to explore the elements of polygons regulars and their concepts, after which some provocative questions were asked about the content. Afterwards, a historical contextualization of tiling was carried out and then the Geometric Challenge with the active participation of the students. The results indicated that the applied methodology promoted a greater learning and interest of students in Geometry, however in the observations difficulties were identified in learning mathematics, which can be overcome by students with the activities proposed in the challenge and use of Tangram, in addition to promoting development artistic, group work, involving participants in the search for knowledge in an active way.

Keywords: Meaningful learning. Geometric challenge. Tiling. Experimentation.

4.1 INTRODUÇÃO

O ensino de Matemática em todas as áreas por diversas vezes torna-se árduo, não só por conta da falta de interesse dos estudantes, como também pela falta de práticas pedagógicas mais atraentes e efetivas em sala de aula, ou seja, práticas que relacionam o assunto a ser trabalhado com o cotidiano do estudante.

Com a crise sanitária da Pandemia iniciada em 2020 causada pela COVID-19 houve a necessidade de produzir e aplicar novos recursos no ensino-aprendizagem, pois com o encontro presencial restrito, precisou-se inovar com um ensino com metodologias ativas e novos estímulos.

Particularmente, o ensino de Geometria tem grande importância em Matemática, pois desenvolve o raciocínio visual, a organização, concentração e o raciocínio lógico-dedutivo. Nessa linha de pensamento o documento BRASIL/PCN (1997) ressalta que “É importante destacar que a Matemática deverá ser vista pelo aluno como um conhecimento que pode favorecer o desenvolvimento do seu raciocínio, de sua sensibilidade expressiva, de sua sensibilidade estética e de sua imaginação”.

Dessa forma, como despertar um maior interesse dos estudantes pelos conceitos de Geometria, como polígonos regulares, estimulando a participação no processo de ensino-aprendizagem?

Desta forma, o presente estudo tem a finalidade de aplicar práticas metodológicas no ensino dos conceitos de polígonos regulares trazendo um contexto histórico e facilitando a construção do conhecimento com a experimentação no “Desafio Geométrico” que foi visto na componente do ciclo 1 da Especialização em ensino de matemática - Matemática na Prática, em turmas do 9º ano do ensino fundamental de uma escola pública de Salvador, no estado da Bahia a qual leciono.

Ressalta-se que o trabalho acadêmico foi desenvolvido após a aprovação do Comitê de Ética sob o número CAAE: 55121221.9.0000.5031, em pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), no período de maio a julho de 2022, numa escola situada na cidade de Salvador, cuja identidade será preservada, em virtude das questões éticas que envolvem um trabalho dessa natureza.

A presente pesquisa é importante, pois o ensino de Geometria encontra diversas dificuldades, percebe-se grande desmotivação no momento de ensiná-la, pois existem vários empecilhos, dentre eles a falta de materiais e as habilidades necessárias, já que muitos alunos não sabem conteúdos básicos vistos em séries anteriores. As demonstrações também têm

tomado boa parte da aula, sem alcançar os alunos que não conseguem acompanhar, principalmente as demonstrações mais detalhadas.

Com grande importância, sabe-se que a Geometria é um campo fértil para o desenvolvimento da capacidade de generalizar, reconhecer padrões e abstrair, por isso é necessária uma forma diferenciada de ensinar, capaz de estimular e incentivar, contextualizando todo o conteúdo.

Nesse estudo foi escolhido experimentação denominada “Desafio Geométrico” para realizar uma aula investigativa, contextualizada que mostrasse para o estudante toda a importância do conteúdo e a sua aplicabilidade na vida cotidiana, promovendo uma maior absorção e aprendizado do assunto, considerando que o estudante deve ser o protagonista do seu processo de educação.

Diante do exposto, o objetivo geral do presente trabalho é analisar e realizar a experimentação do Desafio Geométrico associando a história à construção de ladrilhamentos, despertando a investigação nos estudantes para o estudo dos conceitos de polígonos regulares através da pavimentação do plano e específicos: analisar o conhecimento que os estudantes têm sobre conceitos de polígonos regulares, pela história e contextualização dos ladrilhamentos, desenvolver o raciocínio visual, a organização, concentração e o raciocínio lógico-dedutivo através do TANGRAM e Desafio Geométrico e verificar experimentalmente os polígonos regulares e como esses cobrem perfeitamente o plano e suas propriedades matemáticas que lhe permitem ladrilhar ou não um plano.

A metodologia da presente pesquisa tem caráter exploratório-qualitativo, pois o processo se deu através da experimentação, foi dividida em etapas e como foi adaptada para as turmas dos anos finais do ensino fundamental. Em aula anterior ao desafio Geométrico foi trabalhado o jogo chinês Tangram para explorar e revisar os elementos dos polígonos regulares e os seus conceitos.

A experimentação foi realizada em uma turma do 9º ano do Ensino Fundamental de uma escola pública estadual, na qual leciona a pesquisadora situada em Salvador. Os instrumentos de coleta de dados foram realizados de maneira presencial dividida em dois momentos: (1) Antes do experimento, com o intuito de verificar quais estudantes tinham interesse em participar da atividade, e também saber sobre suas expectativas e (2) após o experimento, não só para saber sobre suas impressões e conclusões acerca da atividade, como também analisar o seu aprendizado.

A análise ocorreu após a distribuição de uma atividade a ser realizada de forma individual, em sua resolução foram utilizados argumentos matemáticos para verificar se é possível fazer o ladrilhamento do plano utilizando apenas octógonos regulares.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com o tipo da teoria metodológica aplicada neste trabalho, é preciso mostrar como a aprendizagem abordada facilita o aprendizado dos estudantes através da experimentação do desafio geométrico, com foco no estudo sobre o conceito de polígonos regulares. Assim pude concluir que a teoria da aprendizagem significativa de Ausubel *et al.* (1980) é de fundamental importância, pois a aprendizagem é um processo que envolve a interação da nova informação abordada com a estrutura cognitiva do aluno. Dessa forma, de acordo com Moreira (2000) a aprendizagem significativa caracteriza-se pela interação cognitiva entre o novo conhecimento e o conhecimento prévio, por isso sempre deve se considerar o conhecimento que o indivíduo possui como ponto de partida para um novo conhecimento.

Para embasar o assunto abordado na pesquisa, senti a necessidade de rever o livro didático *A conquista da Matemática* (GIOVANNI JÚNIOR, 2020) utilizado pela escola estadual a qual as turmas estudadas pertencem, para relacionar a proposta da experimentação aos conteúdos vistos em sala de aula.

Com o objetivo de relacionar o estudo da geometria com o cotidiano dos estudantes consultei o trabalho de Santos (2014) e foi possível esquematizar que o revestimento do plano com estruturas geométricas do tipo ladrilhamento é uma estratégia efetiva.

Observando o trabalho de Gumieri (2018) identificou-se que o ensino da história do ladrilhamento, despertou o interesse dos estudantes, como também sobre as diferentes formas que as peças poderiam ser organizadas.

Com as contribuições dos trabalhos de Coelho (2014) e Mello (2016) relacionou-se a outras experiências das experimentações feitas com ladrilhamento do plano com turmas de estudantes e assim basear o meu estudo e comparar, para possíveis conclusões.

O trabalho central para basear a pesquisa foi o experimento de Dias e Sampaio (2010) que coloca em estudo e prática apresentada no módulo 1 da Especialização denominada *Matemática na Prática*, no qual foi indispensável e inspirou esta abordagem pedagógica na intenção de contribuir para uma prática que possibilite uma educação básica de qualidade.

4.3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando desenvolver o raciocínio lógico-dedutivo via muitas aplicações em desenhos técnicos e mecânicos de máquinas através do TANGRAM e desafio Geométrico e aprender a identificar as possíveis e impossíveis configurações dos ladrilhos, preferencialmente vinculadas à construção de mosaicos e de ladrilhamentos, à confecção de ferramentas e peças mecânicas, entre outras foi realizada uma atividade com cinco aulas de 50 minuto com os conhecimentos prévios trabalhados pelo professor com o estudante como classificação de Ângulos, Conceito de Polígono Regular.

A primeira etapa 1 foi a aplicação do Jogo do Tangram. Nessa etapa ocorreu uma breve explicação sobre a origem, contexto histórico e algumas teorias de como surgiu o jogo do Tangram, inclusive sobre como jogar:

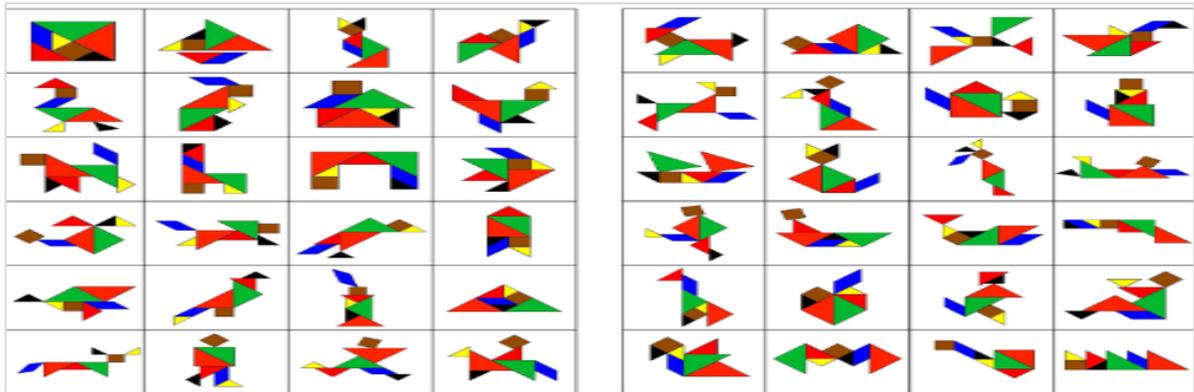
Tangram é um antigo jogo chinês, que consiste na formação de figuras e desenhos por meio de 7 peças (5 triângulos, 1 quadrado e 1 paralelogramo). Não se sabe exatamente quando o jogo surgiu, embora exista uma lenda sobre tal criação. Segundo a mesma, um imperador chinês quebrou um espelho, e ao tentar juntar os pedaços e remontá-lo, percebeu que poderia construir muitas formas com seus cacos (DANTAS, 1998).

Outra lenda diz que o jogo surgiu quando um monge chinês deixou cair uma porcelana quadrada, que se partiu em sete pedaços – daí seu nome, que significa “tábua das sete sabedorias” ou “tábua das sete sutilezas”.

O tangram não exige grandes habilidades dos jogadores; basta ter criatividade, paciência e tempo. Durante o jogo, todas as peças devem ser utilizadas; além disso, não é permitido sobrepor nenhuma peça. O tangram pode ser utilizado em aulas de matemática, uma vez que o mesmo estimula os alunos a desenvolverem a criatividade e o raciocínio lógico, habilidades essenciais no estudo da disciplina (DANTAS, 1998).

Foi mostrada a Figura 1 abaixo com exemplos de diversas imagens que podem ser construídas utilizando as peças do tangram.

Figura 1 - Imagens criadas utilizando as peças do Tangram



Fonte: Site: <https://www.divertudo.com.br/HTML5PC/tangram1/>.

Logo após foi proposto o jogo 1, descrito na figura 2 a seguir:

Figura 2 - Imagens do jogo 1



Fonte: Site: <https://www.divertudo.com.br/HTML5PC/tangram1/>.

Foi disponibilizada internet para que cada estudante utilizasse o seu próprio celular para realizar o jogo de forma online, para quem não havia levado celular foi disponibilizado o computador da escola, ou a atividade foi realizada em dupla, como visto nos registros da Figura 3.

Figura 3 - Estudantes realizando o jogo do Tangram online



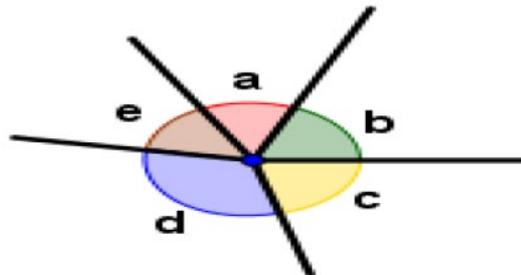
Fonte: Arquivo pessoal do autor.

A utilização de jogos tem se tornado um grande aliado no processo de ensino e aprendizagem da matemática, sendo um recurso que vai além da intencionalidade de aprendizagem do conteúdo e desenvolvimento do raciocínio lógico, se mostrando um instrumento motivacional, capaz de desenvolver habilidades de concentração, observação e até mesmo generalização; trazendo um maior interesse em relação à matemática.

Com o objetivo de revisar a classificação dos polígonos regulares de acordo com a sua quantidade de lados, utilizando as peças do Tangram, na segunda etapa foram realizadas as seguintes perguntas geradoras para nortear a aula:

- Qual é a soma dos ângulos ao redor de um ponto?
- Observando a Figura 4, qual deve ser a soma das medidas dos ângulos representados pelas letras **a**, **b**, **c**, **d** e **e**?

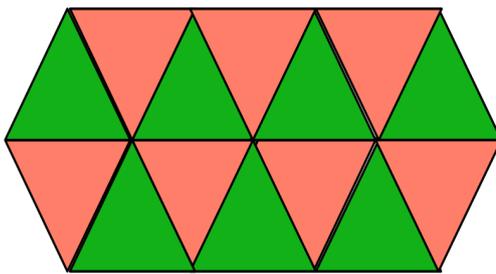
Figura 4 - Representação da soma dos ângulos ao redor de um ponto



Fonte: Pinterest (2022).

O que é um mosaico? Pode-se construir mosaicos através da pavimentação do plano com polígonos regulares, como visto na Figura 5.

Figura 5 - Mosaico feito com triângulos regulares e polígonos diversos

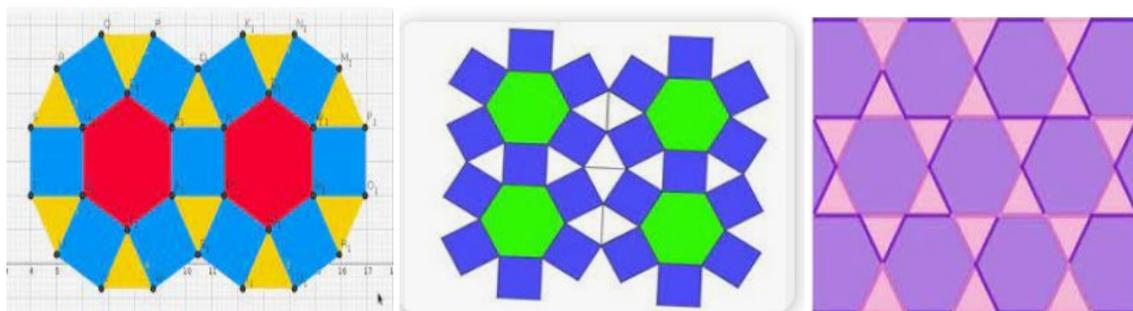


Fonte: Pinterest (2022).



Neste momento foi feita a abertura para questionamentos em sala e visualização de mosaicos com polígonos regulares, como visto na Figura 6.

Figura 6 - Ladrilhamentos feitos com dois ou mais polígonos regulares



Fonte: Pinterest (2022).

Existe mosaico feito apenas de polígonos? Onde?

Em que situações do cotidiano o ladrilhamento com polígonos regulares é usado? Como são os ladrilhamentos? Quais tipos de polígonos foram utilizados? Onde são encontrados ladrilhamentos na natureza? Vejam alguns na Figura 7.

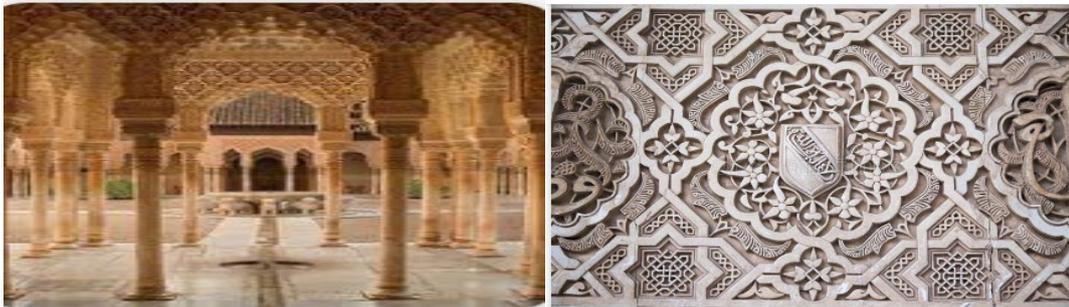
Figura 7 - Ladrilhamentos encontrados na natureza



Fonte: Pinterest (2022).

Logo após foi falado um pouco sobre a história do ladrilhamento, origem e quais povos tinham o costume de usar o ladrilhamento para retratar cenas e decorar construções, já que segundo Gumieri (2018) a história traz motivação e esclarecimento no momento da aprendizagem. Tais cenas podem ser vistas na Figura 8.

Figura 8 - Portais mouriscos do castelo de Alhambra



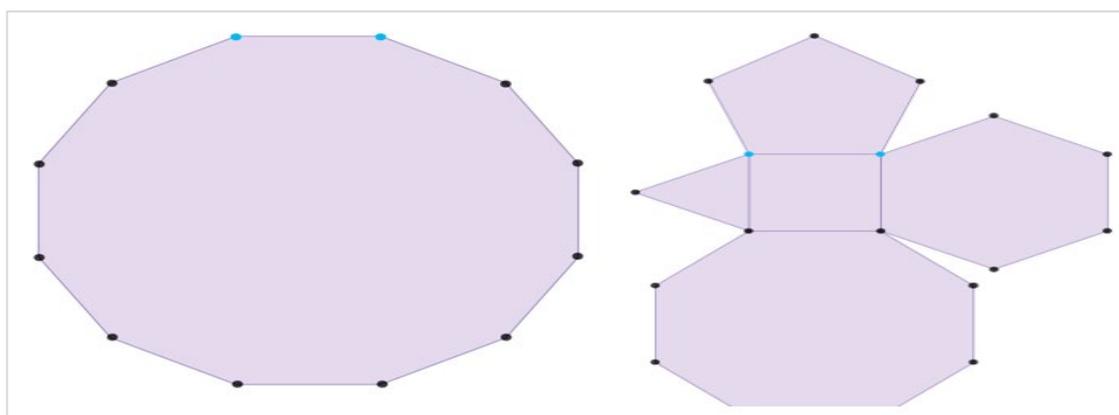
Fonte: Pinterest (2022).

A contextualização histórica acerca de um conteúdo dá sentido e motivação ao aprendiz. Saber para que aprender e a aplicação no cotidiano deixa o discente consciente da contribuição da matemática na sociedade e na sua vida.

Com o objetivo de descobrir a soma dos ângulos ao redor de um ponto, verificar a possibilidade de ladrilhar¹ (ou recobrir) o plano com polígonos regulares, foi realizada a etapa 3 para a produção dos polígonos:

Os estudantes formaram grupos de 6 pessoas e receberam folhas com polígonos para cada grupo. Os mesmos fizeram novos polígonos a partir dos moldes vistos na Figura 9, os quais foram triângulo, quadrado, pentágono, hexágono, octógono e dodecágono, sem misturá-los, mantendo todos os polígonos com lados de 3 cm.

Figura 9 - Moldes de polígonos regulares usados na oficina



Fonte: Dias e Sampaio (2010, p. 21, 22).

¹ Ladrilhar (ou recobrir) um plano é o mesmo que preenchê-lo com figuras sem que fique espaço algum entre elas (BARRICHELO; LEITE, p. 2).

Em seguida foi explicado para a classe que ladrilhar o plano é cobrir perfeitamente, sem sobreposição e sem deixar buracos.

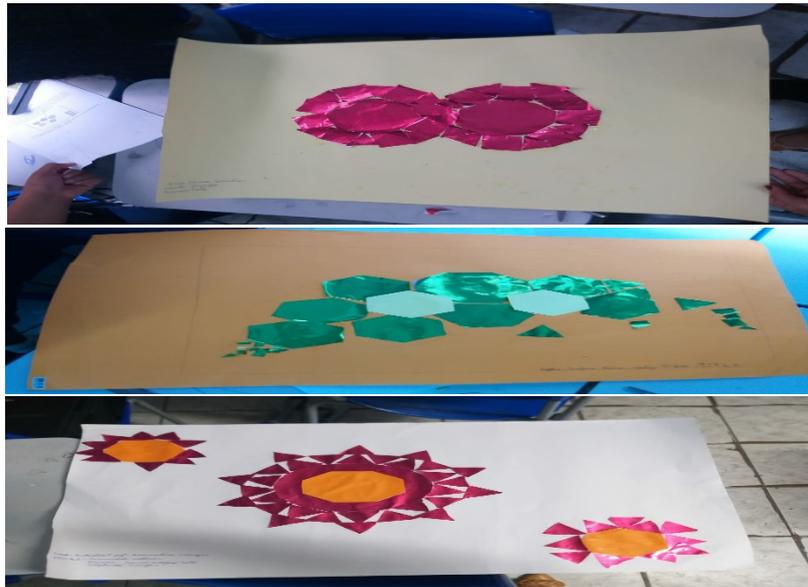
Então tiveram a liberdade de criar mosaicos numa cartolina com a cor de sua preferência, colando os polígonos e montando o mosaico, como visto nos registros feitos nas Figuras 10 e 11 a seguir.

Figura 10 - Realização da oficina Desafio Geométrico



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Figura 11 - Ladrilhamentos realizados durante a oficina Desafio Geométrico



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Entende-se que o trabalho em grupo promove a interação e a cooperação. Utilizar atividades interdisciplinares que necessitam da liberdade de criação da equipe, trabalha e desenvolve habilidades e competências.

Com o objetivo de verificar experimentalmente quais são os polígonos regulares que cobrem perfeitamente o plano e quais são as propriedades matemáticas de um polígono regular que lhe permitem ladrilhar ou não um plano foi realizada a etapa 4, na qual, após a experimentação foram discutidos com a turma as seguintes situações: Quais os polígonos que ladrilham perfeitamente o plano? Quais polígonos não ladrilharam perfeitamente o plano? Qual elemento de um polígono está relacionado ao fato de ele cobrir ou não o plano?

Em seguida foi distribuída uma folha de atividade como na Figura 12 a seguir para cada aluno, foi pedido que cada um fizesse a leitura e a realizassem individualmente. A todo momento foi feito o acompanhamento para verificar como os alunos estavam desenvolvendo o que foi proposto. No final, foi reservado um tempo para conferir as respostas na lousa.

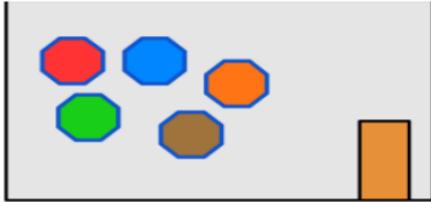
A aplicação dos conhecimentos adquiridos de forma prática, construindo e testando auxilia o aprendizado e objetiva verificar se os alunos utilizam de forma satisfatória os conhecimentos adquiridos sobre o cálculo da medida dos ângulos internos de polígonos regulares numa situação problema sobre o ladrilhamento do plano semelhante à estudada em sala.

Figura 12 - Ladrilhamentos realizados durante a oficina Desafio Geométrico

Estudante:
Data:
Turma:
Professora:

ATIVIDADE

Júlia e Natasha são duas irmãs que gostam muito de formas geométricas e tiveram a ideia de fazer uma nova decoração na parede do quarto delas de mosaico e para facilitar júlia sugeriu que usassem apenas um tipo de peça e escolheu octógonos regulares. Natasha disse que antes de confeccionarem as peças, seria melhor elas recorrerem a matemática para ver se isto seria possível.



Utilizando argumentos matemáticos, verifique se é possível fazer o ladrilhamento do plano utilizando apenas octógonos regulares.

Fonte: Arquivo pessoal do autor.

O trabalho analisou e aplicou uma experimentação, onde foram coletados dados com respostas parecidas, já que foi aplicada a mesma atividade para todos, a seguir as respostas serão apresentadas e analisadas.

No decorrer da atividade era esperado que fossem encontradas algumas dificuldades, tais como: Perceber que fazer um ladrilhamento regular vai se tornando mais difícil à medida que a quantidade de lados aumenta; Fazer um ladrilhamento regular, ou seja utilizar somente um tipo de polígono regular para ladrilhar o plano; Falta de comprometimento de alguns alunos, principalmente por serem atividades a serem devolvidas em sua grande maioria em grupos; Conhecimento insuficiente por parte dos alunos para resolver a atividade proposta; Dificuldades no manuseio de tecnologias; Dificuldade com a coordenação motora ao recortar as figuras, fazendo com que ficassem menores do que as dimensões calculadas para as figuras encaixarem umas nas outras.

Para sanar essas dificuldades, diálogos foram feitos pela professora mostrando a intencionalidade da atividade em cada etapa, os grupos foram escolhidos pelos próprios estudantes, a professora ficou disponível a todo momento para possíveis dúvidas, auxílio, além de consulta ao material utilizado para explicar o conteúdo.

Após responderem a atividade 2, a resolução da atividade foi feita na lousa para conferir as respostas e debater as dúvidas caso a resposta fosse diferente da esperada.

Os estudantes aprenderam sobre a história do ladrilhamento, dando sentido ao aprendizado. Dessa forma algumas habilidades foram desenvolvidas, tais como o raciocínio visual e lógico-dedutivo, organização e concentração. Puderam também realizar o trabalho em grupo, a cooperação, a socialização, treinando a vivência em sociedade.

A evolução do trabalho foi uma experiência excelente, pois criou um ambiente, no qual a professora pôde dialogar, auxiliar, mediando o processo de protagonismo dos discentes. Sobre as atividades, os estudantes puderam aprender e desenvolver habilidades tecnológicas, também viram a multiplicidade dos polígonos regulares.

Para uma reaplicação da experimentação, acredita-se que podem ser feitos mais exemplos com polígonos com maior quantidade de lados, para que possam responder com maior propriedade.

O ensino da Geometria para representar o mundo no qual vivemos é inegável, no entanto sabe-se da dificuldade de trabalhar seus assuntos em sala de aula, seja por falta de materiais, ou pelas longas demonstrações que demandam tempo e por vezes causam desinteresse, porém há várias maneiras de abordar os conceitos tão importantes, de forma que os alunos possam visualizar e compreender melhor o mundo que os cerca.

Contudo, é imprescindível que o professor acredite no potencial dos seus estudantes, propondo práticas pedagógicas diferentes das habituais, para trazer o conteúdo para a realidade do aluno e relacioná-lo com a sua vida em sociedade.

Diante do exposto, o presente trabalho fez uma análise da aplicação da experimentação do Desafio Geométrico associado à construção de ladrilhamentos, sendo verificada uma maior participação dos estudantes no estudo e compreensão dos conceitos de polígonos regulares através da pavimentação do plano.

REFERÊNCIAS

AUSUBEL, David P. **A aprendizagem significativa**. São Paulo: Moraes, 1982.

BARRICHELO, L.; LEITE, K. P. P. **Experimento: Polígonos regulares e ladrilhos**. Campinas, São Paulo, p. 2. Disponível em: https://m3.ime.unicamp.br/arquivos/1026/poligonos_regulares_e_ladrilhos---o_experimento.pdf. Acesso em: 28 jan. 2023.

COELHO, André. **Estudo dos polígonos por intermédio da pavimentação do plano**. 2014. 78 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2014.

DIAS, Cláudio Carlos; SAMPAIO, João Carlos Vieira. **Desafio Geométrico: módulo I.** Cuiabá, MT: Central de Texto, 2010. Matem@tica na Pr@tica. Curso de especialização para professores do ensino médio de matemática.

GIOVANNI JÚNIOR, José Ruy; CASTRUCCI, Benedicto. **A conquista da matemática.** 9º ano. São Paulo: FTD, 2020.

GUMIERI, Antônio Cláudio. **Aplicação da técnica de ladrilhamento com polígonos regulares nos anos finais do ensino fundamental.** 2018. 100 f. Dissertação (Mestrado profissional em ciências exatas) - Programa de Pós-Graduação em ensino de Ciências Exatas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2020.

MELLO, L. I. P. Ladrilhamentos no plano: uma atividade para o Ensino Médio. **REMAT: Revista Eletrônica da Matemática**, [S. l.], v. 1, n. 2, 2016. DOI: 10.35819/remat2015v1i2id1275. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/REMAT/article/view/1275>. Acesso em: 27 jan. 2023.

MOREIRA, Marco Antonio. **Aprendizagem significativa crítica** (critical meaningful learning). Teoria da Aprendizagem significativa, v. 47, 2000. Disponível em: <http://www.mlrg.org/memberpublications/LivroPeniche2000.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2023.

SANTOS, Lázaro Souza. Ladrilhamento no Plano: **Uma Proposta de Atividade para o Ensino Médio.** 2014. 67f. Dissertação (Mestrado Profissional em Matemática) - Programa de Mestrado Profissional em Matemática, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2014.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	DESAFIO GEOMÉTRICO: DA EXPERIMENTAÇÃO À APRENDIZAGEM DO CONCEITO DE POLÍGONOS REGULARES
RECEBIDO	02/03/2023
AVALIADO	28/03/2023
ACEITO	10/04/2023

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Paloma Nogueira Vaz
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA
CIDADE	Camaçari
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Licenciatura em Matemática pela Universidade Federal da Bahia, Especialização em Ensino de Matemática pela Universidade Cândido Mendes e em Ensino de Matemática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Professora de Matemática do Colégio Estadual Professora Armandina Marques.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Dr.
NOME COMPLETO	Alexandre Boleira Lopo
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA
CIDADE	Camaçari
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Doutor em Ciências - UFRN. Mestre em Educação - UIL e Licenciado em Matemática - UPE. Professor do ensino profissionalizante/superior do Instituto Federal da Bahia - IFBA
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: palomanvaz@gmail.com
---	--

5 MARKETING VERDE: O CONSUMO CONSCIENTE DE PLÁSTICO EM DOIS SEGMENTOS DE BEBIDAS (PEPSICO E AMBEV)

Yamka Saraiva Portugal Matias

Graduanda em Administração.

E-mail: portugalyamka5@gmail.com

Juliana Vieira Santos Pereira

MBA em Gestão Educacional. Especialista em Educação a Distância e Graduada em Pedagogia. Coordenadora de cursos do SENAI/BA.

E-mail: abjspereira@gmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise do planejamento de *marketing* sustentável de duas empresas brasileiras, a PepsiCo e Ambev. Essas empresas adotam ações para reduzir a quantidade de material plástico no meio ambiente, em seu modelo logístico de distribuição e de produção de produtos disponíveis para o mercado brasileiro, no ano de 2022. O estudo foi elaborado a partir da seguinte problemática: qual ação voltada para o *marketing* verde, com destaque para a redução de plástico, está sendo desenvolvida pelas empresas PepsiCo e Ambev que atuam no segmento de bebidas? O objetivo desta pesquisa é analisar as ações de planejamento sustentável das empresas PepsiCo e Ambev, voltadas para redução de resíduos de plástico no meio ambiente, a partir da adesão ao *marketing* sustentável. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem dedutiva qualitativa, de cunho exploratória e comparativa para análise dos dados, com o uso de pesquisa bibliográfica e de internet. Notou-se que as organizações PepsiCo e Ambev têm adotado iniciativas que substituem a matéria prima plástico por papel nos canudos, estabeleceram parcerias com fornecedores alinhados à estratégia sustentável e têm incentivado projetos de startups e cooperativas responsáveis pela coleta e reciclagem dos resíduos de plástico. Portanto, essas ações refletem estratégias de *marketing* verde para posicionamento da marca, conquistando diferencial no mercado competitivo, caracterizando os dois segmentos de bebidas como empresas ecologicamente sustentáveis, fomentando seus papéis influenciadores das tendências atuais de consumo.

Palavras-chave: Sustentabilidade Organizacional. Marketing Verde. Resíduo Plástico.

ABSTRACT

This article presents an analysis of the sustainable marketing planning of two Brazilian companies, PepsiCo and Ambev. These companies adopted actions to reduce the amount of plastic material in the environment, in their logistical model of distribution and production of products available for the Brazilian market, in the year 2022. The study was prepared from the following problem: which action aimed for green marketing, with emphasis on plastic reduction, is being developed by the companies PepsiCo and Ambev that operate in the drink segment? The objective of this research is to analyze the sustainable planning actions of the companies PepsiCo and Ambev, aimed at reducing plastic waste in the environment, based on adherence to sustainable marketing. For this, a research with a qualitative deductive approach was carried out, with an exploratory and comparative nature for data analysis, with the use of bibliographic research and the internet. It was noted that the PepsiCo and Ambev organizations have adopted initiatives that replace plastic raw material with paper in straws, have established partnerships with suppliers aligned with the sustainable strategy and have encouraged projects of startups and cooperatives responsible for the collection and recycling of plastic waste. Therefore, these actions reflect green marketing strategies for brand positioning, gaining a competitive advantage in the market, characterizing both beverage segments as ecologically sustainable companies, promoting their role in influencing current consumption trends.

Keywords: Organizational Sustainability. Green Marketing. Plastic Waste.

5.1 INTRODUÇÃO

As organizações que se mantêm atualizadas no mercado competitivo têm buscado cada vez mais incorporar práticas sustentáveis em suas atividades, adotando medidas que descrevem não somente a responsabilidade socioambiental, mas também estratégias de sustentabilidade aplicadas aos negócios. Várias questões ambientais têm ganhado visibilidade diante do crescimento exacerbado dos centros urbanos e das indústrias e suas consequências. Essas questões somadas às desigualdades sociais que também acabam sendo reforçadas, culminam em uma pressão por parte da sociedade para que as empresas assumam um papel social. Voltado para sua responsabilidade ecológica e para sustentabilidade em relação às atividades humanas no planeta (CORAL, 2002).

O conceito de sustentabilidade tornou-se pauta para discussões acerca do desenvolvimento econômico e hoje faz parte de valores e missões inegociáveis para as empresas que estão buscando atrair novos consumidores e manter a lucratividade nos negócios. Se pararmos para refletir, o termo “desenvolvimento sustentável” configura-se um pleonasma, um conceito repetitivo muito comumente utilizado para tratar de um progresso ou crescimento da capacidade de recursos disponíveis para uma Organização. Todo e qualquer desenvolvimento deveria ser, em sua essência, sustentável, isso se dá ao fato de que a mensuração do desenvolvimento em virtude da economia é falha e incompleta, constituindo-se também pela mensuração da qualidade de vida das pessoas (BARBIERI, 2020).

O desenvolvimento sustentável remete à importância de três princípios para a sua efetivação: os princípios econômicos, os ambientais e os sociais. Essas ações remetem ainda ao conceito de sustentabilidade, que está ligada à promoção de ações que ofereçam sustentação para o crescimento econômico, a preservação ambiental e a redução da desigualdade social (CAMPOS, 2021).

Nesse sentido, este artigo apresenta uma análise do planejamento de *marketing* sustentável de duas empresas brasileiras, a PepsiCo e Ambev, que adotaram ações para reduzir a quantidade de material plástico no meio ambiente, em seu modelo logístico de distribuição e de produção de produtos disponíveis para o mercado brasileiro, no ano de 2022.

Diante de um cenário onde a responsabilidade social das Organizações tem ficado cada vez mais evidente, surge uma nova preocupação com a busca pelo equilíbrio e pelo desenvolvimento econômico de forma sustentável. Estas duas empresas têm buscado inserir em seus negócios políticas sustentáveis que visam promover a redução dos impactos ambientais pelo desempenho das suas atividades em relação ao uso de plástico. Uma delas é a adoção de

reaproveitamento de materiais que a priori seriam descartados. Partindo do pressuposto de que toda Organização que deseja sobreviver no mercado competitivo de bebidas possui a responsabilidade social de posicionar-se a respeito do desequilíbrio do meio ambiente, este artigo parte da seguinte problemática: Qual ação voltada para o *marketing* verde, com destaque para a redução de plástico, está sendo desenvolvida pelas empresas PepsiCo e Ambev que atuam no segmento de bebidas?

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar as ações que fazem parte do planejamento estratégico das empresas PepsiCo e Ambev que atuam no segmento de bebidas voltadas para redução de resíduos de plástico no meio ambiente, a partir da adesão às práticas sustentáveis, no Brasil, no ano de 2022. Já os objetivos específicos são:

- Apresentar as principais ações de redução de plástico como modelo estratégico sustentável nas empresas PepsiCo e Ambev do segmento de bebidas;
- Associar essas ações com o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) 2030 em relação à questão da gestão sustentável.

Discorrer sobre Empreendedorismo e o papel das Organizações na Sociedade implica em repensar a exploração dos recursos naturais, uma vez que, cada vez mais, as empresas e os gestores são pressionados a adotar um posicionamento incorporado às missões objetivadas em seu planejamento estratégico, com relação às medidas para conter a exploração desenfreada e desequilibrada desses recursos durante a atividade empresarial (SILVEIRA, 2017, p. 7).

Esta pesquisa se justifica porque de acordo com a Organização Meteorológica Mundial (2021), os 20 anos mais quentes foram registrados nos últimos 22 anos, sendo que 2015 a 2018 ocupam os quatro primeiros lugares do ranking (SILVEIRA, 2017). Este fato ambiental impulsiona a pressão que os consumidores exercem sobre as marcas e refletem a responsabilidade social e o papel de gestão sustentável que as empresas possuem em relação à sociedade, visto que as Organizações são disseminadoras de exemplos de ações conscientes em relação ao meio ambiente. As necessidades e desejos dos consumidores sofrem alterações ao longo do tempo, de acordo com as novas exigências do mercado, o contexto social, econômico e histórico referente a cada período de tempo.

A tendência de mercado é uma ferramenta que promove uma direção para empresa ou uma sequência de eventos que tem determinado impulso e direção a seguir no futuro, facilitando as empresas na tomada de decisão prévia (KOTLER, 2000). Dessa forma, o mercado de produtos sustentáveis é uma tendência de mercado, a sociedade está buscando consumir produtos de empresas que possuem iniciativas sustentáveis em toda a cadeia do processo produtivo até a distribuição dos seus produtos nas prateleiras, através da capacidade de

desenvolver estratégias que diminuam os danos causados pelas atividades em cada etapa da organização (PEREIRA *et al.*, 2017).

Em contrapartida, as práticas sustentáveis influenciam no crescimento econômico e na estratégia competitiva da empresa, através da redução dos custos de produção e medidas de reciclagem. A adoção de práticas sustentáveis como a reutilização de garrafas plásticas no processo produtivo em empresas de bebidas contribui, também, para a imagem cultural e conseqüentemente, na divulgação da marca e dos produtos, traduzindo essas práticas em vantagens competitivas (PEREIRA *et al.*, 2017).

O papel dos gestores e empreendedores que atuam em Administração de Organizações é promover a maximização dos lucros aos acionistas através da receita e diminuir as despesas em seu exercício, fazendo movimentar a economia em seu entorno (JÚNIOR; DEMAJOROVIC, 2020, p. 8). Portanto, para além da divulgação da imagem da marca, os estudos acadêmicos exploratórios a respeito de estratégias sustentáveis em empresas industriais proporcionam o entendimento de que é possível empreender e gerenciar a economia das Organizações levando em consideração a proposta da Sustentabilidade, desmistificando a ideia de que o desenvolvimento econômico está relacionado apenas ao acúmulo de riquezas (BARBIERI, 2020).

De acordo com os resultados obtidos na revisão de literatura evidenciados na Tabela 1, a temática das iniciativas sustentáveis adotadas pelas empresas, de modo geral, é de suma importância para o estudo acadêmico em Administração uma vez que, a gestão sustentável possui a capacidade de interferir nos custos e receita das empresas além de influenciar na divulgação da marca e no relacionamento com os clientes. Além disso, os estudos acerca da gestão ambiental com foco nas estratégias sustentáveis ambientais são agentes capazes de formar possíveis gestores transformadores e influenciadores dos novos desejos e necessidades dos consumidores e agentes preparados para lidar com as novas demandas ambientais, de modo que haja conciliação dessas questões ambientais com os objetivos econômicos da empresa. A gestão da sustentabilidade é de suma importância para o aluno e para o profissional de Administração, pois é uma área crescente em virtude da preocupação com as problemáticas ambientais, atualmente tão discutidas (SILVEIRA, 2017).

A Tabela 1 descreve o quantitativo de resultados que foram encontrados por base de dados, conforme cada tema. Demonstrando a oferta de material disponível sobre a temática deste artigo.

Tabela 1 - Resultados da pesquisa bibliográfica encontrada nas plataformas de pesquisa, Google Acadêmico, Scielo, Periódico Capes. Período de 2017-2022

Palavras Chave	Google Acadêmico	Base Scielo	Periódicos CAPES	TOTAL
Sustentabilidade Organizacional	16.400	33	2.922	19.355
Sustentabilidade AND Marketing Verde	15.000	0	601	17.001
Sustentabilidade AND resíduos plásticos	15.600	0	427	16.027
Marketing Verde AND empresas	21.500	3	1.268	24.371
Sustentabilidade AND resíduos plásticos	15.600	0	427	16.027
Marketing Verde AND empresas	21.500	3	1.268	24.371
Marketing Verde	20.500	9	3.003	25.162
TOTAL	89.000	45	8.221	101.916

Fonte: Pesquisa própria realizada nas plataformas Google Acadêmico, Base Scielo e Periódicos Capes, em julho de 2022.

A escrita deste artigo foi desenvolvida entre subtópicos de modo que os mesmos construíram o percurso para a discussão acerca das ações sustentáveis e sua relação com o *marketing* verde. Desse modo, esse processo de abordagem da temática foi dividido entre as seções: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e conclusão. Na seção introdução, está a apresentação do tema, objetivos da pesquisa deste artigo e a justificativa para a escrita. Já no referencial teórico, está a base teórica e o estado da arte com relação aos estudos sobre gestão de sustentabilidade com ênfase para o material plástico. Posteriormente, a seção metodologia, onde está descrito como essa pesquisa foi realizada e o método de pesquisa utilizado. Na seção resultados, estão evidenciados dados obtidos através da pesquisa e a análise dos pontos positivos e negativos das informações coletadas. Por fim, a seção conclusão, onde há reflexão acerca da efetivação dos objetivos da pesquisa com base na coleta de dados obtida.

5.2 GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE: MATERIAL PLÁSTICO

O conceito de sustentabilidade está vinculado à busca pelo equilíbrio entre a disponibilidade dos recursos naturais no meio ambiente e a exploração desses recursos pela sociedade, com a finalidade de promover o crescimento e o desenvolvimento da geração atual

e manter a continuidade das potencialidades da existência humana e as exigências das gerações futuras (BOFF, 2017). Além disso, este conceito está diretamente relacionado à busca pela qualidade de vida e a forma como o homem se relaciona com o meio ambiente, uma vez que, a sociedade está cada vez mais consciente quanto às escolhas de consumo e as consequências do modo desenfreado de produção de bens e consumo.

Considerando a concepção do conceito de sustentabilidade, surge a necessidade de compreender quais práticas são adotadas dentro das organizações. As práticas sustentáveis nas empresas traduzem uma oportunidade de gestão organizacional com redução dos impactos e despesas de grandes investimentos em sustentabilidade, a preocupação com a qualidade de vida das gerações futuras. A sustentabilidade organizacional surgiu para que empresários e empreendedores compreendam o papel que as organizações têm no sentido de gerar crescimento sustentável, promovendo a preservação do meio ambiente e a sociedade na qual estão inseridas, bem como a influência da qualidade de vida das pessoas envolvidas em seus processos de forma direta ou indireta (MARQUES, 2017).

Nesse sentido, a sustentabilidade organizacional consiste no conjunto de práticas adotadas pelas empresas que buscam promover o desenvolvimento econômico da Organização, sem comprometer a sociedade e o meio ambiente, com vista para o respeito e a responsabilidade social e ambiental (SILVA, 2017). O desenvolvimento sustentável nas Organizações envolve um modelo estratégico de gestão que promova o crescimento econômico além de garantir a conservação ambiental e a participação social.

Sustentabilidade organizacional é também cuidar de pessoas, não só respeitando a legislação, mas promovendo práticas empresariais e processos produtivos ecológicos, viabilizando uma melhor qualidade de vida para todos (PAULA *et al.*, 2017). Segundo Lima *et al.* (2019), com a propagação do termo sustentabilidade, o conceito do TBL (*Triple Bottom Line*) ou Tripé da Sustentabilidade ganhou grande repercussão no final da década de 1990. O TBL compreende a viabilidade dos negócios das empresas conforme a dinâmica entre três esferas, a econômica, social e ambiental. Esse tripé da sustentabilidade foi definido por John Elkington (1994).

A esfera ambiental diz respeito à preocupação em diminuir os impactos das atividades produtivas sobre o meio ambiente, ou seja, para que uma empresa seja considerada ambientalmente responsável, deve implantar meios produtivos e aderir práticas sustentáveis para reduzir ou repor os recursos naturais utilizados em seu processo de produção. A esfera social está relacionada ao ambiente de trabalho saudável e a promoção da qualidade durante o exercício das atividades aos seus colaboradores. Dessa forma, para que a empresa seja

socialmente justa, deve implantar políticas de salários justos, capacitação profissional e a promoção da comunicação interna de forma clara e objetiva (REIS, 2021).

A esfera econômica pauta-se na concepção de que para uma empresa ser economicamente viável, deve adotar um plano de ações sustentável que vise o desenvolvimento econômico. De modo a aumentar a produtividade e lucratividade das atividades para que haja transparência com relação aos investimentos e competição justa no mercado (TAGLIARI *et al.*, 2021).

Toda empresa deve ser conduzida visando a parte econômica, seus impactos ambientais e a forma como se relaciona com seus colaboradores (REIS, 2021). Diante disso, com base nas premissas estabelecidas pelo tripé da sustentabilidade, as empresas que querem sobreviver no mercado competitivo atual devem, não somente buscar pela maximização de lucro e riquezas, mas também promover esse desenvolvimento econômico alinhado às estratégias de responsabilidade social e ambiental. A interação entre os três pilares da sustentabilidade organizacional é demonstrada a partir da Figura 1 que são: as pessoas, a representar a esfera social, planeta que representa a esfera ambiental e lucro, a partir da esfera econômica.

Figura 1 - Tripé da Sustentabilidade por John Elkington



Fonte: Logísticareversa.org (2015).

O caminho para alcançar esse desenvolvimento econômico parte de um planejamento estratégico, uma vez que, esse planejamento é uma ferramenta utilizada pelos gestores para auxiliar a efetivação dos objetivos da empresa e analisar os ambientes internos e externos,

identificando as oportunidades no mercado e diminuindo os riscos de modo que evidencie a competitividade dos seus produtos (BRAGA; DOMINGUES, 2018). As empresas de bebidas atuam em um dos segmentos que demandam responsabilidade social e ambiental devido a quantidade expressiva de resíduos gerados. As empresas de bebidas orientam suas ações com o objetivo de garantir um processo produtivo gerencial eficiente e sem gargalos durante a operação. Com a finalidade de promover a otimização do tempo de trabalho dos colaboradores e assegurar uma direção que a empresa deve seguir de acordo com seus objetivos, recursos e oportunidades para novas tendências de mercado (KOTLER, 2005).

Para além da eficiência da produtividade, o planejamento estratégico de grandes empresas do segmento de bebidas visa a obtenção de vantagem competitiva no mercado a partir da adesão às práticas sustentáveis que as mantém sobreviventes em relação aos novos padrões de consumo, desejo e necessidades do consumidor.

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva acontece quando uma empresa consegue criar uma capacidade ou valor superior, que a diferencia das demais, para seus clientes. Para uma empresa conquistar um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes deve apresentar uma estratégia competitiva com o objetivo de promover um produto que ofereça valor aos clientes, deve ser um produto especial e, ao mesmo tempo, proporciona destaque e lucratividade para a empresa, ou seja, as empresas comprometidas com a gestão ambiental tendem a ter maior permanência e liderança no mercado.

Ter vantagem competitiva no mercado empresarial significa executar estratégias e políticas que visam alcançar melhores resultados e posicionamento com relação às forças que regem o mercado competitivo que são os clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e produtos substitutos (PORTER, 1986). Dessa forma, a vantagem competitiva sustentável envolve conquistar um diferencial na distribuição dos produtos no mercado, com o menor custo e melhor benefício para os consumidores, conseqüentemente, tornando a empresa líder no segmento de mercado no qual está inserida.

A exploração desenfreada dos recursos através da atividade empresarial, tem impactado de forma negativa o meio ambiente e a sociedade como um todo. Esse fato tem feito a sociedade repensar o padrão e o perfil de consumo, com isso, as empresas estão cada vez mais pressionadas a cumprir e buscar novas alternativas e soluções para incorporar em seu sistema produtivo. A empresa que desenvolve uma boa gestão sustentável, possui um diferencial no mercado e procura alcançar suas metas com responsabilidades sociais (OLIVEIRA *et al.*, 2019). Desse modo, adotar estratégias sustentáveis em marketing tornou-se uma questão de sobrevivência no mercado competitivo atual.

Diante do exposto, é possível perceber que os conceitos de Sustentabilidade, Meio Ambiente, Economia e Sociedade estão interligados e formam um conjunto de regras de sobrevivência fundamental para a permanência do equilíbrio saudável no meio ambiente. O desafio das micro e pequenas empresas em pleno exercício dos seus negócios no século XXI é empreender de forma sustentável. A articulação entre práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações tendem a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, a economia e o meio ambiente. Ter um plano estratégico claro a respeito dos anseios pessoais e interesses da sociedade permite maior participação dos diversos interessados em situações envoltas por condicionantes sustentáveis (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

Dessa forma, a busca pela adesão de práticas sustentáveis pelas grandes empresas tem sido parte da estratégia para obtenção de vantagem competitiva e desenvolvimento sustentável no mercado, diante da necessidade de alcançar o equilíbrio sustentável e agregar valor à empresa a longo prazo.

De acordo com Oliveira *et al.*, (2019), a organização é favorecida adotando as práticas de desenvolvimento sustentável, como maior satisfação dos clientes, melhoria da imagem da empresa, conquista de melhores mercados, qualidade de vida, melhoria do desempenho do colaborador na empresa, entre outros, na qual, percebe-se que, os recursos naturais passaram a ficar cada vez mais escassos, logo, prejudicando o fator econômico, social e ambiental e, desse modo, esse fato impulsiona a pressão exercida pelos consumidores para a adesão dessas práticas sustentáveis.

A constante busca das empresas pela vantagem competitiva através do aumento da produtividade e conseqüentemente da exploração de recursos naturais, gerando resíduos contaminantes de plástico, contribuiu para o aumento da utilização exagerada do material plástico ao longo dos anos. A concretização do uso do plástico se deu após a Segunda Guerra Mundial, cenário onde havia a capacidade produtiva para novos mercados e o entusiasmo pelo crescimento econômico americano e o aumento da população demográfica, influenciando o uso desse material para o cotidiano das pessoas (MIZOGUCHI, 2019).

Esse aumento da utilização do material plástico após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu devido à sua facilidade de fabricação, o plástico possui propriedades interessantes para o mercado produtivo como alta durabilidade e adaptabilidade, a procura pela produção desse material derivado do petróleo aumentou ao longo dos anos, impactando diretamente as atividades humanas (SOBREIRA, 2019). A maior parte desse material plástico, produzido pelas empresas produtoras e comerciantes, não têm o devido descarte em seu processo final, sendo

despejados incorretamente, causando poluição em oceanos e mares (CASAGRANDE, 2019). O acúmulo do plástico e o descarte inadequado gera impactos negativos sobre o meio ambiente e a cadeia alimentar, causando danos significativos para a cadeia alimentar e conseqüentemente, trazendo malefícios para a saúde dos seres humanos.

A maior parte plásticos utilizados em redes de supermercados no Brasil, são reutilizados como embalagens para lixos caseiros. Essa produção contínua de lixo plástico é abandonada e acumulada em aterros, impedindo a passagem da água nos lençóis freáticos e retardando a decomposição dos materiais biodegradáveis e postergando a compactação dos detritos (ALMEIDA, 2018). Sobretudo nos oceanos, as conseqüências da bioacumulação do material plástico são ainda maiores devido à presença de micro plásticos na água (SOBREIRA, 2019).

Além do lixo plástico encontrado em alta profundidade que acaba fazendo parte da cadeia alimentar dos animais que vivem e pertencem a esse habitat (OCEANOS DE PLÁSTICO, 2016). A problemática existente nesse contexto de poluição marinha através de resíduos de plásticos, consiste no seguinte esquema: os plásticos se rompem devido à ação natural do sol através de raios ultravioleta e do sal, transformando-se em micro plásticos que tem, em média, de 1 mm a 5 mm (EDUARDO, 2022) e por conseqüência, são ingeridos pelas espécies na superfície e no fundo do mar. Pequenos pedaços desses resíduos de plásticos fazem parte da cadeia alimentar desses animais até chegar ao topo da cadeia onde se encontram os seres os humanos que também se alimentam dessas espécies (SOBREIRA, 2019).

Diante disso, a qualidade de vida das pessoas pode ser afetada e negligenciada com tamanha produção de lixo plástico desnecessária que não tem o descarte e políticas de reciclagem viáveis para transformar a produção de materiais que contenham plásticos como matéria prima. O impacto do descarte indevido das embalagens plásticas nos oceanos e aterros, pode ser minimizado através de ações sustentáveis, promovendo o equilíbrio ambiental e a redução do acúmulo de lixo plástico no meio ambiente (SILVA *et al.*, 2013).

Assumir e entender a importância da postura responsiva para a comunidade e o meio ambiente na qual a organização está inserida, é uma tendência para o crescimento e expansão dos negócios de forma global. A Teoria Contingencial contida na Teoria Geral da Administração estabelece que uma organização influencia e modifica o meio interno (seus funcionários) e o meio externo (sociedade, meio ambiente e seu entorno). Se levar em consideração que a tecnologia e as mídias sociais trouxeram maior expansão para comunicação e vendas de um determinado negócio, o fator modificador das Organizações e o fator determinante de uma cultura é capaz de chegar muito mais longe de maneira globalizada.

As organizações de grande porte possuem grande interação com o ambiente e as

comunidades do entorno da área de operação, demandando, muitas vezes, grandes quantidades de investimento financeiro. Além disso, o crescente número de leis e regulamentações, criadas nos últimos anos, faz com que as questões sustentáveis se tornem praticamente obrigatórias para essas organizações (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 2).

Diante desse cenário, os consumidores têm ficado cada vez mais exigentes com relação à postura responsiva das empresas para com a crescente preocupação com o desgaste ambiental dos recursos naturais e a escassez da qualidade de vida, ou seja, os consumidores têm optado por dar preferência ao consumo de marcas sustentáveis (SOUZA *et al.*, 2021). Nesse sentido, o *marketing* das empresas implica em evidenciar as práticas sustentáveis, agregando valor à imagem de uma empresa conscientemente sustentável para os consumidores.

No entanto, o conceito de *marketing* muitas vezes se confunde com o conceito de propaganda equivocadamente como se fossem sinônimos. *Marketing* significa toda e qualquer atividade empresarial na qual se pretende descobrir e satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, com a finalidade de satisfazê-los de forma eficiente em relação à concorrência. A propaganda está contida no processo de praticar o *marketing* empresarial, sendo uma das etapas de comunicação da empresa com o consumidor final (SOUZA, 2006).

A partir da ideia de que *marketing* busca satisfazer as necessidades do consumidor no contexto histórico, social e econômico no qual está inserido, surge a necessidade de abordar o conceito e as aplicações voltadas para *marketing* verde. Também conhecido como *marketing* ambiental, consiste em uma estratégia de *marketing* voltada para a consciência ecológica ambiental despertada através da tendência do consumidor em preferir marcas ecologicamente sustentáveis. Ou seja, o conceito de *marketing* verde está relacionado ao desenvolvimento de um produto que não agrida o meio ambiente e que será apreciado de acordo com os desejos do consumidor, cuja finalidade seja vinculada ao diferencial competitivo e a imagem comunicada com credibilidade e impacto (SCHIOCHET, 2018).

Diante de um cenário mercadológico altamente competitivo no qual a tendência de mercado é garantir a qualidade de vida e um estilo de vida saudável surge a reflexão no que diz respeito à fragilidade quanto a qualidade de vida das pessoas que pode ser afetada e negligenciada com tamanha produção de lixo plástico que não tem o descarte e a reciclagem corretos. A ONU (Organização das Nações Unidas) tem feito um papel fundamental para alcançar melhores resultados no desenvolvimento sustentável em países ao redor do mundo. Os países membros da ONU têm tomado como base os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, um plano composto por 17 objetivos conforme Figura 2, que estabelecem metas de asseguarção da qualidade de vida a longo prazo que devem ser alcançadas até 2030.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo 15 global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil (ONU, 2021).

O ano de 2030 então, é o prazo de estabelecimento dessas metas estipuladas segundo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que fazem parte da Agenda 2030, que surgiu com a ideia de interdependência e interrelação entre os países membros da ONU, forçando-os a adotarem medidas, de acordo com suas particularidades para alcance das metas, respeitando os limites dos recursos naturais. Através da Agenda 2030, as empresas dispõem de um plano de ação que busca fortalecer o equilíbrio e a paz universal, Figura 2.

Figura 2 - Metas e objetivos estipulados pela ONU até 2030



Fonte: Brasil.org (2021).

Partindo do pressuposto evidenciado pelo tripé da sustentabilidade (Figura 1) que define as três esferas da gestão empresarial sustentável que são: social, econômico e ambiental conforme diagrama da ODS, Figura 2, para a busca pelo desenvolvimento econômico sustentável, surgem novas responsabilidades empresariais. Essas responsabilidades dizem respeito à premissa de que nenhuma organização mantém as atividades de forma isolada no mercado, as ações sustentáveis dependem não somente dos acionistas e colaboradores, mas também dos grupos de interesses (parceiros, fornecedores e stakeholders) (SICOOB, 2022).

Neste sentido, a gestão empresarial também visa estabelecer parcerias com fornecedores, evidenciados na Figura 3 que estejam alinhados às estratégias de equilíbrio sustentável para o alcance das metas estipuladas no prazo estabelecido pela ONU e como forma de posicionar a imagem da empresa perante os consumidores. Essas estratégias de equidade para o meio ambiente estão relacionadas às ações sustentáveis voltadas para efetividade da justiça, paz e continuidade da empresa de forma sustentável e conseqüentemente, as três esferas sociais, ambientais e econômicas estarão interligadas com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável.

Figura 3 - Elementos para criação conjunta da equidade

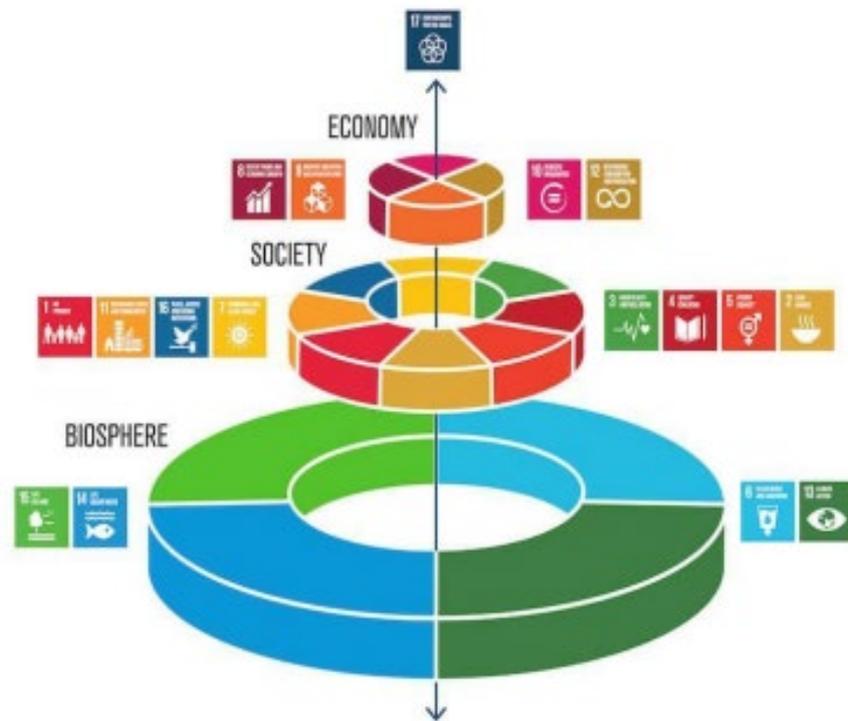
Elementos criação conjunta para equidade



Fonte: Profnit.org.br (2022).

A Figura 4 representa os elementos que compõem o Plano de Desenvolvimento Sustentável estabelecido pela ONU. O plano indica 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), além de 169 metas, para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, dentro dos limites do planeta (AGENDA 2030, 2021). Vale ressaltar a importância que a gestão empresarial do mercado atual deve obter para um planejamento com base na atuação das esferas de participação empresarial, meio ambiente, sociedade e economia. Essas esferas são influenciadas através da decorrência das atividades e do processo produtivo das empresas. Desse modo, as empresas de bebidas estão adotando ações sustentáveis que objetivam contemplar o plano de desenvolvimento sustentável da ONU a partir do item 12 da Figura 2 que corresponde ao consumo e produção de forma sustentável.

Figura 4 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU são divididos dentro das relações econômicas, sociais e da biosfera



Fonte: voluntariadoempresarial.com (2016).

Diante do exposto, vale ressaltar que o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável estabelecidos pela ONU caracteriza as empresas como influenciadoras da sustentabilidade no que tange a efetivação das esferas empresariais e a aplicação dos sete R's da sustentabilidade que são: repensar, recusar, reduzir, reparar, reintegrar, reciclar e reutilizar, conforme representados na Figura 5.

Figura 5 - Os sete R's da Sustentabilidade



Fonte: autossustentavel.com (2017).

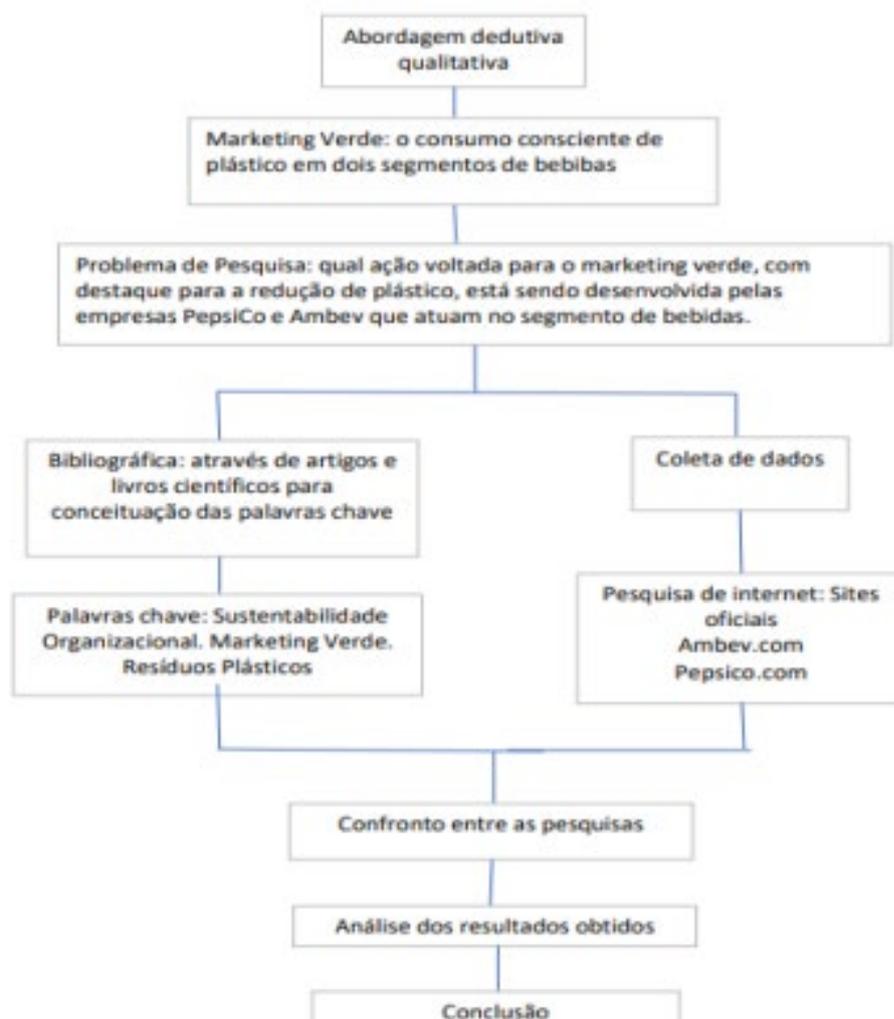
A finalidade dos sete R's consiste em promover a mudança no processo produtivo e nos hábitos de consumo desenfreado, evitando possíveis desperdícios e consequentemente a

formação de resíduos exagerados no meio ambiente sem a devida tratativa de descarte e reutilização (BORGES, 2017).

5.3 METODOLOGIA

Este artigo utilizou uma abordagem dedutiva qualitativa, de cunho exploratório, com o uso de pesquisa bibliográfica e de internet. A revisão de literatura pode ser entendida como parte integrante deste artigo científico e não pode ser considerada como metodologia isolada, uma vez que, quando se pretende elaborar um trabalho acerca de determinado tema, é imprescindível a leitura e estudo de todas as contribuições já para existentes para fortalecimento de dados da pesquisa bibliográfica, por este motivo foi elaborada a Figura 6.

Figura 6 - Construção das etapas metodológicas do artigo pesquisa



Fonte: Autoria própria, 2022.

A pesquisa bibliográfica utilizou as seguintes palavras chaves: Sustentabilidade (BOFF, 2017; MARQUES, 2017; SILVA, 2017; PAULA *et al.*, 2017; LIMA *et al.*, 2019; ELKINGTON, 1994; REIS, 2021; TAGLIARI *et al.*, 2021; BRAGA; DOMINGUES, 2018; SICOOB, 2022; PEPSICO, 2022; AMBEV, 2022; SANTI; CORREA, 2018); *Marketing Verde* (KOTLER, 1980; PORTER, 1989, PORTER, 1985; OLIVEIRA *et al.*, 2019; KUZMA, DOLIVEIRA; SILVA, 2017; MIZOGUCHI, 2019; SCHIOCHET, 2018; SOUZA, 2006; SOUZA *et al.*, 2021); Resíduos Plásticos (SOBREIRA, 2019; CASAGRANDE, 2019; ALMEIDA, 2018; OCEANOS DE PLÁSTICO, 2016; EDUARDO, 2022; SILVA *et al.*, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2012). Já a pesquisa exploratória se deu através de pesquisa de internet que nesse caso, foi realizada nos sites oficiais das empresas PepsiCo e Ambev no período de março/2022 a setembro/2022. A escolha das empresas Pepsico e Ambev para este estudo se justifica pelo fato de que estão entre as dez maiores indústrias brasileiras, segundo a revista Exame (2022). Além disso, são consideradas referências em sustentabilidade entre as distribuidoras de bebidas do ramo em que atuam, de acordo com o Guia Exame de Sustentabilidade (2022). Posteriormente, os dados coletados a partir de ambas as pesquisas foram confrontados para efetivação dos resultados e conclusões. A Figura 6 representa a síntese da pesquisa para construção deste artigo.

5.4 GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE NA PEPSICO E AMBEV: MATERIAL PLÁSTICO

As empresas do segmento de bebidas brasileiras apresentam metas estratégicas para promover ações pautadas na redução e na reutilização do plástico em suas embalagens com a finalidade de reduzir esse material no portfólio de produtos e contribuir com a agenda estabelecida pela ONU. A PepsiCo, empresa que atua no ramo de alimentos e bebidas no Brasil, desenvolveu metas viáveis específicas para a redução do impacto da distribuição e fabricação dos produtos no mercado, com o objetivo de superar os desafios ambientais, preservar o meio ambiente e encontrar formas sustentáveis para o processo produtivo e de descarte de materiais (PEPSICO, 2022). Essas ações estão evidenciadas no Quadro 1.

Devido a adoção dessas ações sustentáveis e ecologicamente responsáveis, a PepsiCo atingiu dados sustentáveis, conforme dados apresentados no Quadro 1. A soma do PET reciclado utilizado nas embalagens foi equivalente a mais de 100 milhões de garrafas de 1,5 litro. Além disso, o impacto da diminuição da matéria prima plástico nos produtos, por meio de projetos de diminuição de peso de garrafa e tampa, a empresa reduziu em 9,8% o uso de plástico

comparado a 2019, o que significa o não uso de mais de 2 mil toneladas do material. (PEPSICO, 2022).

Já a Ambev, empresa que atua no mesmo segmento de bebidas do Brasil adotou ações que posicionam a marca como ecologicamente consciente, conforme representado pelo Quadro 1. A empresa utiliza o plástico em seu processo de fabricação dos produtos do portfólio como matéria prima presente em embalagens primárias que envolvem o produto, em embalagens secundárias que protegem os pacotes de embalagens primárias e durante a distribuição desses produtos até os pontos de venda (AMBEV, 2022). O projeto SNAP PACK consiste em redesenhar a forma como os produtos são distribuídos no mercado, de modo que as alças fiquem presas no pacote e as latinhas coladas entre si para facilitar o transporte e reduzir 70% do plástico secundário que envolve todo o pacote. Mais de 70% da produção de um dos produtos do portfólio é feita com material 100% reciclado (AMBEV, 2022).

Quadro 1 - Ações adotadas pelas empresas de bebidas PepsiCo e Ambev para redução do resíduo plástico no meio ambiente no Brasil, em 2022

Ações adotadas por duas empresas de bebidas para redução do resíduo plástico	
PEPSICO	AMBEV
Extinção desde o ano de 2020 do plástico que envolve um dos produtos do seu portfólio de bebidas;	Zerar a poluição plástica até o ano de 2025;
Utilização da logística circular para reutilização do plástico em embalagens PET;	Eliminação e substituição da matéria prima plástico por outros materiais;
Substituição dos canudos de plásticos de um dos produtos do portfólio por canudos feitos de papel;	Novas embalagens de produtos do portfólio que antes eram distribuídas em garrafas plásticas para distribuição em latas;
Diminuição da utilização da matéria prima plástico nos produtos.	Projeto SNAP PACK.

Fonte: Autoria própria com base na coleta de dados disponíveis em Ambev.com.br (2022); Pepsico.com.br (2022).

Nesse sentido, as ações estratégicas de *marketing* verde adotadas pelas empresas Ambev e PepsiCo, corroboram para a efetivação da esfera econômica de forma cíclica, buscando a auto sustentabilidade de suas atividades empresariais, através do foco em aplicar os sete R 's da sustentabilidade, evidenciados anteriormente na Figura 5.

O Quadro 2 demonstra a influência das ações sustentáveis, a partir da aplicação das estratégias de *marketing* verde na empresa PepsiCo, no ano de 2022, em relação aos princípios da sustentabilidade organizacional, que são ecologicamente corretos, economicamente viável, socialmente justa e culturalmente aceita, e suas características nas quais asseguram os requisitos para uma empresa ser considerada sustentável. Ações que caracterizam os princípios do Tripé da Sustentabilidade como a substituição da matéria prima plástico por papel em canudos, investimentos e capacitação de cooperativas e pessoal para a sociedade mais ecologicamente sustentável, reverberam no alcance dos impactos que são sustentáveis e conseqüentemente, esses impactos contribuem para a caminhada das metas de desenvolvimento que a priori devem ser sustentáveis em suas organizações e na comunidade na qual está inserida, resultando em quantitativos que espelham a redução e, pelo menos, a reciclagem de resíduos plásticos presentes no meio ambiente.

Quadro 2 - Características do Tripé da Sustentabilidade e seus impactos sustentáveis na empresa PEPSICO, no Brasil, em 2022

Características	Ações	Impactos sustentáveis
Ecologicamente correto	Retirada do plástico nas embalagens de caixa por canudos de papel	Redução estimada de 223 toneladas de plástico no ano.
Economicamente viável	Participação de fornecedores alinhados com a responsabilidade sustentável da empresa.	Uso de pallets feitos de resíduos plásticos evitou a emissão de 6.500 KG de resíduos e CO2 na atmosfera.
Socialmente justa	Foram revertidos investimentos em pagamentos de salários e capacitação para cooperados.	Revestimento dos investimentos na cadeia de reciclagem para apoio a cooperativas de reciclagem durante a pandemia do Covid-19.
Culturalmente aceita	Agenda Pepsico 2025	Criação de metas e Cooperativas de reciclagem de material plástico reutilizáveis.

Fonte: Pesquisa própria elaborada com base na coleta de dados disponíveis no site oficial da Pepsico no ano de 2022.

Já o Quadro 3 demonstra a mesma influência das estratégias de *marketing* verde, a partir das ações sustentáveis das ações sustentáveis, na empresa Ambev, no ano de 2022. O Quadro 3 evidencia o cumprimento dos princípios de *marketing* sustentável, que são ecologicamente corretos, economicamente viável, socialmente justa e culturalmente aceita, uma vez que, ações sustentáveis como a reutilização do plástico nas embalagens PETs influenciam na adequação de rotinas de produção, distribuição e coleta que compõem a logística circular da embalagem plástica, fazendo com que o plástico que não teria destino correto para o descarte, seja devidamente coletado e reutilizado. Além de fomentar a demanda para este modo de logística circular, resultando também, na movimentação da economia da empresa em questão e da comunidade local.

Quadro 3 - Características do Tripé da Sustentabilidade e seus impactos sustentáveis na empresa Ambev, no Brasil, em 2022

Características	Ações	Impactos sustentáveis
Ecologicamente correto	Uso do plástico reciclado nas embalagens PET.	Logística da embalagem plástica circular
Economicamente viável	Contribuição do uso do plástico reciclável para a economia.	Redução de 70% do consumo de energia no processo produtivo.
Socialmente justa	Parcerias e projetos com a comunidade brasileira, entre eles Instituto Muda, Green Mining, Coletando Soluções.	Parcerias e projetos desenvolvidos em prática que promovem práticas sustentáveis e desenvolvimento das comunidades na qual a empresa está inserida.’
Culturalmente aceita	Criação de Startups de logística reversa, responsável pela coleta de resíduos plásticos	Projeto que remunera diretamente os consumidores que descartam seus resíduos em pontos específicos para o descarte.

Fonte: Pesquisa própria elaborada com base na coleta de dados disponíveis no site oficial da Pepsico no ano de 2022.

5.5 RESULTADOS

Foi possível perceber que as duas organizações buscam transformar suas estratégias de produção e distribuição de bebidas que contém material plástico como matéria prima nas embalagens, de forma a satisfazer os desejos atuais da sociedade que implicam em métodos sustentáveis de produção.

Desenvolver estes novos padrões de reutilização dos resíduos plásticos no meio ambiente caracterizam-se como ponto positivo para as empresas PepsiCo e Ambev, pois posicionam ambas como empresas ecologicamente sustentáveis, fomentando seus papéis influenciadores das tendências atuais de consumo. Outro ponto positivo é a parceria com fornecedores e stakeholders envolvidos no processo de distribuição das empresas, que estão alinhados na mesma estratégia de ampliar as ações sustentáveis com relação ao plástico e consequentemente, o cumprimento dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU.

No entanto, apesar dos avanços em relação às tendências de *marketing* verde no que tange o posicionamento estratégico e sustentável das empresas PepsiCo e Ambev, que se mantêm competitivas no mercado de bebidas através do atendimento dos desejos e antecipação das necessidades do atual consumidor, que se caracteriza exigente frente às questões ambientais; é possível concluir que ainda se faz necessário avançar no planejamento das reais ações que vão modificar, efetivamente, o atual cenário de acúmulo dos resíduos plásticos no meio ambiente. Esse dado se confirma através de um estudo realizado pela Associação Brasileira da Indústria de Plástico (ABIPLAST) que revelou dados quantitativos que apenas 23,1 % dos resíduos de plásticos gerados pós-consumo foram reciclados no ano de 2020, no Brasil (ABIPLAST, 2021). Outra pesquisa publicada pelo *Nathional Geographic* revela que 2,3 milhões de toneladas de resíduos plásticos produzidos no Brasil tem potencial de alcançar as correntes marinhas, causando degradação e poluição às espécies marinhas devido à infraestrutura brasileira de coleta e descarte que deve ser melhorada (DAMASIO, 2022).

O quantitativo do cenário de resíduos plásticos atual presente no meio ambiente revela que ainda há muito que ser pesquisado e novas estratégias de reciclagem deve incorporadas nos processos logísticos das empresas, explicitando um ponto negativo de ambas as empresas analisadas que possuem perfil influenciador e modificador, uma vez que ambas têm capacidade de atuar com mais precisão nas questões ambientais. Como agentes transformadores da cultura de consumo e produção na comunidade na qual estão inseridas, ainda se faz necessário aprofundar e capacitar as pessoas que estão diretamente ligadas à gestão dessas empresas para novas estratégias de implantação de rotinas sustentáveis.

Portanto, o descarte indevido e o acúmulo de resíduos plásticos no ambiente, sobretudo nos oceanos, tem impacto negativo para o ser humano a curto e a médio prazo, bem como conclui-se que as empresas que atuam no segmento de bebidas estão adotando estratégias de *marketing* verde com a finalidade de reduzir e gerenciar os resíduos sólidos de plásticos no meio ambiente. Essas estratégias ocorrem através de novas formas de produção substituindo a

matéria prima das embalagens plásticas e repensando o armazenamento de estoque, o custo de matéria prima virgem e a distribuição dos produtos até alcançar o consumidor final (SANTI; CORREA, 2018).

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão empresarial deve ser planejada levando em consideração o equilíbrio sustentável entre as três esferas de atuação das empresas que são, meio ambiente, sociedade e economia. Dessa forma, os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU foram divididos de modo que as empresas pudessem atuar de forma efetiva nas três esferas adotando medidas de intervenção para questões ambientais, sociais e econômicas.

Após a análise dos dados e a pesquisa acerca de *marketing* verde, pode-se concluir que ainda se faz necessário ampliar as discussões em gestão ambiental, em relação ao cumprimento das ações ecologicamente sustentáveis na mesma proporção em que as empresas de bebidas produzem resíduos sólidos no meio ambiente, ou seja, pouco foi feito em virtude da quantidade de resíduos plásticos poluentes presentes no ambiente. Com base nas ações sustentáveis demonstradas nos quadros 2 e 3, é possível afirmar que, diante do cenário onde as questões ambientais estão distantes do estado equilibrado entre produção e zerar as emissões líquidas na atmosfera, a cultura de produção, consumo e reciclagem do material plástico está aquém do desenvolvimento sustentável.

No entanto, de acordo com o Quadro 1, ambas as empresas PepsiCo e Ambev que atuam no segmento de bebidas, estão aptas para desenvolver ações e alternativas sustentáveis voltadas para estratégias de *marketing* verde com a finalidade de reduzir e gerenciar os resíduos sólidos de plásticos no meio ambiente. Ao passo que, a Pepsico e a Ambev adotam modelos estratégicos de *marketing* verde objetivando o cumprimento do plano de desenvolvimento sustentável estabelecido pela ONU.

Desse modo, muito além do que somente posicionar-se no mercado competitivo das empresas de bebidas ao adotar estratégias de marketing verde, essas organizações atribuem novas alternativas em seus processos produtivos de distribuição do portfólio, de modo a substituir o material plástico das embalagens e repensando o armazenamento de estoque até alcançar o consumidor final. As ações evidenciadas nos quadros 2 e 3, voltadas para a redução de resíduos plásticos que fazem parte do plano estratégico de *marketing* verde da Pepsico e Ambev, geram novas demandas de produção e consumo para ambas, o que implica em movimentar a economia.

Esse fato está diretamente relacionado ao diferencial competitivo que a PepsiCo e a Ambev vem conquistando em relação às demais empresas brasileiras do mesmo segmento de bebidas, uma vez que, a substituição de matérias primas poluentes como o plástico ou o reaproveitamento deste material movimenta a economia brasileira, impulsionando a logística circular, além de conquistar e gerar admiração pelo consumidor que está cada vez mais optando por comprar marcas que efetivamente possuam ações de sustentabilidade e que estejam envolvidas nas questões ambientais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Alternativas do uso de sacolas plásticas ecologicamente sustentáveis para o meio ambiente**. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2018.
- BARBIERI, J. **Desenvolvimento sustentável**: das origens à Agenda 2030. Edição digital. Petrópolis: Vozes, 2020.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: O que é - o que não é. Petropolis: Vozes, 2017.
- BORGES, Leonardo. **Os 7 R's da Sustentabilidade em Ação**. Autossustentável.com, 2017. Disponível em: <https://autossustentavel.com/2017/04/os-7-rs-da-sustentabilidade-em-acao.html>. Acesso em: 15 maio 2022.
- BRAGA, M; DOMINGUES, H. **Planejamento Estratégico**. DSPACE, 2018. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2113>. Acesso em: 25 maio 2022.
- CAMPOS, Mateus. **Desenvolvimento sustentável**. Mundoeducação.com. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/desenvolvimento-sustentavel.html>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- CASAGRANDE, N. M. **Inclusão dos impactos dos resíduos plásticos no ambiente marinho em avaliação de ciclo de vida**. 2018. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.
- COMO AS NAÇÕES UNIDAS apoiam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 03 jul. 2021.
- CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- CORREA, C.; SANTI, C. Identificação de oportunidades de negócio na cadeia de valor dos resíduos plásticos de fontes pós-consumo através da reciclagem. **Unisanta Bioscience**, v. 7, n. 6, 2018.

DAMASIO, Kevin. **No Brasil, 2,3 milhões de toneladas de plástico têm alto risco de chegar ao mar**. National Geographic, 2022. Disponível em: <https://www.nationalgeographicbrasil.com/meio-ambiente/2022/07/no-brasil-23-milhoes-de-toneladas-de-plastico-tem-alto-risco-de-chegar-ao-mar>. Acesso em: 01 nov. 2022.

EDUARDO, L. A. **Educação ambiental: O impacto do plástico no meio ambiente**. 2022. 93 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Mestrado Profissional em Projetos Educacionais de Ciências, Universidade de São Paulo, Lorena, 2022.

ESTUDO APONTA que 23,1% dos resíduos plásticos pós consumo foram reciclados no Brasil em 2021. Abiplast, 2021. Disponível em: <http://www.abiplast.org.br/noticias/estudo-aponta-que-231-dos-residuos-plasticos-pos-consumo-foram-reciclados-em-2020-no-brasil/#:~:text=Volumes%20de%20res%C3%ADduos%20pl%C3%A1sticos%20consumidos,8%25%20em%20compara%C3%A7%C3%A3o%20a%202019>. Acesso em: 01 nov. 2022.

GONÇALVES, F. F. A importância do marketing verde nas organizações. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA**, v. 1, n. 3, p. 14, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNIOR *et al.* A utilização do marketing ambiental nas empresas. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico**, 10. ed. set. 2017.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARQUES, J; TRINDADE, L; LANGE, K. Sustentabilidade e marketing verde nas empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 7, n. 14, jun. 2018.

MARQUES, Marcus. **Sustentabilidade Organizacional: conheça seu significado**. 2027. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/pequenas-e-medias-empresas/sustentabilidadeorganizacional-conheca-seu-significado/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

METAS de sustentabilidade para 2025. 2022. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/metas-de-sustentabilidade-2025/>. Acesso em: 30 maio 2022.

MIZOGUCHI, I. H. **Os desafios do plástico e cenários para o futuro**. 2019. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

OLIVEIRA, L. R; MEDEIROS, R. M; TERRA, P. B; QUELHAS, O. L. G. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações**. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/rm7ny98HNftrnRMJpFLddGm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PAULA, A; WALTRICK, M; PEDROSO, S. **Sustentabilidade Organizacional: desafio dos gestores frente às questões ambientais**. 1. ed. Belo Horizonte. Poisson, 2017.

PEREIRA, G. R.; VEIGA, A. R., Oliveira Júnior, J. C.; OLIVEIRA, H. C. Marketing verde: Fatores da geração Z sobre questões ambientais. **Revista Consumer Behavior Review**, v. 1, n. 2, p. 58-72, 2017.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, 1989.

REIS, Tiago. **Tripé da sustentabilidade: entenda o que é e qual a sua importância**. 2021. Disponível em: <https://www.sunoo.com.br/artigos/tripe-da-sustentabilidade/>. Acesso em: 30 maio 2022.

SCHIOCHET, R. O. A Evolução do Conceito de Marketing “Verde”. **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 15, n. 7, 21 dez. 2018.

SILVA, C; SANTOS, G; SILVA, L. A degradação ambiental causada pelo descarte inadequado das embalagens plásticas: estudo de caso. **REGET/UFSM**, v. 13, n. 13 ago. 2013.

SILVEIRA, E. **Mensuração da consciência ambiental dos consumidores: proposta e validação de escala**. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273454051004/>. Acesso em: 30 maio 2022.

SOBREIRA, G. **O direito internacional no combate à poluição dos mares por plástico: responsabilidade estatal, instrumentos jurídicos viáveis para controle de condutas e possíveis sanções para um Brasil poluidor do meio ambiente marinho**. Monografia - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

SOUZA, J. **Gestão Empresarial: Administrando empresas vencedoras**. 1. ed. Salvador: Saraiva, 2006.

SUSTENTABILIDADE no relacionamento com fornecedores. SICOOB, c2022. Disponível em: <https://www.oseudinheirovalemias.com.br/sustentabilidade-no-relacionamento-com-fornecedores/>. Acesso em: 25 maio 2022.

TAGLIARI, V *et al.* Sustentabilidade empresarial: importante para os negócios, a comunidade e o meio ambiente. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2021.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	A CAPACITAÇÃO DOCENTE ATRAVÉS DO USO DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS GRATUITAS: ESTUDO DE CASO APLICADO NO INTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA, CAMPUS BRUMADO
RECEBIDO	09/10/2022
AVALIADO	25/10/2022
ACEITO	19/11/2022

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Yamka Saraiva Portugal Matias
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Estudante do curso de Administração do Campus I, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido como parte do componente curricular do Bacharelado do curso de Administração.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Juliana Vieira Santos Pereira
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	MBA em Gestão Educacional. Especialista em Educação a Distância e Graduada em Pedagogia. Coordenadora de cursos do SENAI/BA.
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: portugalyamka5@gmail.com
---	--

6 O CRESCIMENTO DAS FINTECHS E OS IMPACTOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DOS BANCOS DE SEGMENTO VAREJO NO ANO DE 2021 NA CIDADE DE SALVADOR E REGIÃO METROPOLITANA

Isis Santos de Santana Souza

Graduação em Serviço Social pela Universidade Católica do Salvador; atualmente é graduanda em Administração na Universidade do Estado da Bahia.

E-mail: isis.santana93@hotmail.com

Prof. Ms. Eduardo Spinola

Mestrado em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia. Especialista em Filosofia Contemporânea. Graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia.

Professor do Instituto Federal da Bahia, Campus Eunápolis.

E-mail: eduspinola@yahoo.com

RESUMO

O presente artigo aborda sobre o crescimento das Fintechs e de que maneira isso impactou nos processos de trabalho dos Gerentes de Conta, especificamente nos bancos de segmento varejo ao longo do ano de 2021. Coloca-se como problema a seguinte questão: De que forma o crescimento das Fintechs impactou os processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento de bancos de segmento varejo na cidade de Salvador durante o ano de 2021? Tem-se como objetivo compreender os reflexos trazidos pelo crescimento das Fintechs nos processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento que atuam nos bancos de segmento varejo. Esse trabalho possui caráter exploratório e para alcançar os objetivos estabelecidos foi aplicada uma pesquisa de opinião, fazendo uma análise em relação à percepção dos Gerentes de Relacionamento acerca de aspectos relacionados à formação profissional, tecnologia, automação e relação de trabalho. Como resultado, foi elaborado um quadro de análise PFOA (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) direcionado às atuais condições de trabalho do Gerente de Relacionamento de bancos tradicionais no segmento varejo.

Palavras-chave: Bancos Tradicionais. Fintechs. Gerentes de Relacionamento. Relações de Trabalho.

ABSTRACT

This article discusses the growth of Fintechs and how this impacted the work processes of Account Managers, throughout the year 2021, specifically in retail banks. The question is: How does the growth of Fintechs impacted the work processes of Relationship Managers in retail banks in the city of Salvador during 2021? The objective is to understand the effects caused by the growth of Fintechs in the work processes of Relationship Managers who work in banks in the retail segment. This study has an exploratory character and to achieve the established objectives an opinion poll was applied, making an analysis in relation to the perception of the Relationship Managers about aspects related to professional training, technology, automation and work relationship. As a result, a PFOA analysis chart (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) was prepared, directed at the current working conditions of the Relationship Manager of traditional banks in the retail segment.

Keywords: Traditional Banks. Fintechs. Relationship Managers. Work relationships.

6.1 INTRODUÇÃO

O atual Sistema Financeiro Nacional vem evoluindo com o passar do tempo, acompanhando fatores decorrentes das mudanças trazidas pela internet nas formas de comunicação. Hoje, o consumidor obtém informações precisas a qualquer instante, tornando-os mais bem informados e, conseqüentemente, mais exigentes (NOGUEIRA NETO; ARAÚJO, 2020). Para atender a esses clientes, surgem novos serviços, como é o caso das Fintechs, tendência que deve revolucionar o mercado financeiro e a forma como os negócios são consolidados (CARVALHO, 2019).

Através de custos operacionais mais baixos em relação às instituições financeiras tradicionais do setor, as Fintechs oferecem diversas soluções e produtos, como conta digital, cartão de crédito, empréstimos e seguros (MARQUES, 2018). Dessa forma, a maioria das Fintechs permite que os clientes contratem e controlem os produtos através de dispositivos móveis sem a necessidade do contato presencial a uma agência ou corretora.

De acordo com a plataforma Distrito Dataminer (2021), a maior parte das novas *Fintechs* está no setor de pagamentos. Dentro desse segmento, são incluídas as adquirentes, empresas de cartão, companhias que oferecem cashback e ainda as que oferecem contas de pagamentos, conhecidas como “carteiras digitais”. Tal processo trouxe novas necessidades aos processos de trabalho dos principais bancos múltiplos brasileiros (DISTRITO DATAMINER, 2021).

Assim, diante do exposto, o presente artigo possui como tema analisar os impactos das Fintechs e nas condições de trabalho dos Gerentes de Relacionamento dos bancos de segmento varejo na cidade de Salvador e Região Metropolitana durante o ano de 2021 a partir da opinião destes. Por isso foi feita a seguinte pergunta: De que forma o crescimento das Fintechs impactou os processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento de bancos de segmento varejo na cidade de Salvador durante o ano de 2021?

Tendo como objetivo geral compreender os reflexos trazidos pelo crescimento das *Fintechs* nos processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento que atuam nos bancos de segmento varejo na cidade de Salvador e região metropolitana. Já os objetivos específicos são: Identificar as mudanças nos processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento de bancos com segmento varejo impulsionadas pela expansão das Fintechs na cidade de Salvador e Região Metropolitana; Descrever cenários e condições futuras para a atuação dos Gerentes de Relacionamento dos bancos de segmento varejo.

Assim, a justificativa para realizar este artigo está na importância de explorar a temática, afinal, o mercado bancário é um dos mais importantes para a atividade econômica brasileira e o Gerente de Relacionamento é um ator relevante neste processo. Através dessa relação, é possível financiar produções agrícolas, da construção civil, da indústria e de outros setores que fazem girar a roda da economia de um país (MARQUES; FREITAS; PAULA, 2022).

Como uma das formas de agregar a tecnologia dos dispositivos móveis aos serviços bancários, surgem as *Fintechs*, trazendo possíveis mudanças também nas relações entre os bancos mais tradicionais e os seus clientes, que exigem praticidade e informações cada vez mais precisas. A adesão de milhares de usuários a essa nova maneira de se relacionar com o mercado bancário, provocou uma forte pressão para que os bancos tradicionais modificassem sua forma de relacionamento com os clientes.

De acordo com o Infomoney (2020), entre 2015 e 2020, foram investidos US\$ 2,4 bilhões no mercado de *Fintechs* e, apenas nos primeiros nove meses de 2020, o mercado das *Fintechs* cresceu 34% no Brasil, atraindo US\$ 939 milhões em aportes. Além disso, passos importantes foram dados, como a implantação do meio de pagamento eletrônico Pix e do processo de implantação do *Open Banking*.

A crise econômica causada pela pandemia de covid-19 não abalou o setor de *fintechs*, que em 2020 viveu o melhor ano da história em termos de investimento. Juntas, [...] captaram 1,9 bilhão de dólares ao longo do ano (DISTRITO DATAMINER, 2021).

Tais mudanças exigem novas estratégias nos processos de trabalhos dos profissionais que atuam dentro desse mercado. Lima e Francisco (2021, p. 23) afirmam que o Pix traz a desintermediação do fluxo de pagamentos, isto é, as transações passam a ocorrer de maneira mais simplificada, sem a necessidade da presença de pelo menos quatro intermediários: banco emissor do cartão, adquirentes (donas das maquininhas), bandeira do cartão e processador. Assim, no caso dos bancos de varejo, enquanto as transações pelos canais virtuais crescem o quadro de funcionários é reduzido e o número de agências físicas também.

Apesar do pouco tempo de existência, as *Fintechs* se expandiram muito nos últimos anos, fazendo com que esse tema seja cada vez mais escolhido como objeto para estudos. Assim, o presente estudo reunirá o entendimento de diversos pesquisadores, para aprofundar conceitos que envolvam o tema, estabelecendo novos conhecimentos entre tecnologia e o cenário dos serviços financeiros. Trata-se de um conceito recente e em constante evolução, permitindo novos estudos e contribuições de pesquisa.

O artigo está dividido em 7 partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que está dividido de 2 formas: Conhecer o segmento varejo no setor bancário; analisar o crescimento das Fintechs e o novo papel do Gerente de Relacionamento. Logo após vem a metodologia, seguida do Estudo de Caso da Teoria Finalmente, os resultados seguidos da conclusão.

6.2 O SEGMENTO VAREJO NO SETOR BANCÁRIO

Conforme explica Pesente (2019), o Sistema Financeiro Nacional (SFN) é composto por um conjunto de entidades e instituições que promovem a intermediação financeira, ou seja, os interesses estabelecidos entre credores e tomadores de recursos. Este é segmentado em quatro grandes mercados: mercado monetário, mercado de crédito, mercado de câmbio e mercado de capitais. Por meio do SFN que as pessoas, as empresas e o governo circulam boa parte dos ativos, pagam suas dívidas e realizam seus investimentos (PESENTE, 2019).

O processo de intermediação financeira aprimorou-se com o passar do tempo. Foram desenvolvidos novos ativos financeiros e características operacionais definiram-se para cada tipo de demanda, conforme o prazo, o tipo de instrumentos, os riscos e alguns outros aspectos (PESENTE, 2019).

No caso do mercado financeiro tradicional, o dinheiro depositado nos Bancos pelos poupadores é utilizado por essas instituições financeiras para financiar segmentos que necessitam de recursos. Ou seja, o mercado financeiro é onde os recursos excedentes da economia são otimizados, uma vez que são direcionados para o financiamento de empresas e/ou novos projetos (BERTOLO, 2012).

Os bancos por sua vez, surgiram como a casa do dinheiro ou de custódia, tendo como principal função guardar os valores arrecadados por quem praticava o escambo. Ao longo do tempo, essas casas de custódia passaram a oferecer empréstimos de valores custodiados, pois os banqueiros dessas casas percebiam que as pessoas não sacavam o seu dinheiro de uma única vez, mas de maneira gradativa, havendo sobra dos ativos das casas de custódia. Através da evolução e modernização da sociedade e do comércio mundial, as casas de custódia deram lugar aos bancos, ocupando lugar de grande importância na vida das pessoas (BACEN, 2002).

Para Cerqueira (2012) vemos que o processo de aceleração da globalização, respaldado pelo neoliberalismo ao final do século XX, fortaleceu o sistema financeiro global, fazendo com que grandes conglomerados bancários ampliassem o seu capital rapidamente. Com isso, aumentou-se a importância desses bancos para a economia global.

Ainda de acordo com Silva et al. (2014, p. 30) “passando por sua história que data séculos atrás [...], a gestão dos bancos costumava ser extremamente verticalizada e sua hierarquia rígida, fazendo com que os colaboradores tivessem funções e tarefas bastante específicas.” Além disso, as crescentes inovações tecnológicas também têm trazidos impactos e novas necessidades à atuação dos funcionários dessas instituições.

Bona (2012) identifica que, de forma geral, as instituições financeiras possuem uma diversidade de clientes com variados perfis socioeconômicos e comportamentais, por isso são criados grupos de negócios conforme particularidades comuns. O autor explica que uma das maneiras mais simples no modelo de segmentação, corresponde ao nível de renda ou de investimentos podendo dividir-se em:

Segmento varejo – compreende o grupo de clientes com renda inferior a 8 mil reais (varia de banco pra banco) e com volume de investimentos inferior a 100 mil reais. Segmento alta renda – compreende o grupo de clientes com renda superior a 8 mil reais (varia de banco pra banco) e com volume de investimentos superior a 100 mil reais. Segmento private bank – compreende o grupo de clientes com volume de investimentos superior a 1 milhão (varia de banco pra banco – tem bancos que o mínimo é 3 milhões e alguns outros que o mínimo chega a 20 milhões). (BONA, 2012, [s/p]).

No Brasil, o setor bancário de segmento varejo se caracteriza pela ampla oferta de produtos e serviços a seus clientes com o objetivo de conquistar sua satisfação e fidelidade. (CASAGRANDE, 2017) Observando a economia brasileira ao longo do tempo, analisou-se que a partir do Plano Real, com o fim da hiperinflação, no ano de 1994, os bancos de varejo adaptaram suas estratégias para se enquadrar ao novo cenário e passaram a ofertar serviços prezando por um padrão de qualidade pela qualidade (CASAGRANDE, 2017).

O setor bancário brasileiro atravessa um intenso processo de reestruturação e ocupa um lugar de referência na integração de novas tecnologias e inovações nas organizações. A informatização do setor teve como resultado mudanças que refletiram diretamente nos processos de trabalho dos profissionais da área.

O trabalho bancário se insere no macro setor de serviços e mantém pela natureza da atividade uma inter-relação direta com clientes. O papel social de um banco é realizar a intermediação financeira entre diferentes agentes na sociedade. [...] O principal insumo do setor, o dinheiro, dada todas as inovações tecnológicas possíveis na atualidade, tem sua forma em papel, moedas e cheques cada vez menos utilizadas, ao passo que o meio virtual, que opera por transmissão de dados, é amplamente utilizado (SANCHES, 2016, p. 28).

Essa nova onda tecnológica insere o cliente como centro de tudo, pois ele se tornou mais exigente, deseja efetuar transações e acessar informação em qualquer lugar e a qualquer tempo. As pessoas querem ter novas experiências que incluam praticidade, comodidade, transparência e cordialidade, similar ao Uber. Esse consumidor hoje está no poder e não quer ser limitado a utilizar apenas uma marca de produtos tradicionalmente já ofertados e isso se estender a não escolhem uma única marca de banco (CARVALHO, 2019).

O meio de pagamento instantâneo criado no ano de 2020 pelo Banco Central do Brasil, chamado de Pix, cujo nome derivada do termo pixels como forma de representar a velocidade da sua transformação digital, possibilita que o usuário realize transferências de recursos interbancários em tempo real, 24 horas por dia e em qualquer dia da semana, sem custo para usuários pessoa física (SANCHEZ; GOMES; NASCIMENTO, 2022).

De acordo com os dados divulgados no terceiro volume da Pesquisa de FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022, em março deste ano, a quantidade de usuários com chaves Pix cadastradas era de 51 milhões, uma alta de 72% em relação ao mesmo mês do ano anterior. A pesquisa relevou também que o número de usuários que realizaram mais de 30 Pix por mês aumentou 809% entre março de 2021 e março de 2022, ou seja, um percentual expressivamente maior ao crescimento de 72% registrado na quantidade de usuários cadastrados no serviço durante o mesmo período. Tal resultado demonstra que, ao realizar o cadastrado, o cliente tem diversificado a sua base de contatos para realizar mais operações de Pix (FEBRABAN, 2022).

6.3 O CRESCIMENTO DAS FINTECHS E O NOVO PAPEL DO GERENTE DE RELACIONAMENTO

Com o intuito de contextualizar o trabalho humano inserido no cenário atual e sua tendência para a Indústria 4.0, é necessária uma revisão histórica das teorias clássicas da administração, uma vez que esses conceitos envolvem aspectos ligados diretamente à relação entre as pessoas e a organização (CARVALHO, 2019, p. 37).

Quadro 1 - Teorias da Administração

TEORIAS	CARACTERÍSTICAS	ENFOQUES
Administração Científica (Taylor - 1903)	Corrente iniciada por Taylor, considera a Administração como uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades.	Ênfase nas tarefas e na racionalização do trabalho no nível operacional.
Administração Clássica (Fayol - 1916)	Corrente iniciada por Fayol, considera a Administração como ciência na formação e na estrutura da organização.	Ênfase na estrutura e na organização formal.
Modelo Burocrático (Weber -1909)	Baseada nos trabalhos de Max Weber, descreve as características do modelo burocrático nas organizações.	Organização formal com foco na racionalidade.
Teoria das Relações Humanas (1932)	Iniciada com a experiência de Hawthorne, combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas relações humanas e da integração entre pessoas nos grupos sociais e na satisfação das necessidades individuais.	Foco nas pessoas por meio da motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo.
Teoria Estruturalista (1947)	Correntes com base na sociologia organizacional, busca consolidar e expandir os horizontes da administração.	Organização formal e informal.
Teoria Neoclássica (1954)	Correntes baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos.	Ênfase na estrutura e na organização formal.
Teoria da Contingência (1972)	Parte do princípio de que a administração é relativa e situacional, dependendo de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização.	Pode ter foco no ambiente ou na tecnologia.
Indústria 4.0 (2010)	Organizações conectadas e crescente utilização de inteligência artificial nos processos produtivos e administrativos, como é o caso das startups chamadas de fintechs.	Alta tecnologia

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003), Ferrari; Martins (2020).

As tecnologias da “Indústria 4.0” fazem parte dos constantes investimentos em melhorias realizados pelos bancos. Estes baseiam suas estratégias na análise de dados, tendo como grande ferramenta a internet, as redes sociais e os seus próprios canais digitais, visto que

o clique realizado pelo cliente em um determinado ícone, pode significar um interesse por aquele produto ou serviço. Por isso, com a progressiva digitalização, os dados passam a ser considerados matéria-prima para os negócios (MACHADO, 2019).

Confirme Carvalho (2019, p. 54) “A nova indústria visa fundir o espaço real e o virtual por meios dos chamados *Cyber-Physical Systems* (CPS), que são sistemas ciber-físicos cujo objetivo consiste em alcançar a máxima autonomia e eficiência.” Assim, se comparada às abordagens industriais anteriores, a iminente Indústria 4.0, pretene alcançar um nível completamente novo de automação de processos, utilizando a internet para os níveis de dados reais dos processos de fábrica. Isso abre potenciais e fundamentais recursos inovadores para o planejamento, controle e organização dos processos produtivos (CARVALHO, 2019).

Para responder a novas demandas de mercado, surgem as *Fintechs*, modelo inovador de ofertas de serviços financeiros. O termo *Fintech* é uma combinação das palavras em inglês *financial* (finanças) e *technology* (tecnologia) “[...] é toda empresa que oferece produtos ou serviços financeiros que se diferenciam pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia”. (MARQUES, 2018, p. 18) São divididas por tipos: pagamentos; gestão financeira, empréstimo e negociações de dívidas, crowdfunding; investimentos; eficiência financeira; *blockchain & bitcoin*; seguros.

Dada a crescente importância que a inovação e a evolução tecnológica têm sobre a sociedade, e assim sobre o mercado econômico, as instituições financeiras não poderiam permanecer absortos aos fenômenos fintech que, apesar de recentes, veem alterando o modelo do mercado econômico, provocando interferência direta na política pública e no direcionamento das instituições bancárias (PINTO, 2018, p. 26).

As *Fintechs* surgiram em torno do ano de 1998 nos Estados Unidos, a mais conhecida naquela época foi a PayPal, considerada por especialistas como a primeira Fintech do mundo. A Paypal permite que seus usuários realizem pagamentos e transferências de dinheiro de forma 100% online e sem a intermediação de bancos. Após a crise financeira de 2008, a geração de *Fintechs* ganhou força (RODRIGUES, 2021).

A área de finanças sempre foi uma das mais poderosas, regulados e concentrados, porém, quando o banco de investimento Lehman Brothers decretou falência, bancos, empresas e investidores também passaram por grandes dificuldades, gerando uma reação em cadeia. O estigma de que ‘banco é sempre o lugar mais seguro para deixar o dinheiro, ficou abalado e passou a existir uma pressão para que as instituições financeiras fossem mais transparentes (EXAME, 2019).

Portanto, segundo o *site Fintech* (2019), a criação das Fintechs é o resultado da crise financeira internacional de 2008, juntamente com a Indústria 4.0, que tem gerado esta tendência para a automatização completa que vemos atualmente.

No Brasil, em 2010, surgiu o que pode ser considerado como a primeira *Fintech* brasileira, a Fairplace. Essa empresa, que consistia em um site de empréstimos entre pessoas, teve suas atividades interrompidas por conta de uma investigação da Polícia Federal. Os órgãos reguladores do mercado financeiro consideraram que o serviço prestado pelo *site* se caracterizava como intermediação bancária, e por isso, a Fairplace estaria operando de maneira irregular como uma instituição financeira (FREITAS, 2018).

Apenas em 2018 foi publicada a resolução nº 4.656 do Conselho Monetário Nacional (CMN), regulamentando a realização de operações de empréstimos e financiamento entre pessoas físicas e jurídicas por meio de plataforma eletrônica, estabelecendo os requisitos e os procedimentos para autorização.

Feitosa (2021, p. 7) informa que, no Brasil, “há várias categorias de *fintechs*: de crédito, de pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas, câmbio e multisserviços”. O Bacen, por meio da Resolução nº 4.656, de 2018, autorizou o funcionamento de dois tipos de *fintechs* de crédito: a Sociedade de Crédito Direto (SCD) e a Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP), cujas operações constarão do Sistema de Informações de Créditos (SCR).

Até 2018, as *Fintechs* ainda eram pequenas em comparação com os bancos. O Nubank, por exemplo, maior *Fintech* do Brasil, possuía 5 milhões de clientes, enquanto o banco Itaú contava com 70 milhões (EXAME, 2019). Em 2022, em um ranking elaborado pela UBS Group utilizando dados divulgados pelo Banco Central, o Nubank se passou a ser o quinto maior banco brasileiro em volume de cliente, somando um total de 64,8 milhões de usuários. Com essa métrica, a Fintech ultrapassou o banco Santander (FREITAS, 2022).

Tabela 1 - Ranking dos maiores bancos do Brasil em clientes, segundo o UBS Group, 2022

Banco	Quantidade de clients
Caixa	148,3 milhões
Bradesco	101,8 milhões
Itaú (ITUB4)	95,5 milhões
Banco do Brasil (BBAS3)	73,6 milhões
Nubank	64,8 milhões
Santander	61,0 milhões
Original	42,2 milhões
Mercado Pago	42,2 milhões
PagBank	25,9 milhões
C6 Bank	21,3 milhões

Fonte: Adaptado de Vargas (2022).

O Distrito Dataminer (2020) informa que a crise econômica gerada pela pandemia de covid-19 não trouxe grandes abalos ao setor de *Fintechs*. Em 2020, essas *startups* financeiras brasileiras juntas captaram um total de 1,9 bilhão de dólares ao longo do ano, segundo dados do levantamento mensal Inside Fintech Report, realizado pelo Distrito Dataminer. Esse valor supera a marca de 1,1 bilhão referente ao resultado de 2019.

As *startups* financeiras conquistaram um espaço de mercado que antes era completamente fechado, concentrado durante décadas em cinco grandes bancos. Atualmente, as *Fintechs* sobrevivem de duas formas: concorrendo com esses bancos tradicionais e operando como parceiras, ocupando brechas deixadas por eles (EXAME, 2019).

Uma categoria presente entre as *Fintechs*, são os bancos digitais, que crescem cada vez mais no Brasil, paralelo ao tempo em que os brasileiros tiveram acesso aos meios digitais. Por isso, serviços como abertura de contas, controle financeiro, investimentos e cartões de crédito, dentre outros, se tornaram cada vez mais acessíveis, por causa da sua praticidade, rapidez e menor burocracia (VIDO; GUTIERRES, 2020).

Tanto as instituições bancárias, quanto os profissionais que atuam no segmento, precisam ser ágeis a fim de evitar possíveis surpresas advindas das inovações de mercado. Por isso, Nogueira Neto e Araújo (2020) destacam que uma atenção deve ser voltada às empresas de tecnologia que já possuem uma grande base consolidada de clientes e experiência na área de pagamentos e consumo, como Amazon, Facebook, Google, Apple e Alibaba, que podem ser grandes concorrentes dos bancos que não se adaptarem à nova realidade.

O que é observado é a luta das novas soluções bancárias pela conquista do mesmo

mercado que os grandes bancos também querem dominar, oferecendo serviços que possuem características que os bancos tradicionais não conseguem entregar - atendimento ao cliente com maior agilidade e eficiência, e baixos custos de seus serviços, por exemplo -, ao mesmo tempo que ainda não se desenvolveram suficientemente para atender a todas as demandas dos seus clientes (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020, p. 79).

Para Jinkings (2002), as agências bancárias foram transformadas em lojas informatizadas de produtos e serviços. Assim, os bancos passaram a oferecer serviços aos clientes sem a presença do bancário, uma vez que todas essas tecnologias fizeram com que os clientes passassem a realizar grande parte das operações. Para Costa e Silva (2019).

Adoção das novas tecnologias no setor financeiro gerou também uma grande reestruturação organizacional, tendo como consequências o desemprego, a terceirização, a precarização, a intensificação do trabalho e a necessidade de constante atualização destes profissionais (COSTA; SILVA, 2019, p. 34).

6.4 METODOLOGIA

A pesquisa proposta foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, que consiste em um levantamento bibliográfico sobre o tema proposto. Adotou-se também os aspectos metodológicos das pesquisas: bibliográfica, documental e descritiva.

Quanto aos procedimentos técnicos, durante a pesquisa bibliográfica, foram utilizadas referências teóricas já analisadas e publicadas com base nas palavras-chave: Bancos Tradicionais (BERTOLO, 2012; FEBRABAN, 2019; FEBRABAN, 2022, PESENTE, 2019; CERQUEIRA, 2012; BACEN, 2002; SILVA *et al.*, 2014; BONA, 2012; CASAGRANDE, 2017; SANCHES, 2016; CARVALHO, 2019; SANCHEZ; GOMES; NASCIMENTO, 2022), *Fintechs* (CARVALHO, 2019; INFOMONEY, 2020; MARQUES, 2018; RODRIGUES, 2021, PINTO, 2018; MACHADO, 2019; EXAME, 2019; FREITAS, 2018; FEITOSA, 2021; FREITAS, 2022; VARGAS, 2022; DISTRITO DATAMINER, 2020; VIDO; GUTIERRES, 2020), Gerentes de Relacionamento (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020; SILVA *et al.*, 2014; SILVA; NAVARRO, 2012), Relações de trabalho (CHIAVENATO, 2003; KOTLER; KELLER, 2012; COSTA; SILVA, 2019; CERQUEIRA, 2012).

Um outro procedimento utilizado foi a pesquisa documental, recorrendo a fontes mais diversificadas sem a necessidade de um tratamento analítico. Para isso, foram analisados documentos disponibilizados publicamente nos sites dos principais bancos do segmento e também nas páginas das instituições e órgãos que regulamentam as atividades bancárias ou do

mercado financeiro, como o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central (BACEN) e Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). A pesquisa documental é considerada uma importante técnica para a construção de coletas de dados, pois traz fatos históricos, normas e leis sobre o tema, estabelecendo características ou tendências para o tema proposto.

Foi aplicada uma pesquisa de opinião através de um questionário online, conforme modelo disponível no Apêndice A, durante o período de 14 de outubro a 06 de novembro de 2022. Contendo um total de 18 perguntas divididas em 8 questões de múltipla escolha para conhecer o perfil dos entrevistados e 10 perguntas com base nos objetivos deste artigo, em escala linear, para conhecer a impressão dos respondentes a respeito das suas dinâmicas de trabalho. Como estratégia para alcançar um maior número de entrevistados e que estes fossem de diferentes instituições bancárias, o questionário online foi enviado por meio de caixa de mensagem no aplicativo LinkedIn.

Essa pesquisa faz parte do Grupo de Pesquisa modelos e Estruturas Organizacionais a nível territorial para ações sustentáveis (meta) aprovada pelo comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UNEB no CAEE de nº 16244819.9.0000.0057 realizada no ano de 2022, durante os meses de: 10/2022 a 11/2022.

O início da coleta de dados ocorreu a partir de uma pergunta filtro, para garantir que os entrevistados fizessem parte do recorte estabelecido para a pesquisa. Assim, aqueles que informaram ter atuado como Gerente de Relacionamento no ano de 2021, tiveram acesso às demais perguntas, enquanto aqueles que negaram essa afirmação tiveram o questionário finalizado imediatamente. Com isso, das 68 pessoas que se propuseram a participar, 55 correspondiam ao perfil estabelecido e puderam responder toda a pesquisa.

Na segunda etapa do questionário, os Gerentes de Relacionamento tiveram que julgar sentenças enumerando-as de 1 a 5 (1 – discordo totalmente; 2 – discordo em parte; 3 – não discordo e nem concordo; 4 – concordo em parte; 5 – concordo totalmente).

Para garantir o anonimato das respostas, não foram realizadas perguntas sobre o nome, instituição onde trabalha ou qualquer outro tipo de informação que levasse à identificação do entrevistado. Por meio de perguntas a respeito de região de atuação durante o período do ano de 2021, segmento onde trabalharam, faixa etária, identidade de gênero e tempo de atividade, buscou-se conhecer o perfil dos entrevistados, como é possível verificar no Quadro 1.

Por último, as 3 pesquisas foram confrontadas para chegar aos resultados e conclusões, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Etapas metodológicas



Fonte: Elaboração própria (2022).

6.5 ANÁLISE DE DADOS

Com base nas respostas coletadas através da pesquisa da Tabela 2, foi observado que a maioria dos(as) entrevistados(as) atuou na cidade de Salvador e no segmento de pessoa física em instituições privadas. Destes, 54,5% se identificam com o sexo feminino e, do total de pessoas entrevistadas, a maior parte possuía idade entre 31 e 40 anos no ano de 2021. Quanto ao tempo no segmento bancário, a maioria informou estar na profissão há mais de 11 anos, como consta na Tabela 1, correspondendo a um total de 61,8% dos gerentes entrevistados. Sobre o tempo de atividade como Gerente de Relacionamento, 50,9% possuem 5 anos ou mais.

Tabela 2 - Perfil e características dos Gerentes de Relacionamento que atuaram em Salvador e Região Metropolitana - 2021

Perguntas	Alternativas	Resultados
Região em que trabalhou como gerente de relacionamento	Salvador	58,2%
	Região Metropolitana	34,5%
	Ambas	7,3%
Segmento de atuação	Pessoa Física	54,5%
	Pessoa Jurídica	36,4%
	Ambos	9,1%
Tipo de instituição	Pública	14,5%
	Privada	83,6%
	Ambas	1,8%
Identificação de gênero	Feminino	54,5%
	Masculino	45,5%
	Outro	0%
Faixa etária no ano de 2021	18 a 30 anos	32,7%
	31 a 40 anos	47,3%
	41 a 50 anos	12,7%
	51 anos ou mais	7,3%
	1 a 5 anos	16,4%
Tempo de atividade no setor bancário	6 a 10 anos	21,8%
	11 a 15 anos	34,5%
	16 a 20 anos	16,4%
	21 anos ou mais	10,9%
	1 ano	12,7%
Tempo de atividade como gerente de relacionamento	2 a 3 anos	27,3%
	4 a 5 anos	9,1%
	5 anos ou mais	50,9%

Fonte: Elaboração própria (2022).

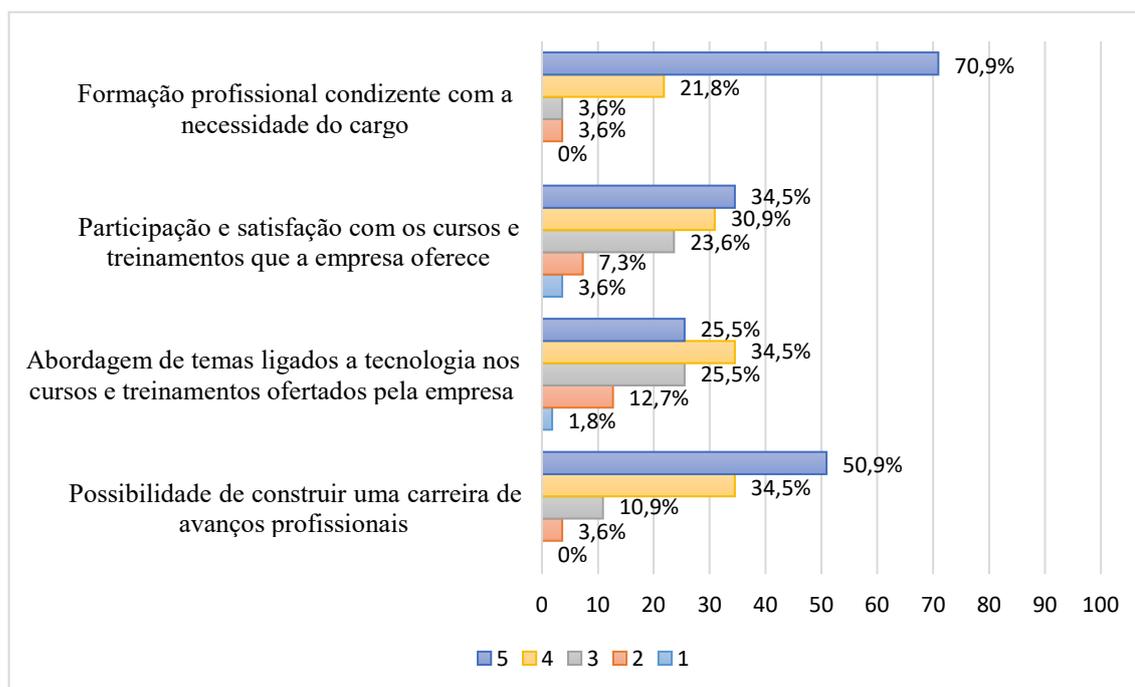
Conforme demonstrado no Gráfico 1, 92,7% dos entrevistados concordam em parte ou totalmente que possuem formação profissional adequada com a necessidade do seu cargo. E, do total dos entrevistados, a maioria concorda em parte ou totalmente que os cursos e treinamentos oferecidos pela instituição onde atuam abordam de forma adequada os temas ligados à tecnologia, correspondendo a 65,4%.

Esse dado corrobora com o que diz Soares (2020), quando traz as universidades corporativas como um exemplo de aliadas para acelerar o processo de qualificação do grande volume de funcionários que um banco possui. A autora nos mostra ainda que reinventar talentos é considerado como um dos fatores para obtenção de vantagem competitiva na era digital. Sabendo dessa necessidade, “bancos estão envolvidos em ações para capacitar sua força de trabalho para operar com profissionais em linha com as tendências mundiais” (SOARES, 2020).

Para uma das pessoas entrevistadas, que será chamada de Entrevistado A, “bancos e Fintechs estão em constantes mudanças e por esse motivo se faz necessário o aperfeiçoamento

dos profissionais e adequação de ambos para o cenário”. Sendo assim, o processo de qualificação precisa ser constante, seja trabalhando em um banco ou em uma Fintech.

Gráfico 1 - Opinião dos Gerentes sobre formação profissional, satisfação com os cursos e treinamentos oferecidos pelas instituições e possibilidade de avanços profissionais, Salvador e Região Metropolitana, 2021



Fonte: Elaboração própria (2022).

Segundo dados do Gráfico 2, 61,9% dos gerentes entrevistados concordam em parte ou totalmente quanto a possibilidade de automação de suas atividades. Esse percentual é muito próximo aos 65,4% dos entrevistados que concordaram em parte ou totalmente com a proposição sobre acreditar que as *Fintechs*/bancos digitais impactaram em seus processos de trabalho.

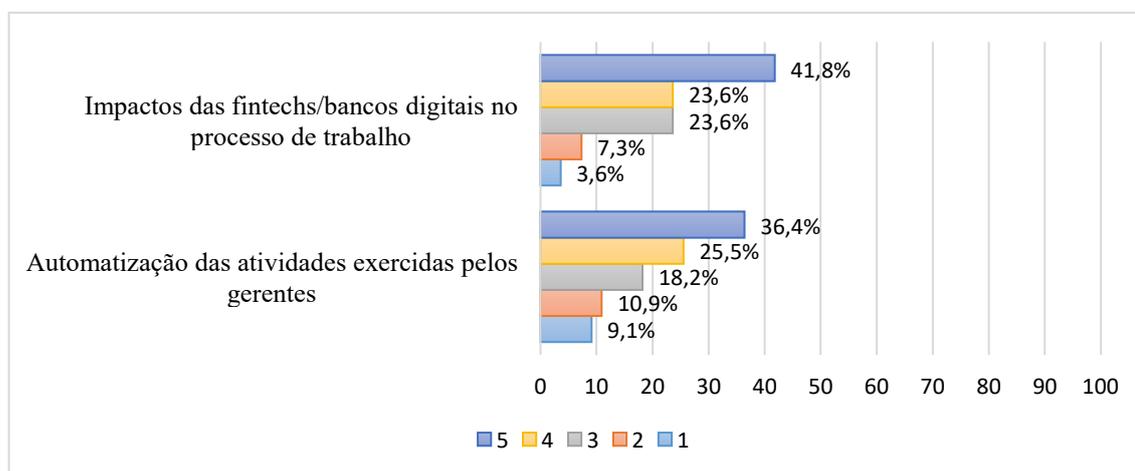
A automação é um sistema que faz parte das tecnologias promovidas pela era digital. Assim, em relação aos bancos neste processo, Soares (2022) chama atenção para a adoção de “investimentos maciços em sistemas para análise de dados, aprendizado por máquina, inteligência artificial, realidade aumentada, segurança cibernética, *blockchain* e uma infinidade de ferramentas para colocar cada vez mais o banco nos dispositivos móveis.”

Sobre a relação entre os bancos digitais e os tradicionais, bem como algumas consequências trazidas ao relacionamento com o cliente, um dos(as) gerentes entrevistados(as) acredita que:

Os bancos digitais trouxeram uma concorrência saudável para os bancos tradicionais que tiveram que se adequar. O problema é que, como o banco é reativo, houve perda de *marketshare*. As isenções fornecidas pelos bancos digitais fizeram com houvesse uma migração dos clientes e seu caixa para o mesmo (ENTREVISTADO B).

As isenções oferecidas pelas *Fintechs*, nas cestas de manutenção da conta corrente, na anuidade do cartão de crédito, pelas taxas mais baixas nas maquininhas de cartão, por exemplo, fazem com que muitos clientes realizem essa migração, para as *Fintechs*. Como estratégia para manter o cliente, os gerentes dos bancos tradicionais precisam estar dispostos a negociar taxas e tarifas.

Gráfico 2 - Opinião dos Gerentes sobre os impactos das *Fintechs* no seu trabalho e sobre a possibilidade de automação das suas atividades, Salvador e Região Metropolitana, 2021



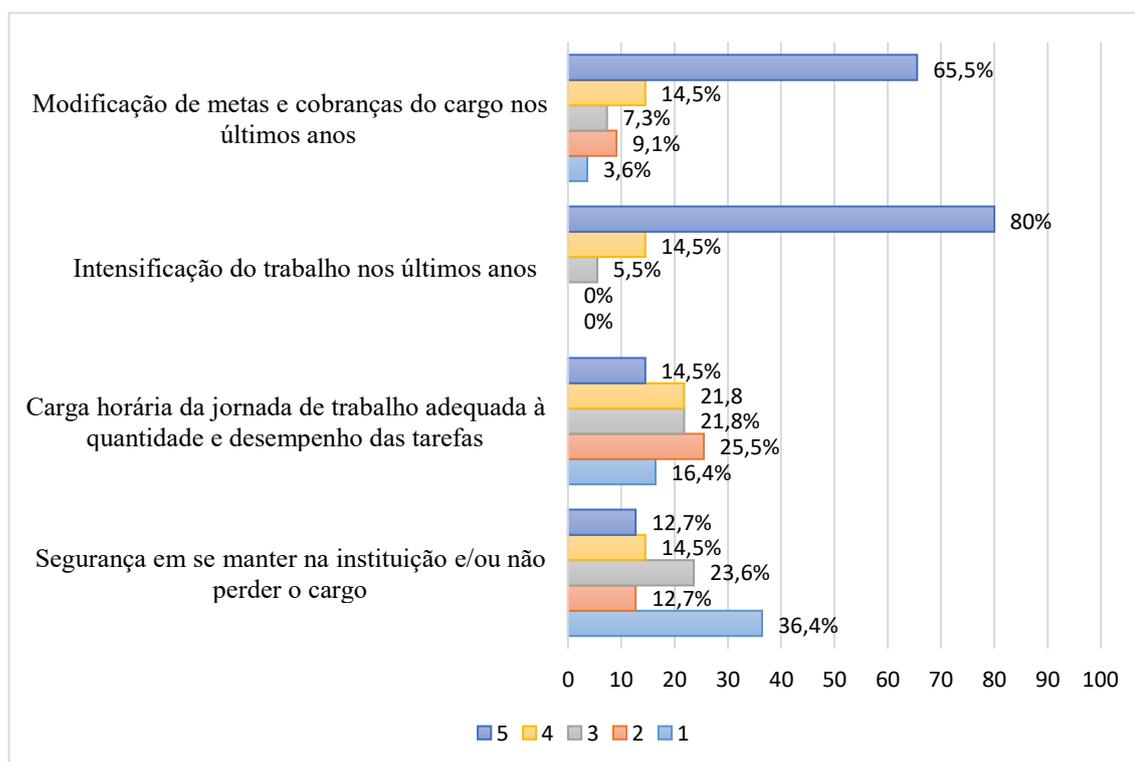
Fonte: Elaboração própria (2022).

Como é possível observar no Gráfico 3, um total de 80% dos entrevistados concordou em parte ou totalmente que suas metas e cobranças foram modificadas nos últimos anos. Sobre a afirmação a respeito da intensificação do seu trabalho nos últimos anos, somou-se um total de 94,5% de entrevistados que concordam com essa afirmação. Paralelo à esse resultado, apenas 36,3% dos entrevistados concordam que sua carga horária é adequada para a quantidade de tarefas a serem desempenhadas.

Quanto ao sentimento de segurança à respeito da empregabilidade, somente 27,2% dos entrevistados disseram concordar em parte ou totalmente quanto à se sentirem seguros no emprego ou no cargo. Esse resultado é um dos reflexos do que afirma Soares (2020), ao dizer que a transformação digital ocasiona impactos no mercado de trabalho com extinção de cargos e o aparecimento de outras funções que demandam novas competências dos profissionais. Ainda assim, durante a entrevista, um(a) dos(as) respondentes afirmou que:

Acredito que o que pode levar o funcionário ao sucesso ou à demissão tem a ver com o comprometimento com a função desempenhada. Um profissional comprometido que busca conhecimento e atualização de suas certificações profissionais, ao meu ver, fica habilitado para o crescimento na empresa onde atua e tem mais possibilidade e opção de escolher seu lugar no mercado financeiro (ENTREVISTADO C).

Gráfico 3 - Opinião dos Gerentes sobre modificações nas suas atividades, compatibilidade e carga horária e segurança no emprego ou no cargo, Salvador e Região Metropolitana, 2021



Fonte: Elaboração própria (2022).

6.6 RESULTADOS

No Brasil, o cenário dos serviços financeiros ainda possui o domínio dos bancos comerciais tradicionais. Atualmente, dos 10 bancos com maior base de clientes, 6 são bancos tradicionais e juntos somam um total de 522,4 milhões de clientes, conforme pesquisa realizada pela UBS Group (VARGAS, 2022). Do outro lado, estão 4 *Fintechs*, que juntas somam um total de 151,4 milhões de clientes. Apesar dessa grande diferença, é possível dizer que as *Fintechs* chegaram no mercado para ficar, ocupando um espaço como grandes concorrentes para os bancos tradicionais.

A partir da relação entre o tempo no segmento bancário e a atividade como Gerente de Relacionamento, é possível observar que, do grupo entrevistado, a maioria está na profissão de bancário há mais de 11 anos, no entanto, as respostas sobre o tempo de atividade como Gerente

de Relacionamento informam que a maioria possui menos de 5 anos no cargo. Ou seja, a maior parte dos(as) entrevistados(as) chegou à função de gerente de relacionamento após um período médio de 6 anos na atividade bancária.

Para ingressar no setor bancário já foi tido como critério estar cursando ou ter formação nas áreas relacionadas aos cursos de Administração, Economia ou Ciências Contábeis. Atualmente, essa exigência foi flexibilizada e deu espaço a estudantes e profissionais das áreas de Análise de Dados e Direito, por exemplo. Além disso, a resolução 3.158 de 2002, do Conselho Monetário Nacional, passou a exigir que os profissionais do mercado financeiro para exercerem as atividades distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários e derivativos, comprovem seu conhecimento por meio de exames de certificação. Dessa forma, os Gerentes de Relacionamento devem estar aptos na Certificação Profissional ANBIMA Série 10 ou 20, promovidos pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais, ANBIMA, para executarem suas atividades. Por isso, 92,7% dos entrevistados consideram que possuir formação profissional adequada com a necessidade do seu cargo. Durante processo anual de auditoria, casos sejam identificados funcionários sem a certificação exigida para o seu cargo, a instituição pode ser autuada, sofrendo as devidas penalidades.

Dentro da fala do Entrevistado A, podemos trazer diversas reflexões. Dentre elas, pode-se destacar as mudanças que ocorrem dentro do cenário econômico e tecnológico, que trazem impactos tanto para as *Fintechs* quanto para os bancos tradicionais. Por isso, o aperfeiçoamento profissional precisa ser constante e deve ser adquirido não apenas pelos cursos e treinamentos ofertados pela instituição, mas também por meios externos, através das certificações profissionais, de cursos de especialização ou do desenvolvimento de características comportamentais.

As *Fintechs* são empresas com um modelo de negócio que promove a melhora na oferta de serviços financeiros por causa da sua capacidade de automação e gerenciamento de etapas. Analisando as *Fintechs*, é possível vislumbrar o futuro de muitos serviços ofertados pelos bancos, principalmente no que se refere às suas formas de contratação. Desta maneira, durante a aplicação da pesquisa, quando perguntados sobre acreditarem que as *Fintechs* impactaram em seus processos de trabalho, 65,4% concordaram, valor muito próximo aos 61,9% dos gerentes que acreditam na possibilidade de automação de suas atividades. Assim, foi possível perceber que essas respostas estão relacionadas.

A maioria dos entrevistados acredita que suas metas e cobranças foram modificadas nos últimos anos. Paralelo a isso, 94,5% do total de respondentes concorda que houve uma intensificação do seu trabalho. Com isso, é possível notar que as metas e cobranças estão

inseridas nesse conjunto, visto que é por meio delas que a produtividade dos gerentes é medida.

Através desse cenário, tem-se a percepção acerca do quanto o Gerente de Relacionamento sente-se seguro no seu cargo e/ou na instituição onde atua. Do total de entrevistados, apenas 49,1% disseram não ter medo de serem demitidos, embora apenas 14,5% do total de respondentes ter atuado em instituição pública.

Diante dos dados apresentados anteriormente, a partir das respostas dos gerentes e da análise apresentada no referencial teórico, foi construída uma análise PFOA, conhecida também como matriz SWOT quando traduzida para o inglês, considerando as principais Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Conforme, Kotler (2000), a análise PFOA subdivide-se em análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). Sendo assim, a análise PFOA (Figura 1) foi construída com base nas condições de trabalho dos Gerentes de Relacionamento a partir dos novos cenários de automação dos serviços bancários impulsionados com o surgimento das *Fintechs*.

Quadro 1 - Análise PFOA para os Gerentes de Relacionamento dos bancos de segmento varejo

Potencialidades	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Contato presencial com o cliente, fazendo com que o relacionamento seja mais efetivo;• Os bancos tradicionais apresentam menor risco de crédito e de imagem;• A facilidade do <i>network</i> propicia indicações para novos negócios.	<ul style="list-style-type: none">• Atraso na resolução de demandas dos clientes por conta da sobrecarga de trabalho dos Gerentes de Relacionamento;• Imagem historicamente negativa dos bancos quanto à relação com os clientes;• Intensa pressão por resultados
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Amplo portfólio de produtos e serviços ofertados pelos bancos tradicionais, atraindo clientes com necessidades diversas;• Crescimento profissional devido à amplas oportunidades de carreira dentro do mercado financeiro;• Confiabilidade dos bancos tradicionais.	<ul style="list-style-type: none">• Fechamento de postos de trabalho;• Necessidade de altas qualificações para se manter inserido no mercado financeiro;• Automação;• Forte concorrência das <i>fintechs</i> por conta do seu crescente portfólio de serviços bancários de forma gratuita ou com taxas mais baixas quando comparadas aos bancos tradicionais.• Avanço de empresas hub para o setor financeiro, como é o caso da Amazon, Google e Apple.

Fonte: Elaboração própria (2022).

6.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário estudado nesse artigo faz parte do sistema financeiro nacional, um dos setores mais atingidos pelos avanços tecnológicos e pelo crescimento *das Fintechs*, que são os novos concorrentes dos bancos tradicionais. Para atingir os objetivos propostos, além da revisão de literatura, foi realizada uma pesquisa de opinião, onde analisou-se a percepção dos Gerentes de Relacionamento acerca de aspectos relacionados à formação profissional, tecnologia, automação e relação de trabalho.

Foi possível identificar que, assim como houve o crescimento das *Fintechs* nos últimos anos, também foi percebido pela grande maioria dos gerentes entrevistados uma modificação das suas metas e cobranças e uma intensificação do seu trabalho nos últimos anos. Essa análise é uma das respostas ao objetivo de identificar as mudanças nos processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento de bancos com segmento varejo impulsionadas pela expansão das *Fintechs* na cidade de Salvador e Região Metropolitana.

Mesmo sendo evidente o crescimento das transações por meio dos canais digitais nos bancos tradicionais, fechamento de agências físicas e com a expansão das *Fintechs*, a pesquisa nos mostrou que do total dos entrevistados, ainda existe uma quantidade equivalente a 20% destes que não acreditam na automação das suas atividades.

Por meio da análise PFOA como um dos resultados da pesquisa, é possível pensar em cenários e condições futuras para a atuação dos Gerentes de Relacionamento dos bancos de segmento varejo. Diversas ameaças estão no caminho desses profissionais, em decorrência do fechamento de postos de trabalho, da necessidade de altas qualificações para se manter inserido no mercado de trabalho, a automação das suas atividades, forte concorrência das *fintechs* e o avanço de empresas *hub* para o setor financeiro. Contudo, ainda existem muitos clientes com um perfil conservador que confiam nos bancos tradicionais, além das amplas oportunidades de carreira que existem dentro do mercado financeiro.

A facilidade de acesso as novas tecnologias e os constantes avanços tecnológicos, impulsionou a utilização das *Fintechs* pela população brasileira, uma vez que muitas delas oferecem serviços bancários de forma prática e desburocratizada. Mesmo assim, os bancos tradicionais são muito importantes para o equilíbrio econômico do país e também possuem setores que pensam na inovação e tecnologia para os seus serviços prestados, por isso, dificilmente deixarão de existir de maneira imediata.

Ainda que os resultados da pesquisa atendam aos objetivos propostos, é importante salientar as limitações do estudo, pois a amostra de gerentes pesquisados foi muito inferior ao

universo de profissionais que atuam na cidade de Salvador e Região Metropolitana. É possível intuir que os estudos aqui dispostos poderão estimular pesquisas futuras e serviu para que, ao pensar nas respostas da pesquisa de opinião, os gerentes entrevistados pudessem refletir sobre o seu processo de formação, a influência das tecnologias em suas atividades e sobre o futuro da sua profissão.

Como estudos futuros, recomenda-se uma investigação mais aprofundada sobre como o crescimento das *Fintechs* influenciou nas condições de trabalho dos Gerentes de Relacionamento dos bancos tradicionais e quais estratégias precisam ser adotadas.

REFERÊNCIAS

BACEN. O que é um Banco Central? **Cadernos BC**, Série Educativa. Banco Central do Brasil, [s/l], 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 4.656, de 26 de Abril de 2018**. Dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas, disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica e estabelece os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, transferência de controle societário, reorganização societária e cancelamento da autorização dessas instituições. Diário Oficial da União: Brasília, 30 mar. 2018, Seção 1, p. 24-26. Disponível em: https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/50579/Res_4656_v1_O.pdf. Acesso em: 16 set. 2022.

BERTOLO, Luiz. **Matemática Financeira**. Curso de Matemática Financeira. 7. ed. v. 28. 2012. Disponível em: Microsoft Word - MercadoFinanceiro.DOC (bertolo.pro.br). Acesso em: 29 maio 2021.

BONA, André. Como os bancos diferenciam o atendimento aos seus clientes? **Blog de Valor**, 2012. Disponível em: <https://andrebona.com.br/como-os-bancos-diferenciam-o-atendimento-aos-seus-clientes/>. Acesso em: 07 jun. 2021.

CARVALHO, C. RODRIGO. **Inovação no Sistema Financeiro**: Estudo de Caso de Banco de Varejo Brasileiro. 2019. 109 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócio) - Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2019.

CARVALHO, NÚBIA GABRIELA PEREIRA. **Trabalho Humano na Indústria 4.0**: Percepções brasileiras e alemãs dos setores acadêmico e empresarial a respeito do trabalho de pessoas no novo modelo industrial. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Universidade de São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-10032020-132144/publico/NubiaGabrielaPereiraCarvalhoDEFINITIVO.pdf>. Acesso em: 09 maio 2021.

CASAGRANDE, Fernanda de Arruda. **Atendimento digital: dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo**. Brasília, 2017. Monografia (Graduação) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 2017. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/17876/1/2017_FernandadeArrudaCasagrande.pdf. Acesso em: 08 jun. 2021.

CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional nos Bancos**. São Paulo, 2012. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-12042013-163333/publico/Assedio_moral_organizacional_nos_bancos_ViniciusdaSilvaCerqueira.pdf. Acesso em: 01 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Raquel; SILVA, Sonia Maria de Carvalho. Desafios Enfrentados Por Gerentes de Agências Bancárias. **RECSA**, v. 8, n. 1, Garibaldi, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiiqdKW1bv7AhUTpZUCHVgoD2sQFnoECAgQAw&url=https%3A%2F%2Frevista.fisul.edu.br%2Findex.php%2Frevista%2Farticle%2Fdownload%2F97%2F105%23%3A~%3Atext%3DDentre%2520os%2520in%25C3%25BAmeros%2520resultados%2520obtidos%2Crealiza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520da%2520pesquisa%2520de%2520campo&usq=AOvVaw2fDpgiS3ltdOwhJN48G-8J>. Acesso em: 01 set. 2022.

DISTRITO. Panorama das fintechs no Brasil. **Distrito**, 05 fev. 2021. Disponível em: <https://distrito.me/blog/panorama-fintechs/>. Acesso em: 20 mar. 2021

FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária. v. 03, jul. 2022. Disponível em: <pesquisa-febraban-2022-vol-3.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.

FEBRABAN. **Relatório Anual 2018**. São Paulo: FEBRABAN, 2019a. Disponível em: <https://relatorioanual2018.febraban.org.br/pt/index.html>. Acesso em: 20 mar. 2021.

FERRARI, Mariana Dias Bernardino; MARTINS, Mariana Dias Bernardino. Administração do comporto de marketing no contexto da Industria 4.0: o caso Kappauns. *In*: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 17, 2020, Resende, **Anais eletrônicos** [...] Resende: AEDB, 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/523052.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

FEITOSA, Conceição de Maria Graça Barros. Fintechs: Impactos na Performance Financeira do Mercado Bancário Brasileiro. **Revista Debates em Economia Aplicada**, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwizmfjS-Lz7AhVzLLkGHbE8Dm8QFnoECAAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.portaldeperiodicos.idp.edu.br%2Freada%2Farticle%2Fdownload%2F6092%2F2451%2F19857&usq=AOvVaw3QvDT0l69Z-J6n9-iWYmZa>. Acesso em: 16 set. 2022.

FREITAS, Tainá. O BC Matou a 1ª Fintech. Mas Isso é Coisa do Passado. **StartSe**, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/nova-economia/o-bc-matou-1a-fintech-brasileira-mas-isso-e-coisa-do-passado/>. Acesso em: 25 set. 2022.

INFOMONEY. O ano de ouro das fintechs: na contramão da crise, setor apresenta crescimento de 34% em 2020. 15 dez. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/o-ano-de-ouro-das-fintechs-na-contramao-da-crise-setor-apresenta-crescimento-de-34-em-2020/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, Herbert; FRANCISCO, Eduardo de Rezende. Revolução nos meios digitais. **GV Executivo**, v. 20, n. 1, p. 23-25, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/issue/view/4601/2536>. Acesso em: 02 ago. 2022.

MARQUES, Felipe Ferreira. **Nubank**: O Mercado de Fintechs no Brasil. 2018. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

MARQUES, Frank Borges; FREITAS, Vérica; DE PAULA, Verônica Angélica Freitas. Cadê o Banco que Estava Aqui? O Impacto dos Bancos Digitais no Mercado Brasileiro. **JISTEM**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/cwsXS5GScbCvYjYsCDzrQ3b/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

NASCIMENTO, Marcelo Magno Rocha. **Organização do Trabalho Bancário de Suporte e Atendimento e Vivências de Sofrimento**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

NOGUEIRA NETO, Adriano Marçal; ARAUJO, Brenda Andrade. **Transformação digital no sistema bancário brasileiro**: um estudo sobre as fintechs. 2020. 97 f. Projeto (Graduação) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10031686.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PESENTE, Ronaldo. **Mercados Financeiros**. Salvador: UFBA, 2019.

PINTO, Andréia Aparecida Bressani. **FINTECH**: O Futuro dos Serviços Financeiros no Brasil. 2018. Monografia (Especialização) - Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19580/1/CT_GESFIN_III_2018_02.pdf. Acesso em: 06 set. 2022.

RODRIGUES, Fernanda Dutra Rodrigues. Fenômeno Fintech no Brasil: Um Panorama do Período da Pandemia de 2020. **Panorama Digital**, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: http://observatoriodigital.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/430/2021/06/Panorama-Digital_21_6_Fernanda-Dutra-Rodrigues.pdf. Acesso em: 30 ago. 2022.

SANCHES, Ana Tercia. **A Grande Corporação Bancária e os Meandros do Processo de Trabalho**. 2016. 312 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SILVA, Felipe Augusto *et al.* Análise da Atuação do Gerente Bancário Como Líder de Equipe em Agências do Interior Paulista. **Refaz**, São Paulo, jun. 2017, Gestão Empresarial. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUBegQIAxAE&url=http%3A%2F%2Fwww.revistarefas.com.br%2Findex.php%2FRevFATECZS%2Farticle%2Fdownload%2F102%2F122&usg=AOvVaw2muBxkZ5_aWarC9lRqRih3. Acesso em: 19 abr. 2021.

SILVA, Tiago. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos Bancários de Instituições Privadas**. 2013. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.

UM GUIA PARA ENTENDER a revolução no setor financeiro. **Exame**, São Paulo, 12 set. 2019. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/na-onda-digital/>. Acesso em: 02 set. 2022.

VARGAS, Eduardo. Nubank (NUBR33) passa a ser o 5º maior banco em número de clientes e ultrapassa Santander (SANB11). Suno, São Paulo. Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/nubank-nubr33-passa-a-ser-o-5o-maior-banco-em-numero-de-clientes-e-ultrapassa-santander-sanb11/>. Acesso em: 20 de out. 2022.

VIDO, Noemy Gois; GUTIERREZ, Vania Cristina Pastri. Crescimento das fintechs Nubank, Guiabolso e Credits no Brasil e as ameaças ao sistema bancário tradicional. **Revista e-F@tec**, Garça, v. 10, n. 1, out. 2020. Disponível em: <https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/view/197>. Acesso em: 01 nov. 2022.

VIDOTTI, Julio. O que é hub de informações. LinkedIn, [s.l], abr. 2017. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-hub-julio-vidotti>. Acesso em: 01 jun. 2021.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	O CRESCIMENTO DAS FINTECHS E OS IMPACTOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DOS BANCOS DE SEGMENTO VAREJO NO ANO DE 2021 NA CIDADE DE SALVADOR E REGIÃO METROPOLITANA
RECEBIDO	22/02/2023
AVALIADO	24/03/2023
ACEITO	01/04/2023

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Isis Santos de Santana Souza
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduação em Serviço Social pela Universidade Católica do Salvador (2015); atualmente é graduanda em Administração na Universidade do Estado da Bahia, semestre 2022.2.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Ms.
NOME COMPLETO	Eduardo Spinola
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Intituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA
CIDADE	Eunápolis
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Mestrado em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia. Especialista em Filosofia Contemporânea. Graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia. Professor do Instituto Federal da Bahia, Campus Eunápolis. Tem experiência na área de Antropologia, com ênfase em Antropologia Urbana, atuando principalmente nos seguintes temas: identidade social, sociabilidade, etnomusicologia, epistemologia e metodologia científica.
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: isis.santana93@hotmail.com
---	--

7 O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE ATENDIMENTO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE SALVADOR NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES DURANTE O ANO DE 2022

Lucas Nascimento Cruz

Graduando em Administração na Universidade do Estado da Bahia.

E-mail: nascimento.lukas@hotmail.com

Prof. Dr. Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque

Doutor em Difusão do Conhecimento pela UFBA, Mestre em Administração pela UFBA, Especialista em Educação e Tecnologias e Graduado em Processamento de Dados e Administração. É Professor Adjunto da Universidade do Estado da Bahia. Atua como Professor Permanente do Mestrado Nacional e Profissional de Ensino de Física (MNPEF/UNEB) e do Programa de Pós-Graduação em educação e Contemporaneidade (PPGEduC/UNEB).

E-mail: jalbuquerque@uneb.br

RESUMO

O tema deste artigo é analisar os estilos de liderança dos Gerentes de Atendimento de 3 agências bancárias de Salvador na motivação de seus colaboradores de um Banco X durante o ano de 2022 com base em suas opiniões. A partir daí foi feita a seguinte pergunta: Quais estilos de liderança os Gerentes de Atendimento das agências bancárias de Salvador podem adotar para através da teoria de Herzberg motivar dos seus colaboradores durante o ano de 2022? A pesquisa foi desenvolvida utilizando uma abordagem dedutiva qualitativa através do estudo de caso em 3 (três) agências do Banco X, usando 2 (dois) tipos de pesquisas: a bibliográfica e a descritiva. O artigo retrata uma liderança democrática presente nas agências que favorece quanto a motivação dos colaboradores bancários. Portanto, conclui-se, que, um líder democrático proporciona uma maior influência quanto a motivação dos colaboradores, visando as principais motivações intrínsecas e extrínsecas encontradas.

Palavras-chave: Estilos de Liderança. Motivação de Herzberg. Bancos Comerciais. Gerente de Atendimento.

ABSTRACT

The theme of this article is to analyze the leadership styles of the Service Managers of 3 bank branches in Salvador in motivating their employees of Bank X during the year 2022 based on their opinions. From there, the following question was asked: What leadership styles can Customer Service Managers at bank branches in Salvador adopt to motivate their employees through Herzberg's theory during the year 2022? The research was developed using a qualitative deductive approach through a case study in 3 (three) branches of Banco X, using 2 (two) types of research: bibliographical and descriptive. The article portrays a democratic leadership present in the branches that favors the motivation of bank employees. Therefore, it is concluded that a democratic leader provides a greater influence on the motivation of employees, aiming at the main intrinsic and extrinsic motivations found.

Keyword: Leadership Styles. Herzberg's motivation. Commercial Banks. Manager;

7.1 INTRODUÇÃO

As organizações passaram nas últimas décadas por um intenso processo de mudanças. No atual ambiente de negócios, onde a competitividade é cada vez maior, o verdadeiro diferencial competitivo das empresas passou a ser o capital humano associando a questões de liderança (MAURICIO; LEMOS, 2019). Desta forma, a liderança é uma importante aliada da organização, pois as corporações possuem cenários de desafios, isso leva as empresas buscarem pessoas capacitadas, com o estilo de liderança e estratégias adequadas para tornar o ambiente organizacional mais eficaz para realização de atividades através das tomadas de decisões para enfrentamentos de crises, levando ao rumo certo em busca do sucesso (BRUNÓRIO *et al.*, 2017).

No caso de equipes de empresas bancárias de nível tático o importante papel de líder é assumido pelos gerentes que precisam desenvolver e o engajamento e entusiasmo dos colaboradores pelo trabalho, fazendo com que ele se sinta motivado e envolvido com a organização, conhecendo seu objetivo e sabendo qual sua função para que seja possível a realização do mesmo e o alcance do sucesso profissional (AZEVEDO, 2020).

A motivação também é outro aspecto que influencia no processo de interação e desenvolvimento nos aspectos profissionais, sociais e de aprendizado de uma equipe da área bancária. O líder precisa ter e ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, identificando seus potenciais e suas fragilidades, assim como qualidades, saber ouvir, dar e receber opinião influencia o desenvolvimento da sua equipe, promovendo mudanças que estimulam o seu crescimento (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017).

A importância da liderança e motivação também pode ser percebidas nos bancos comerciais, que tem passado por mudanças devido entrada de novos entrantes e concorrentes no setor. Os bancos comerciais percebem as mudanças nas formas de consumo e interação de seus clientes, assim como os mais variados modelos de negócios emergentes. Diante a concorrência, investir na qualidade dos recursos humanos e na escolha dos líderes tornam-se um diferencial.

O presente artigo tem como tema os estilos de liderança dos Gerentes de Atendimento de 3 (três) Agências Bancárias de Salvador na motivação de seus colaboradores de um Banco X durante o ano de 2022 a partir de suas opiniões. A partir daí foi feita a seguinte pergunta: Quais estilos de liderança os Gerentes de Atendimento das agências bancárias de Salvador podem adotar para através da teoria de Herzberg motivar dos seus colaboradores durante o ano de 2022 a partir de suas opiniões? O Objetivo Geral é o de analisar qual o estilo de liderança os Gerentes

de Atendimento agências bancárias podem adotar para melhorar a motivação segundo a Teoria de Herzberg destes colaboradores. Já os Objetivos Específicos são: descrever os principais atributos dos estilos de liderança, e sua relação com a motivação Herzberg; e apresentar como o estilo de liderança adotado pode influenciar na relação dos gerentes de atendimento de agências bancárias na motivação da sua equipe através da Teoria de Herzberg.

Esta análise permitir verificar até que ponto o gestor consegue influenciar e interferir na manutenção da motivação dos seus funcionários. Este estudo também servirá como ferramenta de auxílio na seleção de futuros gestores de agências, tendo em vista o estilo liderança e aspectos relevantes capaz de aumentar o desempenho e produtividade da equipe, e consequentemente, os resultados da organização, além de gerar um clima organizacional melhor.

A pesquisa abordada é de relevância, pois busca compreender, através deste estudo os desafios de liderança dos Gerentes de Atendimento na agência bancária, relacionando isso a importância de conhecer, entender, refletir e atualizar os conceitos de liderança e motivação, buscando incessantemente a melhor maneira de liderar pessoas, ou seja, a liderança eficaz.

Portanto, busca-se com esta pesquisa oferecer uma forma de ampliar o conhecimento sobre o estilo de liderança dos Gerentes de Agências mais adequado para o setor bancário, colaborando para uma melhor compreensão da realidade na qual estão inseridos e visando a adequação das necessidades da organização e seus colaboradores. Além disso, visa orientar a organização na forma de avaliar e selecionar seus novos Gerentes de Atendimento de agências no intuito de terem no cargo certo a pessoa certa.

Conforme exposto na Tabela 1, podemos observar que quando buscamos pelas palavras-chaves nas bases de dados, Google Acadêmico, SciELO e Capes separadamente temos uma extensa lista de estudos no período de 2017 a 2022. A palavra-chave Estilos de liderança temos 32.587 estudos, Motivação de Herzberg 60.828 estudos, Bancos Comerciais temos 16.723, já Gerente temos 44.501. Porém, quando cruzadas, podemos observar que pouco foi abordado sobre o tema na área bancária de forma delimitada. Contudo, esse trabalho possibilitará analisarmos como cada estilo de liderança impacta na motivação dos colaboradores através da teoria de Herzberg, sendo relevante para futuras pesquisas acadêmicas abordando a respeito das características da liderança e a relação com a motivação afim de oferecer uma forma de identificar e ampliar o conhecimento sobre o tema.

Tabela 1 - Pesquisas por palavras-chaves entre os anos 2017 até 2022

	Google Acadêmico	SciELO	Capes	Total
Estilos de Liderança	15.600	14	16.973	32.587
Motivação Herzberg	48.900	256	11.672	60.828
Bancos Comerciais	14.100	0	2.623	16.723
Gerente	37.100	19	7.382	44.501
Estilos de liderança AND				
Motivação Herzberg	15.700	0	476	16.176
Estilos de Liderança				
AND Bancos Comerciais	13.300	0	117	13.417
Estilos de Liderança				
AND Gerente	11.200	0	261	11.461
Motivação Herzberg AND				
Bancos Comerciais	15.500	0	535	16.035
Motivação Herzberg AND				
Gerente	15.200	0	783	15.983
Bancos Comerciais AND				
Gerente	15.500	0	338	15.838

Fonte: Adaptado do GOOGLE ACADÊMICO; CAPES; SCIELO, 2022.

O presente artigo está dividido em 6 (seis) partes. A Introdução: nela contém o tema, o problema e os objetivos. Depois vem o referencial teórico denominado de: “Estilos de liderança dos Gerentes e a motivação segundo a Teoria de Herzberg”. Em seguida a metodologia: esta aborda os instrumentos usados para a elaboração deste artigo acadêmico. Logo após, o estudo de caso este trata da pesquisa feita na agência do Banco X no período de 2022. E finalmente os resultados e considerações finais.

7.2 ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GERENTES E MOTIVAÇÃO SEGUNDO TEORIA DE HERZBERG

Por muitos anos a liderança foi definida como um processo de influência nas ideias e ações das pessoas na busca de realizações dos objetivos. Com o tempo, a liderança se definiu

como a capacidade de influenciar os outros pela liberação do seu poder e potencial para impactar o bem maior. Percebeu-se que a liderança não poderia estar voltada apenas com objetivos relacionados para resultados, como também para “o bem maior”, ou seja, aquilo que é melhor para todos os envolvidos (BLANCHARD, 2011).

A liderança está ligada a um tipo de poder pessoal, na qual uma pessoa influencia as outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (CHIAVENATO, 2005). Ele conceitua a influência como uma transação interpessoal, onde, uma pessoa atua propositalmente no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa. Somente com excelente liderança se consegue uma enorme influência positiva; má liderança pode gerar uma poderosa influência negativa (HARRISON, 2005, p. 86).

Soto (2008) acrescenta, caracterizando a influência como a capacidade que algumas pessoas têm de direcionar, de acordo com os desejos e interesses, a conduta de outras pessoas que não se sujeitam ao que influencia por uma questão de dependência, submissão ou hierarquia. O autor nesse contexto diferencia autoridade de influência, sendo autoridade, aplicado para quem está abaixo hierarquicamente, e a influência utilizada para conseguir precisamente complementos daqueles onde não tem superioridade hierárquica.

Liderança é a habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva. Na liderança, essa motivação vem muito mais pelas atitudes práticas do líder do que propriamente dito pelas palavras que ele diz. No conceito de liderança, o líder busca influenciar e conduzir a equipe na luta por um mesmo objetivo, contando sempre com a participação de todos e abrindo portas para que a equipe possa participar do processo (BRUNÓRIO *et al.*, 2017).

São muitos os estilos de liderança e criar estratégias a partir de suas próprias habilidades está diretamente relacionada com as características de um grande líder, levando em consideração que cada indivíduo tem seu próprio estilo de liderar com o intuito de alcançar seus objetivos (TIMOTHY, 2019).

Há três estilos de liderança e cada um deles tem seus pontos positivos e negativos, mas a personalidade de quem dirige interfere na maneira de liderar. Os principais tipos de liderança são (Quadro 1): Autocrática, Democrática e Liberal (CHIAVENATO, 2014).

Na liderança autocrática, o líder procura fixar as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Também estabelece a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. O líder apresenta-se como dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (CHIAVENATO, 2000).

Como exposto no Quadro 1, a liderança autocrática é um estilo controlador, na qual o líder dá ordem aos seus colaboradores, e tudo gira em torno dele. O trabalho só é feito com a sua autorização, não dando oportunidade para seus liderados expressarem suas opiniões, além de não contribuir para o desenvolvimento da equipe no processo de tomada de decisões. O lado humano não é valorizado, tão pouco é dada liberdade para a evolução da criatividade. Os trabalhadores se sentem oprimidos e desmotivados. O clima da empresa é tenso pois o relacionamento interpessoal não é valorizado e o sistema de motivação humana está ligado a recompensas e punições. Isso faz com que os líderes autocráticos tenham uma baixa popularidade entre a equipe, pois costumam não incluir a equipe nas estratégias para auxiliar a gerenciar (VICENTINI; PIZZUTTI, 2018).

Líderes autocráticos são muitas vezes forçados a acreditarem em políticas formais, processos e procedimentos para ajudá-los a gerenciar sem a entrada direta de sua equipe. Líderes autocráticos não são geralmente os chefes mais populares e o estilo traz questões inerentes, no entanto, ele funciona para algumas pessoas. (TIMOTHY, 2019, p. 20).

Quanto à liderança democrática, Chiavenato (2000), diz que as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A equipe esboça as providências para atingir o objetivo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para escolha. Nesse estilo as tarefas ganham novas perspectivas com e qualidade com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro inserido no contexto do trabalho, é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.

A liderança democrática é o estilo que proporciona e prioriza a motivação, desenvolvimento e a troca de ideias entre os funcionários, porém sob sua supervisão. Tem como objetivo ter uma relação próxima e amistosa com sua equipe, incluindo-os nos processos de decisões em vez de concentrar o poder todo na figura do líder (SOUZA; MARQUES, 2019).

Segundo Silva *et al.*, (2017), na liderança democrática a equipe está num lugar de protagonismo no que diz respeito as tomadas de decisões. No qual o gestor envolve seus colaboradores em quase todos os planos e discussões, fazendo parceria com os mesmos e dividindo as tarefas e responsabilidades. Dessa maneira, as atividades do líder estão voltadas em incentivar a comunicação e diálogo com o propósito aumentar a interação e produtividade da equipe, fazendo com que todos se sintam parte importante dentro do grupo.

O último grupo, ou seja, o estilo de liderança liberal, tem como princípio a liberdade para as decisões tanto grupais quanto individuais, com mínima participação do líder. Esta é

limitada, ficando o líder à disposição para o fornecimento de informações desde que solicitadas. Também, a divisão das tarefas e escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo, sem contribuição do líder. O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta sobre as atividades quando perguntado (CHIAVENTO, 2000).

A liderança liberal é um estilo conhecido pela ausência da influência direta de um líder no processo de evolução de seus liderados. Na sua posição, o líder concede plena autonomia para que seus funcionários executem suas atividades e tomem suas decisões, baseando-se na confiança com sua equipe e descentralizando o poder de decisão. Por outro lado, esse tipo de liderança pode ficar mais vulnerável aos erros, cronogramas, planejamentos podem ser afetados, equipe passa a ser individualista e desmotivada, pois não terá acompanhamento de um gestor mais participativo (SOUZA; NETO, 2019).

De acordo com Ribeiro (2009, p. 74):

Liderança Liberal (laissez-faire) é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas. Ademais, a característica “liberal até demais” desse perfil de gerenciador é um pouco perigosa quando coloca-se em equipe e, muitas vezes, os subordinados não compreendem sua forma de monitorar e acabam se perdendo no trabalho harmônico da organização.

Quadro 1 - Tipos de Liderança

(continua)

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões, onde o líder não tem os melhores resultados devido a deixar sua equipe sem apoio e estrutura.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. Este sabe ouvir e aceitar críticas ou sugestões.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução de tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.

Quadro 1 - Tipos de Liderança

(conclusão)

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Divisão do trabalho	O líder que determina qual tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: CHIAVENATTO (2000, p. 150).

A partir dos dados apresentados no Quadro 1 sobre os tipos de liderança podemos trazer isso para caracterizar os gerentes. Mesmo que o campo de atuação do líder e do gerente serem os mesmos, os posicionamentos tomados são diferentes. Liderar engloba uma maior proporção que um simples gerenciamento. Para Bergamini (2002), gerentes são capazes de manter a identidade da organização, fazendo aquilo que foi estipulado com a realização dentro do prazo. “Os grandes líderes, por outro lado, têm a capacidade de inspirar as pessoas a agir” (SINEK, 2018 p. 15).

O gerente é um profissional que possui autoridade para comandar as atividades relacionadas ao trabalho. Contudo, para o sucesso da organização, é necessário que desenvolva qualidades de liderança como capacidade de se comunicar claramente, trabalhar qualidades de sua equipe e fortalecê-las. Para Chiavenato (1992) para que um gerente alcance o sucesso da organização, deve assumir a postura de um líder. Para isso, é necessário que o grupo compreenda a importância de realizar as tarefas para a satisfação e objetivos pessoais (CHIAVENATTO, 1992).

Um gerente contrata pela aptidão e habilidade que contratado possui. Um líder capacita, treina e desenvolve constantemente seus funcionários, pois sabe da relevância para a empresa em ter uma equipe apta de acordo com novos posicionamentos globais e prontos para encarar novos desafios. Em situação de conflito, o gerente busca resolver, o líder procura entender suas causas, efeitos e erradicá-los para que não ocorra novamente (CARVALHO; SILVA, 2017).

Uma empresa produtiva e eficiente depende de colaboradores engajados e comprometidos com os objetivos do negócio. Contar com apoio de funcionários entusiasmados só é possível quando liderança e motivação estiverem lado a lado. Um líder que não motiva a sua equipe não é líder. Afinal de contas, é função da liderança guiá-los para que eles se realizem profissionalmente. A motivação no ambiente corporativo, geralmente, vem de um estímulo externo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. É o líder que fornece esse incentivo e ainda serve como fonte de inspiração. Pois, a postura e as atitudes do gestor refletem no comportamento dos seus colaboradores (VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2018).

Liderança e motivação são elementos diretamente interligados e inseparáveis. Mais do que isso, são fundamentais para o desenvolvimento contínuo e alcance de resultados extraordinários. Funcionários felizes e motivados produzem mais e melhor, além de se tornarem mais engajados e comprometidos (BRUNÓRIO *et al.*, 2017).

A palavra motivação provém dos termos latins *motus* (“movido”) e *motio* (“movimento”). Para a psicologia e a filosofia, a motivação são aquelas coisas que incentivam uma pessoa a realizar determinadas ações e a persistir nelas até alcançar os seus objetivos. O conceito também se encontra associado à vontade e ao interesse. Por outras palavras, a motivação é à vontade para fazer um esforço e alcançar determinadas metas. A motivação implica a existência de alguma necessidade, seja ela absoluta, relativa, de prazer ou de luxo. Quando uma pessoa está motivada a “algo”, considera que esse “algo” é necessário ou conveniente. Visto isto, a motivação é o vínculo que leva essa ação a satisfazer a necessidade. É o impulso que vem de dentro e que faz com que uma pessoa tome uma ação. Uma das formas que há para que uma pessoa se mantenha motivada é ter objetivos e metas (OLIVEIRA, 2017).

A teoria dos dois fatores realizada por – elenca a satisfação e insatisfação dos empregados em dois grupos: os motivadores e os higiênicos. Os motivacionais relacionam-se com a realização, reconhecimento e o crescimento dentro da empresa. No ambiente corporativo é muito comum encontrar pessoas desmotivadas. Isso se dá por diversos fatores, estando alguns deles ligados a liderança. O líder é capaz de estimular ou provocar o oposto no colaborador e saber conduzir essa ação é relevante para a instituição (BRUNÓRIO *et al.*, 2017).

Para estarem satisfeitos e comprometidos com a empresa, os funcionários precisam sentir que contribuem com o sucesso dela. Colaboradores desmotivados tem sua produtividade reduzida, pois não possuem um estímulo para alcançar o objetivo da empresa. Alguns partidários da Administração Científica mostraram que para se atingir uma maior produtividade é necessário que o colaborador tenha conforto físico e segurança no trabalho (BERGAMINI,

2008). Essa segurança depende da forma como o líder transmite informações e resolve situações inesperadas, ou seja, como trabalham com o clima psicológico organizacional. A forma como orientam para execução das tarefas, a leveza na forma de cobrar e a implantação de inovações são consideradas por Martins (2008) elementos importantes para inspirar os colaboradores.

Liderar um grupo de pessoas requer muita dedicação, pois precisa balancear características de todos os integrantes para assim determinar a ação. É necessário que haja sinergia para harmonizar os interesses de cada indivíduo com os organizacionais, levando ao sucesso da empresa e inspirando seu pessoal (TIMOTHY, 2019).

As diversas características de um líder do setor bancário influenciam diretamente a motivação de seus colaboradores, sendo este determinante para a eficiência e produtividade de toda a equipe. Metas abusivas e inalcançáveis frustram os funcionários que não as alcançam. E adoecem psicologicamente aqueles que tentam. É necessário que o líder desenvolva critérios para aplicar as metas de forma que os funcionários se sintam capazes de atingir e conseqüentemente fiquem motivados. Colaboradores desmotivados não trazem os resultados esperados, por isso é indispensável desenvolver estratégias bem estruturadas para tornar a empresa mais produtiva e competitiva no mercado financeiro (CABRAL, 2018).

Portanto, a motivação precisa ser estimulada constantemente. É necessário levar em consideração as particularidades dos liderados e como essas características acrescentarão no potencial da organização. É essencial que haja o diálogo para compreender o nível de motivação dos colaboradores. E assim como as mudanças que precisam ser feitas na estratégia para melhorar o desenvolvimento do potencial organizacional (ALBERTI *et.al.*, 2019).

7.3 METODOLOGIA

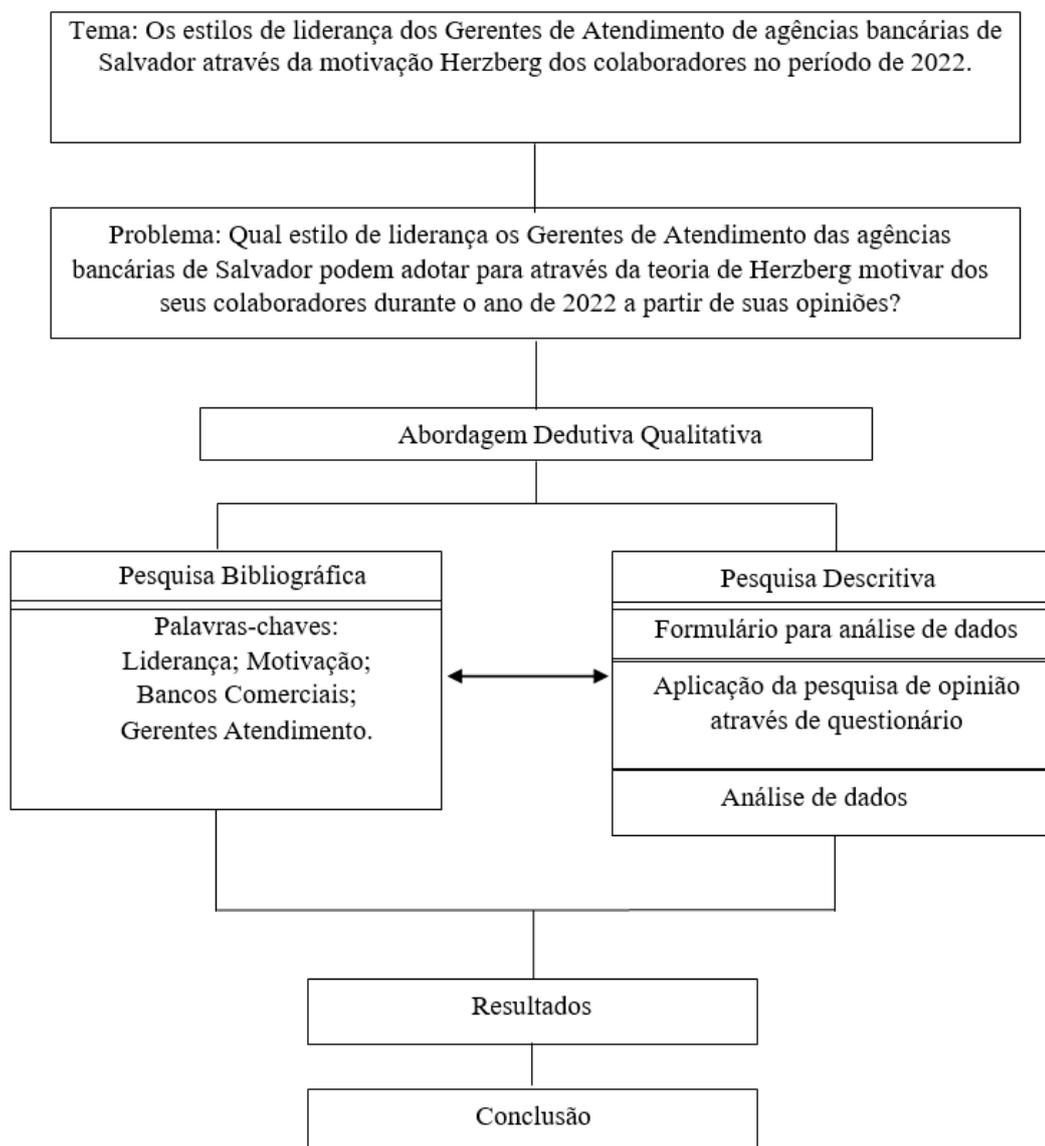
Para a execução do presente trabalho a metodologia utilizada é uma Abordagem Dedutiva Qualitativa de cunho descritivo que utilizou Estudo de Caso em 03 (três) agências do mesmo Banco X, localizada na cidade de Salvador. As pesquisas utilizadas foram: a Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Descritiva.

Na Pesquisa Bibliográfica utilizou-se as palavras-chaves: Estilo de Liderança; Motivação de Herzberg; Bancos Comerciais; Gerente de Atendimento (BLANCHARD, 2011; BRUNÓRIO *et.al.*, 2017; CHIAVENTO, 2000; CHIAVENATO, 2005; CHIAVENATO, 2008; CHIAVENATO, 2014; HARRISON, 2005; RIBEIRO, 2009; SILVA *et al.*, 2017; SOTO, 2008; SOUZA, MARQUES, 2019; MAXIMIANO, 2007; PAES *et al.*, 2021; SOUZA; NETO, 2019; TIMOTHY, 2019; VICENTINI; PIZZUTTI, 2018); Motivação de Herzberg (ALBERTI *et*

al., 2019; BRUNÓRIO *et al.*, 2017; CORREA, 2004; HERZBERG, 1957; MARTINS, 2008; OLIVEIRA, 2017; SANTOS *et al.*, 2018; VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2018); Bancos Comerciais (CABRAL, 2018) e Gerente de Atendimento (BERGAMINI, 2002 ; CARVALHO; SILVA, 2017; CHIAVENATTO, 1992; SINEK, 2018).

Já na pesquisa descritiva utilizou uma Pesquisa de Campo realizado no Banco X, com aplicação de um questionário como instrumento de coleta de dados (Modelo Apêndice A). O questionário foi aplicado aos Gerentes de Atendimento e colaboradores de 3 (três) agências selecionadas pelo próprio pesquisador. A população pesquisada foi de 17 (dezesete) respondentes, correspondendo a um censo. Todos os respondentes do questionário leram e aprovaram o TCLE (Apêndice B), como também o Banco X aprovou e autorizou a aplicação da Pesquisa (Apêndice C). Em seguida foi feita uma análise dos dados obtidos, os quais foram quantificados os resultados expostos através de gráficos e tabelas com uso de estatísticas descritivas apresentados em forma percentual durante todo o trabalho. Depois os dados da Pesquisa Bibliográfica foram confrontados com o da Pesquisa Descritiva, para chegar aos resultados e conclusões. A Figura 1 resume a metodologia aplicada.

Figura 1 - Síntese metodológica



Fonte: Elaboração própria (2022).

Informamos também que esta pesquisa faz parte do Grupo de Pesquisa Modelos E Estruturas Organizacionais A Nível Territorial Para Ações Sustentáveis (METAS), aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UNEB no CAEE de nº 16244819.9.0000.005"

7.4 ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE ATENDIMENTO DAS AGÊNCIAS DO BANCO X NO PERÍODO DE 2022 E A MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES

De acordo com os dados da Tabela 2 - item 1, dentre os respondentes, 11,8% não tem opinião, 35,3% concordam pouco e 41,2% concordam totalmente que as decisões são discutidas entre líder e colaboradores para chegar a uma denominador comum. Já 17,6% não tem opinião,

11,8% concordam pouco e 58,8% concordam totalmente que o líder é democrático e obtendo uma média ponderada de 4,2. Portanto, os dados indicam que mais da metade das repostas (70,8%) definem que essas características são resultantes de um líder democrático, o que podemos classificar o estilo democrático com bom, visto a média ponderada obtida.

O líder democrático procura ter a uniformidade entre o trabalho a ser realizado e a equipe, percebendo a necessidade de cada um, dando abertura para o diálogo do grupo por meio da comunicação, auxiliando na resolução de problemas, dando melhores soluções e sugerindo ideias (PAES *et al.*, 2021).

Em outra questão, Tabela 2 - item 3, teve como objetivo apresentar a maneira de liderar e a relação estabelecida com os colaboradores para executar o trabalho do seu modo. Os dados demonstraram que 47,1% concordam pouco e 41,2% concordam totalmente que o líder dá liberdade e sabe reconhecer o trabalho dos colaboradores nas agências bancárias, resultando numa média ponderada de 4,2, apresentado como bom a relação estabelecida entre líder e colaboradores.

Segundo Maximiano (2007), um aspecto de importância no comportamento do líder é à sua maneira de se relacionar e reconhecer atividades desenvolvidas pelos colaboradores. A pessoa que consegue gerir com sucesso seus colaboradores a fim de que estes alcancem finalidades em comum para a empresa, é considerado um líder.

Ainda na Tabela 2 - item 18, foi indagado quanto a motivação nas agências, 5,9% dos respondentes não tem opinião, 41,2% concordam pouco e 47,1% concordam totalmente que os gestores conseguem motivar os colaboradores e resultando numa média ponderada de 4,2. Logo, mais de 88% dos entrevistados concordam que se sentem motivados pelos gestores.

O papel do líder de uma empresa é conservar um clima harmônico e motivador dentro do grupo de trabalho. Cabe ao líder buscar a criação de um ambiente propício, onde os colaboradores se sintam motivados a buscar um determinado objetivo, deste modo o líder deve fornecer meios para que as pessoas se sintam engajadas à equipe e lutem por um motivo comum a todos (RUFFATO; PAULI; FERRÃO, 2017).

Tabela 2 - Dados Questionário Estilo de Liderança - Banco X - 2022

Perguntas	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. As decisões são discutidas entre líder e colaboradores para chegar a um denominador comum.	0%	11,8%	11,8%	35,3%	41,2%	4,1
2. Estar aberto para as sugestões	0%	0%	11,8%	5,9%	82,4%	4,7
3. O líder dar a liberdade para executar as tarefas do seu modo e sabe reconhecer as atividades desenvolvidas por você.	0%	11,8%	0%	47,1%	41,2%	4,2
4. Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades).	0%	5,9%	0%	11,8%	82,4%	4,7
5. É democrático.	0%	11,8%	17,6%	11,8%	58,8%	4,2
6. Possui credibilidade através da admiração e do respeito mútuos.	11,8%	0%	0%	29,4%	58,8%	4,2
7. Comunica-se bem	0%	5,9%	0%	11,8%	82,4%	4,7
8. Divide a tarefa de liderança com seus funcionários	17,6%	0%	11,8%	35,3%	35,3%	3,7
9. Equipe toma as decisões, o líder assiste e participa.	11,8%	11,8%	17,6%	23,5%	35,3%	3,6
10. Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia.	5,9%	17,6%	17,6%	17,6%	41,2%	3,7
11. Equipe decide sobre a divisão do trabalho.	5,9%	17,6%	23,5%	17,6%	35,3%	3,6
12. É participativo e objetivo, elogios/ críticas compartilhados.	5,9%	0%	5,9%	41,2%	47,1%	4,2
13. Incentiva a participação de seus liderados em todos os projetos da equipe.	0%	0%	17,6%	17,6%	64,7%	4,5
14. Dar orientação a equipe.	0%	5,9%	5,9%	17,6%	70,6%	4,5
15. Ajuda na definição do problema e incentiva a equipe a participar.	0%	0%	11,8%	58,8%	29,4%	4,2
16. O gestor se envolve na solução de problemas apresentados pelos clientes.	0%	11,8%	5,9%	23,5%	58,8%	4,3
17. Participo juntamente com meu gestor no estabelecimento dos meus objetivos.	0%	5,9%	11,8%	41,2%	41,2%	4,2
18. Conseguir motivar a equipe	5,9%	0%	5,9%	41,2%	47,1%	4,2

1 = discordo totalmente

4 = concordo um pouco

2 = discordo um pouco

5 = concordo totalmente

3 = não tenho opinião

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 3 - itens 1 a 11 observou-se a relação dos Gerente de Atendimento e colaboradores no dia a dia que influenciam diretamente quanto a promoção da motivação da equipe.

O trabalho ocupa grande parte da vida, e a única maneira de estar verdadeiramente satisfeito é fazendo aquilo que acreditamos ser um bom trabalho. Quando gosta do que faz, a motivação e o empenho são maiores. Conforme demonstrado na Tabela 3 – item 6, 35,3% não tem opinião, 23,5 concordam um pouco e 41,2% concordam totalmente que gostam do trabalho, resultando numa média ponderada de 4,1, que demonstra classificado como bom sobre os colaboradores gostarem do trabalho.

Quando perguntados sobre a liderança e motivação Tabela 3 - item 4, 11,8% não tem opinião, 29,4% concordam um pouco e 52,9% concordam totalmente que os gestores mostram preocupação suficiente com motivação, o que justifica que mais de 94% Tabela 3 – item 9, concordam totalmente que a motivação reflete na produtividade com média ponderada de 5,0 e que 76,5% concordam que os colaboradores são reconhecidos pelos resultados nas agências bancárias.

Em um âmbito organizacional, a produtividade da empresa sofre influência de fatores externos como situação econômica do país, situação da mão de obra, da concorrência, do mercado de insumos; e fatores internos como grau de utilização do estoque disponível, atualização, estratégia competitiva, sistema de avaliação de desempenho, habilidade, qualificação e motivação da força de trabalho, ou seja, fatores higiênicos e motivacionais conforme veremos na Tabela 4 e 5 (CORREA, 2004).

Tabela 3 - Dados Questionário Motivação - Banco X - 2022

Perguntas	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. Disponibiliza informações suficientes para condições de trabalho dos colaboradores.	0%	0%	5,9%	23,5%	70,6%	4,6
2. É importante estabilidade dos colaboradores	0%	5,9%	0%	17,6%	76,5%	4,6
3. A equipe trabalha de forma colaborativa	0%	5,9%	11,8%	29,4%	52,9%	4,3
4. Mostra preocupação suficiente com a motivação	5,9%	0%	11,8%	29,4%	52,9%	4,2
5. Os colaboradores se sentem felizes no trabalho	0%	0%	29,4%	23,5%	47,1%	4,2
6. Os colaboradores gostam do trabalho	0%	0%	35,3%	23,5%	41,2%	4,1
7. Os colaboradores são reconhecidos pelos resultados	0%	5,9%	0%	17,6%	76,5%	4,6
8. Considera os colaboradores motivados	0%	5,9%	11,8%	47,1%	35,3%	4,1
9. A motivação reflete na produtividade	0%	0%	0%	5,9%	94,5%	5,0
10. Você dá autonomia para propor e executar melhorias na equipe	0%	5,9%	11,8%	29,4%	52,9%	4,3
11. Permite os colaboradores participar das tomadas de decisões	5,9%	0%	23,5%	29,4%	41,2%	4,0

1 = discordo totalmente 4 = concordo um pouco

2 = discordo um pouco 5 = concordo totalmente

3 = não tenho opinião

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 4 foram apresentados os resultados quanto aos fatores higiênicos. Quando questionado no tocante a políticas da empresa Tabela 4 - item 1, pode-se observar quão importante tal fator, visto que 11,8% dos respondentes concordam um pouco e 64,7% concordam totalmente que existem incentivos aos colaboradores estarem aderentes as políticas da empresa. Já no que diz respeito ao ambiente de trabalho Tabela 4 - item 2 há uma divisão uma vez que apenas 52,9% dos respondentes concordam totalmente em os colaboradores estar satisfeitos com as condições de trabalho e 35,3% concordam um pouco.

O Relacionamento interpessoal positivo impulsiona a produtividade, cria confiança em uma atmosfera de respeito e empatia, além de reduzir os conflitos, motivar e fazer com que os profissionais se sintam motivados. Um bom relacionamento interpessoal pode levar à motivação ou à desmotivação dos funcionários. Esse fator influencia na produtividade e pode afetar os resultados, estando diretamente ligado ao desempenho dos funcionários que agregam

valor a instituição, conforme visto na Tabela 4 - item 3 (CHIAVENATO, 2008). Logo, observa-se a satisfação quanto ao incentivo do relacionamento e interação entre os colaboradores Tabela 4 - item 3 com 70,6% dos respondentes concordando totalmente, obtendo uma média ponderada de 4,6 o que mostra como excelente o incentivo dos gestores para o relacionamento entre os colaboradores. Porém, quanto a segurança nas agências bancárias Tabela 4 – item 4, há uma divisão e um ponto a melhorar visto a obtenção de média ponderada de 3,8 e apenas 29,4% dos entrevistados concordam totalmente, 29,4% concordam pouco e 29,4% não tem opinião, revelando-se como fator de insatisfação para parte significativa dos pesquisados.

Tabela 4 - Dados Questionário Fatores Higiênicos - Banco X - 2022

Perguntas	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. Existe incentivo aos colaboradores estarem aderentes as políticas da empresa.	0%	11,8%	11,8%	11,8%	64,7%	4,3
2. Os colaboradores devem estar satisfeitos com as condições do ambiente de trabalho.	0%	0%	11,8%	35,3%	52,9%	4,4
3. Incentiva o relacionamento e interação entre os colaboradores.	0%	0%	11,8%	17,6%	70,6%	4,6
4. Os colaboradores se sentem seguro em relação ao trabalho.	0%	11,8%	29,4%	29,4%	29,4%	3,8

1 = discordo totalmente 4 = concordo um pouco

2 = discordo um pouco 5 = concordo totalmente

3 = não tenho opinião

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Referente a possibilidade de crescimento na empresa Tabela 5 - item 1, a maioria afirma que existe, com 82,4% dos pesquisados concordando totalmente. Que corrobora o resultado obtido quando questionado se existem oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores nas agências, onde 17,6% concordam um pouco e 70,6% concordam totalmente. Já quanto as atividades que a empresa oferece para ajudar no desenvolvimento dos colaboradores Tabela 5 - item 2, podemos observar a satisfação quanto a esse fator, uma vez que 23,5% dos entrevistados concordam pouco e 64,7% concordam totalmente que são satisfatórios.

Segundo Maximiano (2007), o salário Tabela 4 - item4, é um dos maiores motivadores dos funcionários, sendo que quanto mais satisfeito o colaborador estiver com seu salário, menor será a disposição para reclamar de sua relação com a empresa. Além disso, se a política salarial for elaborada de uma forma correta, é um sinal de que a empresa realmente trata de forma justa

seus funcionários. Na Tabela 4 - item 4, quando questionado quanto ao salário, observa-se um relativo equilíbrio na distribuição de opiniões com relação à sua adequação ao serviço desenvolvido onde 17,6% dos colaboradores discordam um pouco, 35,3% concordam um pouco e 47,1% concordam totalmente.

É importante destacar que como um dos fatores primordiais para a motivação, o reconhecimento das conquistas por parte dos superiores é altamente positivo, pois ajuda a fortalecer a autoestima dos funcionários, fazendo com que os mesmos se sintam úteis e importantes para o sucesso organizacional. Santos *et al.* (2018), diz que funcionários que se sentem respeitados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem, tornam-se parceiros de negócio, fazendo muito além das suas obrigações e se preocupando com o andamento da empresa. Nesse sentido, percebe-se na Tabela 5 - item 5 que 76,5% dos respondentes concordam totalmente que seus resultados são reconhecidos, 11,8% concordam em partes e 5,9% não tem opinião. Já quanto a distribuição igualitária das responsabilidades Tabela 5 – item 6, podemos observar que é um ponto a melhor, visto que obteve uma média ponderada de 3,5, com 29,4% discordando um pouco e 17,6% diz não ter opinião.

Tabela 5 - Dados Questionário Fatores Motivacionais - Banco X - 2022

Perguntas	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. Existe possibilidade de crescimento para os colaboradores na empresa.	0%	0%	5,9%	11,8%	82,4%	4,8
2. As atividades que oferece para ajudar no desenvolvimento dos colaboradores são satisfatório	0%	5,9%	5,9%	23,5%	64,7%	4,5
3. Existem oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento	0%	5,9%	5,9%	17,6%	70,6%	4,5
4. Considera o salário dos colaboradores satisfatório com a atividade realizada	0%	17,6%	0%	35,3%	47,1%	4,1
5. Os colaboradores são reconhecidos pelos resultados	0%	5,9%	5,9%	11,8%	76,5%	4,6
6. Há uma distribuição igualitária de responsabilidades entre os colaboradores.	0%	29,4%	17,6%	23,5%	29,4%	3,5

1 = discordo totalmente

4 = concordo um pouco

2 = discordo um pouco

5 = concordo totalmente

3 = não tenho opinião

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

7.5 RESULTADOS

As respostas foram analisadas através das Tabelas 2, 3, 4 e 5 sobre as relações estabelecidas entre o líder e seus liderados, especificamente com os colaboradores que atuam nas agências do Banco X. Percebe-se os 2 (dois) aspectos: o tipo de liderança que o gerente está exercendo e a percepção motivacional dos colaboradores.

Desta forma, observou-se que a partir do estudo realizado percebe-se que a empresa apresenta uma liderança democrática, mostrou que a motivação é um ponto importante para os líderes e é incentivado entre os colaboradores das agências, apresentou pontos positivos em relação aos fatores higiênicos e motivacionais, mostrou a satisfação em trabalhar na empresa com oportunidade de crescimento e de relacionamento interpessoal (Quadro 2).

Ainda no Quadro 2 relata que os principais fatores higiênicos de acordo com os respondentes são: salário, condições de trabalho, relações interpessoais. Já quanto aos fatores motivacionais são: realização, crescimento, desenvolvimento e reconhecimento.

Assim, conforme Quadro 2, constata-se que a liderança e a motivação são elementos diretamente interligados e inseparáveis. Mais do que isso, são fundamentais para o desenvolvimento contínuo e alcance dos melhores resultados tanto nas agências bancárias quanto nas organizações em geral. O líder é capaz de influenciar a equipe a atingirem os seus próprios objetivos e os da organização, para isso é necessário compreender o comportamento humano e o que o motiva, ou seja, as suas necessidades para poder facilitar o processo motivacional, gerar satisfação e aumentar a produtividade.

As respostas foram analisadas através das Tabelas 2, 3, 4 e 5 sobre as relações estabelecidas entre o líder e seus liderados, especificamente com os colaboradores que atuam nas agências do Banco X. Percebe-se os 2 (dois) aspectos: o tipo de liderança que o gerente está exercendo e a percepção motivacional dos colaboradores.

Desta forma, observou-se que a partir do estudo realizado percebe-se que a empresa apresenta uma liderança democrática, mostrou que a motivação é um ponto importante para os líderes e é incentivado entre os colaboradores das agências, apresentou pontos positivos em relação aos fatores higiênicos e motivacionais, mostrou a satisfação em trabalhar na empresa com oportunidade de crescimento e de relacionamento interpessoal (Quadro 2).

Ainda no Quadro 2 relata que os principais fatores higiênicos de acordo com os respondentes são: salário, condições de trabalho, relações interpessoais. Já quanto aos fatores motivacionais são: realização, crescimento, desenvolvimento e reconhecimento.

Assim, conforme Quadro 2, constata-se que a liderança e a motivação são elementos

diretamente interligados e inseparáveis. Mais do que isso, são fundamentais para o desenvolvimento contínuo e alcance dos melhores resultados tanto nas agências bancárias quanto nas organizações em geral. O líder é capaz de influenciar a equipe a atingirem os seus próprios objetivos e os da organização, para isso é necessário compreender o comportamento humano e o que o motiva, ou seja, as suas necessidades para poder facilitar o processo motivacional, gerar satisfação e aumentar a produtividade.

Quadro 2 - Inferências encontradas na pesquisa no Banco X - 2022

Tipo de Liderança	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Democrático	Trabalho colaborativo; Felicidade no trabalho; Gostam do que faz; Motivação refletindo na produtividade; Autonomia; Satisfação com ambiente de trabalho; Condições de trabalho; Salário; Relacionamento e interação entre colaboradores;	Possibilidade de crescimento; Oportunidade claras de crescimento e desenvolvimento; Reconhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2022).

O Quadro 3 explicita o que o líder tem de positivo e negativo na opinião dos respondentes. Foi apresentado que o ponto de intervenção quanto ao estilo de liderança será o gestor dar mais autonomia aos colaboradores a fim de introduzir a equipes nos processos de tomadas de decisões o que influencia quanto a motivação dos colaboradores. Já quanto os fatores higiênicos e motivacionais, percebe-se a necessidade e importância dos líderes desenvolverem meios que forneça mais segurança e proteção aos colaboradores.

Quadro 3 - Pontos Positivos e Negativos do Banco X – 2022

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Intervenção	Tendências Futuras
Estilos de Liderança	Comunicação; Aberto a sugestões; Incentivo aos liderados a participarem dos projetos; Explora as habilidades dos colaboradores; Consegue motivar as equipes.	Não divide as tarefas de liderança com as equipes; Equipe não decide sobre as divisões de tarefas	Dar mais autonomia para os colaboradores e introduzir mais a equipe nas tomadas de decisão.	O cargo de Gerente de Atendimento irá continuar e para isso os líderes precisarão se qualificar afim de se tornar um líder mais competente
Motivação	A motivação reflete na produtividade; Disponibiliza informações suficiente para melhor condições de trabalho das equipes; A importância da estabilidade dos colaboradores.	Permitir os colaboradores participar das tomadas de decisões.	Inserir os colaboradores nos processos de tomadas de decisão.	Criar condições favoráveis para que os funcionários manifestem suas próprias iniciativas e/ou auxiliem nas tomadas de Decisões
Fatores Higiênicos	Incentiva o relacionamento e interação entre os colaboradores.	Os colaboradores não se sentem seguro em relação ao trabalho.	Disponibilizar meios que forneça mais segurança e proteção aos colaboradores.	Investir e implantar medidas que disponibilize maior segurança aos colaboradores
Fatores Motivacionais	Possibilidade de crescimento para os colaboradores na empresa; Os colaboradores são reconhecidos pelo trabalho.	Não há uma distribuição igualitária de responsabilidade entre os colaboradores		Implantar uma métrica que proporcione igualdade quanto a distribuição das responsabilidades entre os colaboradores

Fonte: Elaboração própria (2022).

7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança e motivação são assuntos muito importantes, tanto no contexto organizacional como no acadêmico. Assim, buscou-se analisar a influência do estilo de liderança sobre a motivação em agências bancárias de Salvador. Os principais atributos dos estilos de liderança foram relacionados no tópico 2. Estilos de Liderança dos Gerentes e a motivação segundo a teoria de Herzberg, demonstrado no Quadro 1 - Tipos de liderança. Foi feita a identificação do líder democrático através da Tabela 1. Para apresentar como o estilo de liderança adotado pode influenciar na relação dos gerentes de atendimento de agências bancárias na motivação da sua equipe através da Teoria de Herzberg foi descrito no tópico - Estilos de liderança dos Gerentes de Atendimento das agências do Banco X no período de 2022 e a motivação das equipes, evidenciados no Quadro 2.

Diante do problema apresentado, vale salientar que o estilo de liderança encontrado nesta pesquisa foi a liderança democrática conforme mostra a Tabela 2 - item 5, onde mais de 70% dos respondentes afirmam que os respectivos Gerentes adotam o estilo democrático. Uma vez que favorece quanto a motivação dos colaboradores que atuam nas agências, onde verifica que os líderes desempenham os seguintes papéis: sabe reconhecer, tem uma boa comunicação, incentiva os liderados a participarem dos projetos, sabem explorar as habilidades dos colaboradores e conseguem motivar a equipe (Quadro 3). Tal estilo de liderança influencia quanto a motivação dos colaboradores, visto conforme os resultados apresentados nas Tabelas 3, 4 e 5, onde mostra que 94,5% concordam que a motivação reflete na produtividade, 70,6% estão satisfeitos pois existe incentivos quanto ao relacionamento e interação com os colegas que está relacionado aos fatores higiênicos e quanto aos fatores motivacionais, 82,4% concordam com as possibilidades claras de crescimento dentro da empresa.

Diante disso, podemos entender que o estilo de liderança mais adequado a ser adotado afim de influenciar quanto a motivação dos colaboradores é o democrático, pois visa a colaboração da equipe, visa ativamente a opinião do time, confiando e direcionando os funcionários, estimulando novas ideias, motivando e consequentemente promovendo melhores resultados. Já quanto a motivação, é percebido o importante papel do gestor afim de impactar positivamente no desempenho, satisfação e desenvolvimento, ou seja, fatores higiênicos e motivacionais dos colaboradores bancários.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Ricardo *et al.* Motivação e o trabalho bancário. **Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)**. [s.l.], v. 20, [s.n.], p.10-27, 2019.
- AZEVEDO, Marcela Dantas. A importância do líder engajado para o estímulo da equipe: um estudo das lideranças em instituições financeiras de Sergipe. **Ideias & Inovação**, Aracaju. v. 5. n. 3. p. 9-16. 2020.
- BERGAMINI, Cecília. Whitaker. **A importância da credibilidade na liderança eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGAMINI, Cecília. Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BLANCHARD, Ken; **Liderança de Alto Nível**: Como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BRUNÓRIO, Wellington *et al.* Liderança e Motivação no Trabalho. **RACRE - Revista de Administração**. Espírito Santo do Pinhal-SP, v. 17, n. 21. jan/dez. 2017.
- CABRAL, Sara Cristina Rodrigues. **O impacto da liderança na motivação dos colaboradores do setor bancário na Região Autónoma dos Açores**. 2018. 141 f. Dissertação - (Mestrado em Gestão de Empresas/MBA). Ponta Delgada: Universidade dos Açores, 2017. Disponível em: [www: http://hdl.handle.net/10400.3/4684](http://hdl.handle.net/10400.3/4684). Acesso em: 27 maio 2022.
- CALDEIRA, Ricardo Jorge Fernandes. **Significados da Liderança Emocional**: Um estudo Qualitativo e Aplicado a uma Instituição do Sector Bancário. 2019. 75 f. Dissertação - (Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial). Lisboa: Universidade Europeia, 2019. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30170>. Acesso em: 27 maio 2022.
- CARVALHO, Adriano Dias; SILVA, Bianca Alves do Reis. A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo. **Revista de Carreiras Pessoas**, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 139-150, 2017.
- CHIAVENATO. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539p.

CORREA, Henrique; CORREA, Carlos. **Administração de Produções e Operações - Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica: de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430p.

MAURÍCIO, Nathanni Marrelli Matos; LEMOS, Célia Regina Lopes. A motivação no ambiente de trabalho: Um estudo com os funcionários da área comercial de um banco privado na cidade de Palmas, TO. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v. 12, n. 1, 2019.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Êmila Silveira de. Motivação no Ensino Superior: estratégias e desafios. **Revista Contexto & Educação**, [s.l.], v. 32, n. 101, p. 212, 6 jul. 2017.

OLIVEIRA, Samara da Costa; MELO, Jose Airton Mendonça; ALVES, Josias Rodrigues. Liderança como fator crítico de eficácia no clima organizacional: um levantamento de campo sobre a eficácia e o estilo de liderança. **Revista Negócios em Projeções**. [s.l.], v. 12, n. 2, p. 27-41, 2021.

PEREIRA, Ana Paula Couto. Liderança e motivação no setor bancário: um estudo de caso em agências do noroeste fluminense. **REINPEC - Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 1-18, 2022.

PERRONE, Claudia Maria, SANTOS, Anelise Schaurich; DIAS, Ana Cristina Garcia. **Revista Trabalho [En] Cena**, [s.l.], v. 3, n. 2, p. 44-64, 2018.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. **Revista de Administração Faces Journal**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 29-44, 7 abr. 2017.

SANTOS, Silvia Spagnol Simi dos; OLIVO, Ana Maria; PETRI, David Rodrigo; ORO, Ieda Margarete. Satisfação e motivação no trabalho: Inshigts sobre percepção da justiça tributiva e remuneração estratégica por individuo da geração Z. **Revista de Ciências da Administração.**, [s.l.], v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019.

SILVA, Felipe Augusto., et al. Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista. **REFAS - Revista Fatec Zona Sul**, [s.l.], v. 3, n. 4, p. 23-37, 2017.

SINEK, Simon; **Comece pelo porquê**. São Paulo: GMT Editores, 2018.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 313p.

SOUZA, Flávia Andreza; MARQUES, Ana Carolina Freitas de Barros. Liderança situacional nas organizações: uma Reflexão de seus impactos na atuação do líder. **Revista Humanae**, [s.l.], v.13, n. 2, p. 1-14. 2019.

SOUZA, Miguel Tadeu dos Santos; NETO, João Pinheiro de Barros. Influência do estilo de liderança na motivação da equipe: estudo de caso em empresas de metal mecânicas da Serra Gaúcha. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 439-457, 2018.

TIMOTHY, Oliver. **Liderança: Habilidades de liderança para influenciar, Desenvolver e motivar Pessoas**. Babelcube Inc.: -85Babelcube Inc., 2019.

VALAR, Adriano *et al.* Coaching e liderança no setor bancário: Estudo em uma agência de um banco público. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 12, n. 1, p. 46-61, 2020.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. Liderança e motivação nas organizações. *In*: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 8., 2018. São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: CONVIBRA, 2018. Disponível em: www.convibra.com.br. Acesso em: 28 mar. 2022.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE ATENDIMENTO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE SALVADOR NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES DURANTE O ANO DE 2022
RECEBIDO	23/02/2023
AVALIADO	24/04/2023
ACEITO	03/04/2023

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Lucas Nascimento Cruz
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduando em Administração na Universidade do Estado da Bahia.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Dr.
NOME COMPLETO	Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Doutor em Difusão do Conhecimento pela UFBA, Mestre em Administração pela UFBA, Especialista em Educação e Tecnologias e Graduado em Processamento de Dados e Administração. É Professor Adjunto da Universidade do Estado da Bahia. Atua como Professor Permanente do Mestrado Nacional e Profissional de Ensino de Física (MNPEF/UNEB) e do Programa de Pós-Graduação em educação e Contemporaneidade (PPGeduC/UNEB).
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: nascimento.lukas@hotmail.com
---	---