

A hand in a suit jacket is placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. On top of the stack, a tiny figure of a person in a blue shirt and black pants is standing with arms raised, holding a circular object. The blocks have various icons: the top block has a dollar sign, the second has four dollar signs, the third has four 'S' symbols, the fourth has a hierarchy chart, a pie chart, and a bar chart, the fifth has four gears, the sixth has two megaphones and two person icons, the seventh has four person icons, and the eighth has a row of person icons. The background is a blurred image of a person in a suit.

**ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)**

# **GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL**



**ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)**

# **GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL**

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393    Gestão de organizações públicas, privadas e da sociedade civil  
 [recurso eletrônico] / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta  
 Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-65-86002-80-5  
 DOI 10.22533/at.ed.805200804

1. Administração pública. 2. Gestão da qualidade total.  
 I. Senhoras, Elói Martins.

CDD 352.357

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

O campo de estudos em Administração tem emergido entre os séculos XX e XXI como uma frutífera arena de renovação nas ciências, o que repercute em uma clara ampliação de temas e atores envolvidos ao longo do tempo que são observados à luz de um olhar que simultaneamente é comprometido com a explicação das realidades concretas e com a prescrição de planos e estratégias para as organizações.

Corroborando com a agenda de estudos administrativos no Brasil, o presente livro, “Gestão de Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil”, tem definido em seu título o objetivo de apresentar uma plural agenda de estudos com base em pesquisas desenvolvidas pela comunidade científica nacional sobre modelos de gestão da realidade organizacional *lato sensu* do país.

Fruto de um trabalho coletivo engendrado por quase cinquenta pesquisadores, oriundos de instituições de ensino superior públicas e privadas de todas as regiões brasileiras, esta obra traz contribuições que valorizam a pluralidade e a construção científica do campo de Administração da partir de um trabalho interinstitucional no país.

Organizado em dezenove capítulos, este livro foi estruturado por meio de uma lógica discursiva de gradação crescente, na qual os três primeiros capítulos exploram estudos de gestão público-privada, passando para cinco capítulos focalizados na gestão pública, até se chegar aos dez capítulos seguintes que abordam estudos de gestão privada.

No primeiro eixo de capítulos, sobre gestão público-privada, são abordadas de modo genérico as diferenças e convergências entre a Administração Pública e Privada, bem como de modo específico as relações virtuais de consumo e o papel regulatório do Estado, além daquelas relações entre o Setor Público e o Setor Privado na produção do *American Way of Life*.

No segundo eixo de capítulos, focalizado em gestão pública, as pesquisas apresentadas abordam diferentes exemplos de sistemas de gestão e de governança pública no Brasil, a partir de um olhar específico de estudos de casos sobre políticas públicas, respectivamente identificados por análises sobre as políticas orçamentária, de saúde, segurança pública, controladoria e infraestrutura.

No terceiro eixo de capítulos, sobre gestão privada, dois capítulos apresentam uma natureza teórica em contraposição a oito capítulos com estudos de casos empíricos, os quais em sua totalidade exploram temáticas com foco setorial (mercado acionário e comércio varejista), bem como em organizações de ensino superior, em empresas multinacionais, ou, ainda relacionadas a empreendedores.

A fundamentação para o desenvolvimento destes dezoito capítulos reside em um recorte teórico plural, mas cujo recorte metodológico exploratório, descritivo

e explicativo possibilitou, tanto, a convergência de procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados, quanto, a adoção diferenciada de técnicas de hermenêutica, estatística e análise de discurso na interpretação dos dados.

Com base nas análises e discussões construídas ao longo dos dezoito capítulos exibidos nesta obra, há uma rica contribuição teórica, metodológica e empírica para o enriquecimento deste plural e crescente campo de estudos científicos em Administração no Brasil, o qual cada vez mais se amplia em suas agendas, temas e atores em razão de produções como esta, que vislumbram o debate a partir de um esforço interinstitucional coletivo.

Em nome deste frutífero trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores, comprometidos com as realidades organizacionais públicas, privadas e da Sociedade Civil, bem como com a própria construção de um rico e plural campo de estudos em Administração no Brasil, convidamos você para explorar conosco as diferentes facetas teóricas e empíricas nos temas abordados ao longo deste livro.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	
David Nogueira Silva Marzzoni Leonnam Massias Rodrigues	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008041</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>12</b>
RELAÇÕES DE CONSUMO VIRTUAIS E A INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL	
Pablo Martins Bernardi Coelho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008042</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>22</b>
A EFERVESCÊNCIA ALÉM DOS COPOS: UMA REFLEXÃO SOBRE O PRODUTO COCA COLA E O <i>AMERICAN WAY OF LIFE</i>	
Patrícia Maragoni Machado de Almeida Joyce Gonçalves Altaf Luciano Alves Nascimento Márcio Moutinho Abdalla	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008043</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>34</b>
ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA FEDERAL	
Gustavo Celeste Ormenese	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008044</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>50</b>
A GESTÃO DE AUDITORIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS	
Albrendell Andrade Ferreira Hellen de Paula Silva da Rocha Tereza Cristina Abreu Tavares	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008045</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>67</b>
REGRESSÃO MÚLTIPLA COMO INSTRUMENTO DE EXPLICAÇÃO DO ÍNDICE DE VIOLÊNCIA NO BRASIL EM 2014	
Americo Matsuo Minori Afonso Fonseca Fernandes Heber José De Moura	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008046</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>79</b>
COMPONENTES DE GOVERNANÇA INTELIGENTE PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ	
Rafael Larêdo Mendonça Cynthia Meireles Mário Margalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008047</b>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>94</b>
ESTRUTURA E MANUTENÇÃO DAS VIAS PÚBLICAS DE PARNAÍBA: IMPACTOS DO ESCOAMENTO DA ÁGUA PLUVIAL	
Andressa Santos Ferreira Ana Gabriella Esmeraldo Barbosa Mara Águida Porfírio Moura Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008048</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>101</b>
PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VALENÇA – RJ	
Thiago Calixto Mesquita Alessandra dos Santos Simão	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008049</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>116</b>
PROCESSO DE EMPODERAMENTO DE MULHERES QUE ATUAM EM PROGRAMAS <i>STRICTO SENSU</i>	
Leticia Gracietti Cristina Keiko Yamaguchi	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080410</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>127</b>
CONSULTORIA E GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Cleverson Tabajara Vianna Luciane Stallivieri Fernando Álvaro Ostuni Gauthier	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080411</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>147</b>
O USO DO <i>COMMONKADS</i> NA METODOLOGIA LEAN SIX SIGMA	
Eduardo Zeferino Máximo Phillipi de Macedo Coelho Andreici Vedovatto João Artur de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080412</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>159</b>
BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA VALE S/A COM BASE NESSA FERRAMENTA DE GESTÃO	
Ingrid Pedro Freire Louro Fábio Braun Silva Marcelo Silva Alves Paulo Roberto Miranda de Oliveira Thiene Diniz Braun Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080413</b>	

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>172</b>
PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE BOM JESUS DA LAPA BAHIA	
Cassiana Santos da Silva Farias	
Manoel Joaquim Fernandes de Barros	
Livia Veiga de Oliveira Bispo	
Eder Batista Reges	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080414</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>184</b>
A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RAVIERA MOTORS BMW SITUADA NO MUNICÍPIO DE ANANINDEUA-PA	
Antônio Renato Bezerra Noronha	
André Luis Lopes Rezende	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080415</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>198</b>
METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DO MÉTODO DE PREVISÃO DE DEMANDA DE ITENS PROMOCIONAIS NUMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO RIO DE JANEIRO	
Aline Vasconcellos Guedes Lima	
Fábio Braun	
Marcus Brauer	
Marcelo Silva Alves	
Denílson Queiroz Gomes Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080416</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>211</b>
QUALIDADE DA AUDITORIA, GOVERNANÇA E VALOR DE MERCADO: UM ESTUDO PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO ENTRE 2010 E 2017	
Naiara Leite dos Santos Sant' Ana	
Paulo Celso Pires Sant' Ana	
Aureliano Angel Bressan	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080417</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>232</b>
IFRS 16: IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE ARRENDAMENTO MERCANTIS OPERACIONAIS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO	
Tatiane Ribeiro	
Mônica Aparecida Ferreira	
Hugo Leonardo Menezes de Carvalho	
Layne Vitória Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080418</b>	

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>249</b>
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO CAMPUS CERRO LARGO DA UFFS COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL ADOTADO	
Sandro Adriano Schneider	
DOI 10.22533/at.ed.80520080419	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>268</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>269</b>

## PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE BOM JESUS DA LAPA BAHIA

Data de aceite: 27/03/2020

### **Cassiana Santos da Silva Farias**

Universidade Salvador (UNIFACS)

Salvador-BAHIA

<http://lattes.cnpq.br/5804235089243847>

### **Manoel Joaquim Fernandes de Barros**

Universidade Salvador (UNIFACS)

Salvador-BAHIA

<http://lattes.cnpq.br/1289764861155980>

### **Lívia Veiga de Oliveira Bispo**

Universidade Salvador (UNIFACS)

Salvador-BAHIA

<http://lattes.cnpq.br/1837328385765530>

### **Eder Batista Reges**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Bom Jesus da Lapa- BAHIA

**RESUMO:** Novos empreendimentos se iniciam em todos os ramos da economia mundial e nacional, empresas de grande, médio e pequeno porte abrem e fecham as portas constantemente em todo o mundo. Não basta ter uma grande ideia de negócio, para se empreender é preciso analisar de forma minuciosa todas as variáveis relacionadas ao empreendimento. A administração estratégica utiliza uma ferramenta de gestão que possibilita ao empreendedor mensurar seus possíveis

ganhos ao abrir um negócio, para que o mesmo possa sonhar de forma pragmática. Esse artigo tem como objetivo geral, analisar se ao abrir um empreendimento existe a preocupação com o planejamento estratégico, através da confecção do plano de negócios por parte dos empreendedores no município de Bom Jesus da Lapa. O planejamento estratégico pode, e deve ser utilizado por empreendedores, independente do tamanho da empresa, pois é através do planejamento estratégico que as empresas criam suas metas e objetivos a serem alcançados futuramente. Dolabela (1999) reconhece que o plano de negócio é uma ferramenta que ajuda a analisar aspectos sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos. Trata-se de realmente colocar no papel a ideia de negócio. O empreendedor é tido como um grande estrategista, um ser inovador, criador de novos métodos para penetrar e criar novos mercados Gerber (1990).

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração; Planejamento; Empreendedorismo; Empresas.

### **BUSINESS PLAN AS A STRATEGIC TOOL FOR ENTREPRENEURS IN MUNICIPALITY OF BOM JESUS DA LAPA BAHIA**

**ABSTRACT:** New ventures begin in all

branches of the world and national economy, large, medium and small companies open and close doors constantly around the world. It is not enough to have a great idea of business, to be undertaken it is necessary to analyze in a thorough way all the variables related to the enterprise. Strategic management uses a management tool that enables entrepreneurs to measure their potential gains when starting a business, so that they can dream in a pragmatic way. This research work has the general objective of analyzing whether to open an enterprise there is the concern with the strategic planning, through the preparation of the business plan by pie of the entrepreneurs in the municipality of Bom Jesus da Lapa. Strategic planning can and should be used by entrepreneurs regardless of company size, since it is through strategic planning that companies create their goals and objectives to be achieved in the future. Dolabela (1999) recognizes that the business plan is a tool that helps analyze aspects about the future of the business: where to go, how to go faster, what to do along the way in order to reduce uncertainties and risks. It is really about not putting the business idea on paper. The entrepreneur is seen as a great strategist, an innovator, creator of new methods to penetrate and create new markets Gerber (1990).

**KEYWORDS:** Administration; Planning; Entrepreneurship; Companies.

## INTRODUÇÃO

A globalização e a revolução tecnológica ampliou o acesso à informação, facilitando e intensificando a concorrência entre empresas na contemporaneidade. Novos empreendimentos se iniciam em todos os ramos da economia mundial e nacional, empresas de grande, médio e pequeno porte abrem e fecham as portas constantemente em todo o mundo.

Não basta ter uma grande ideia de negócio, para se empreender é preciso analisar de forma minuciosa todas as variáveis relacionadas ao empreendimento. Sua margem de lucro, onde se pretende atuar, qual o investimento inicial, tempo de retorno do investimento, dentre outras informações que são vitais para garantir a continuidade do empreendimento.

O empreendedorismo é uma prática que vem se intensificando com um passar do tempo. A cada instante uma pessoa pensa em trabalhar para si mesmo, ser seu próprio patrão e dar as ordens. Entretanto muitos iniciam sua jornada empreendedora sem antes colocar no papel de forma clara, seus objetivos e acabam por abrir um negócio sem nenhum tipo de planejamento, Dolabela (1999) afirma que 90% das novas empresas morrem nos três anos seguintes à sua criação no Brasil.

A administração estratégica utiliza uma ferramenta de gestão que possibilita ao empreendedor mensurar seus possíveis ganhos ao abrir um negócio, para que o mesmo possa sonhar de forma pragmática. Essa ferramenta é o plano de negócios, esse planejamento pode ser executado por qualquer empreendedor de qualquer ramo da economia.

Esse trabalho de pesquisa tem como objetivo geral, analisar se ao abrir um empreendimento existe a preocupação com o planejamento estratégico, através da confecção do plano de negócios por parte dos empreendedores no município de Bom Jesus da Lapa. Afirma-se como objetivos específicos, avaliar qual a compreensão que os empreendedores possuem com relação ao plano de negócios e descrever, qual a porcentagem dos empreendimentos em funcionamento possui um plano de negócios.

O planejamento estratégico executado através do plano de negócio é de grande relevância para o empreendedor, por tanto, justifica-se esta pesquisa pela necessidade de se analisar, como os empreendedores do município percebem o plano de negócio e se compreendem a importância do mesmo para o sucesso da sua empresa, independente do setor de atuação da empresa e das suas características com relação ao porte da mesma.

Este trabalho de pesquisa configura-se como qualitativo, pois segundo Trujillo (2003), a pesquisa qualitativa procura verificar se uma definida característica existe na população pesquisada. Também se caracteriza como descritivo uma vez que, descreve a utilização do plano de negócio por parte dos empreendedores do município. Foi subdividido em três etapas, primeiro o levantamento bibliográfico para registrar as afirmativas sobre os relatos publicados, relacionados com o tema. Na segunda etapa foram coletados os dados através de questionário contendo questões fechadas, posteriormente estes dados foram tabulados e expostos em gráficos para análise por parte dos pesquisadores.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico pode e deve ser utilizado por empreendedores independente do tamanho da empresa, pois é através do planejamento estratégico que as empresas criam suas metas e objetivos a serem alcançados futuramente. Fischmann e Almeida (2013) acreditam que a prática do planejamento estratégico funciona como um auxílio, para o empresário, no que se refere a conscientização acerca dos riscos da atividade empreendedora, uma vez que;

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2013, p.16)

Os mesmo autores acrescentam que, o planejamento estratégico contribui para a eficácia das organizações, ou seja, orientam os esforços na direção mais

correta buscando fazer aquilo que deve ser feito, Fischmann e Almeida (2013). Ao elaborar um planejamento estratégico antes de iniciar as atividades empresarias o empreendedor evita que sua empresa comece suas atividades de forma amadora.

O empreendedor que busca informações sobre o ambiente que deseja empreender ou que já empreende, tem maior probabilidade de sucesso, Furlan (1991) reitera que a informação está se convertendo na mercadoria mais importante da economia contemporânea.

O mercado muda a todo o momento, para Kotler (1994), a análise do ambiente de mercado pode minimizar os custos das empresas para se adaptarem as mudanças, bem como, maximizar os lucros ao explorar uma nova oportunidade de negócio, pois;

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da organização com objetivo de crescimento e lucro (KOTLER, 1994, p.69).

Para Fischmann e Almeida (2013) o ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta, não tem condição para alterá-lo. Mesmo sem ter a possibilidade de modifica-lo se faz necessário ao empreendedor possuir o conhecimento deste ambiente. Certo e Peter (2005) afirmam que vários fatores ambientais devem ser monitorados ao se implantar a administração estratégica,

<b>Ambiente organizacional</b>	<b>Fatores a serem analisados</b>
Características Organizacionais	Participação no mercado, qualidade dos produtos, fluxo de caixa e investimento de capital bruto.
Estrutura Industrial	Taxa de mudanças tecnológicas em produtos ou processos, grau de diferenciação do produto, estrutura de preço e custo da indústria e economia de escala.
Comportamento do mercado e do consumidor	Segmentação do mercado, tamanho do mercado, desenvolvimento de novo mercado e lealdade do comprador.
Fornecedor	Principais mudanças na disponibilidade de matérias-primas.
Social, Econômico e Político	Tendência do PNB (Produto Nacional Bruto), taxas de juros, disponibilidade de energia e governo (estabelecidos e legalmente impostos).

Tabela-1: Fatores ambientais relacionados à administração estratégica, adaptado de (CERTO; PETER, 2005, p.38)

O correto estudo pormenorizado, de cada parte desses componentes do ambiente organizacional, descritos na tabela anterior, por parte do empreendedor tem potencial de contribuir com o sucesso do seu empreendimento, porquanto;

O propósito desta análise é avaliar o ambiente organizacional para permitir que a administração da empresa possa reagir adequadamente frente às alterações do

mercado, ou qualquer problema que possa surgir, aumentando o seu sucesso. (CERTO; PETER, 2005, p.38).

Ao analisar estrategicamente o ambiente o empreendedor tende a minimizar os riscos de fracasso do negócio Birley e Muzyka (2005) comentam que;

A capacidade de determinar onde está a oportunidade no mercado, a capacidade de trabalhar com essa oportunidade remodelando-a para atender as necessidades dos clientes e a sensibilidade para manter os custos em níveis aceitáveis por meio de parcerias financeiras e fornecedores adequados são as qualidades que caracterizam um empreendedor de sucesso. (BIRLEY; MUZYKA, 2005, p.44)

O planejamento estratégico voltado para o mercado está intimamente ligado ao plano de negócios segundo afirma Gracioso (1990) ao explicar o conceito de cada palavra;

Planejar: referindo-se a determinar um período para fazer as coisas acontecerem;  
Estratégico: voltado para otimizar os recursos a médio longo e curto prazo tendo como prioridade o retorno do investimento;  
Mercado: referindo-se aos subsídios advindos do mercado. Posicionando-se de forma a atender as necessidades dos clientes melhor que a concorrência. (GRACIOSO, 1990, p.39)

Dolabela (1999) reconhece que o plano de negócio é uma ferramenta que ajuda a analisar aspectos sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos. Trata-se de realmente colocar no papel a ideia de negócio no papel.

No plano de negócios está contido o plano de *marketing* Dolabela (1999) afirma que;

O Plano de Marketing é um planejamento do *marketing mix* (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa que mostra à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá. O Plano de Marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingir os objetivos. O Plano de Marketing disciplina o planejador, levando-o a colocar idéias, fatos e conclusões de maneira lógica. (DOLABELA, 1999, p. 164)

Para Birley e Muzyka , um plano de negócio inclui muitos elementos e a maior parte deles, exigem pesquisa cuidadosa. A pesquisa de *marketing* se volta para o ambiente externo à empresa, possibilitando maior compreensão do seu mercado alvo.

No plano de negócio também está presente o plano financeiro da empresa que

segundo, Dolabela (1999) contém questões relacionadas com;

À análise financeira, as despesas pré-operacionais; os gastos com a montagem do negócio, ou seja, os investimentos fixos; e os recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento até gerar receitas, ou investimentos iniciais de capital de giro. (DOLABELA, 1999, p. 259)

No plano financeiro estão englobadas todas as receitas e despesas estimadas. Segundo Dolabela (1999), a utilização do Plano de Negócios é algo ainda incipiente no Brasil. Poucos empreendedores e empresas trabalham com essa ferramenta estratégica.

O mesmo autor acrescenta que,

O principal usuário do Plano de Negócios é o próprio empreendedor, pois ele é uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto. (DOLABELA, 1999, p. 90)

Para Birley e Muzyka (2005), o plano de negócio, também é uma ferramenta útil para empresas existentes. Salim et al. (2001) complementam que;

É indispensável que a formatação da empresa esteja feita de modo correto: isto quer dizer, que o negócio esteja completamente descrito e que seu funcionamento esteja muito bem compreendido e, mais que tudo, fique muito bem evidenciado que o mercado vai acolher bem o produto ou o serviço ou a solução da empresa que está sendo imaginada. (SALIM, et al. 2001, p. 127)

Formatar a empresa de modo sistemático dentro de um plano possibilita ao empreendedor uma melhor visualização dos objetivos empresariais.

## **METODOLOGIA**

Esta investigação possui uma abordagem qualitativa, de acordo com Sampieri (2013, p. 376) a utilização da pesquisa qualitativa permite a compreensão do objeto de estudo a partir da perspectiva dos participantes (indivíduos ou grupos pequenos de pessoas que serão pesquisados) sobre os fenômenos que os rodeiam, suas experiências, pontos de vista, ou seja, a forma como eles percebem a subjetividade da sua realidade.

Quanto aos objetivos da pesquisa este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e descritiva, como uma pesquisa descritiva pretende apenas, registrar e analisar os fatos sem, contudo interferir na realidade da amostra pesquisada.

Para que os dados fossem coletados utilizou-se questionário estruturado contendo perguntas fechadas, pois de acordo com Xavier (2016) essa ferramenta de coleta de dados permite o relato espontâneo sem intimidar psicologicamente o

informante.

## RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa buscou analisar qual o entendimento que os empreendedores do município de Bom Jesus da Lapa Bahia, possuem, com relação à confecção do plano de negócios de suas empresas. Foram pesquisadas empresas que se encontravam atuantes no mercado, no período de julho a setembro de 2018.

Priorizou-se que os questionários fossem respondidos pelos proprietários dos empreendimentos. Para uma maior compreensão dos dados coletados, investigaram-se apenas empreendimentos com mais de dois anos de funcionamento na cidade. Também não foram pesquisados empreendimentos do tipo franquias.

A pesquisa contou com uma amostra de 32 respondentes, sendo esses, proprietários de empreendimentos de médio e pequeno porte, e também micro empreendedor individual (MEI).

Ao serem questionados se *“para abrir um negócio o mais importante é o capital financeiro e o domínio da área que se pretende atuar, logo não é necessário se preocupar com grandes planejamentos e análises. Com relação a esta afirmativa, você:”* Os empreendedores responderam da seguinte forma;

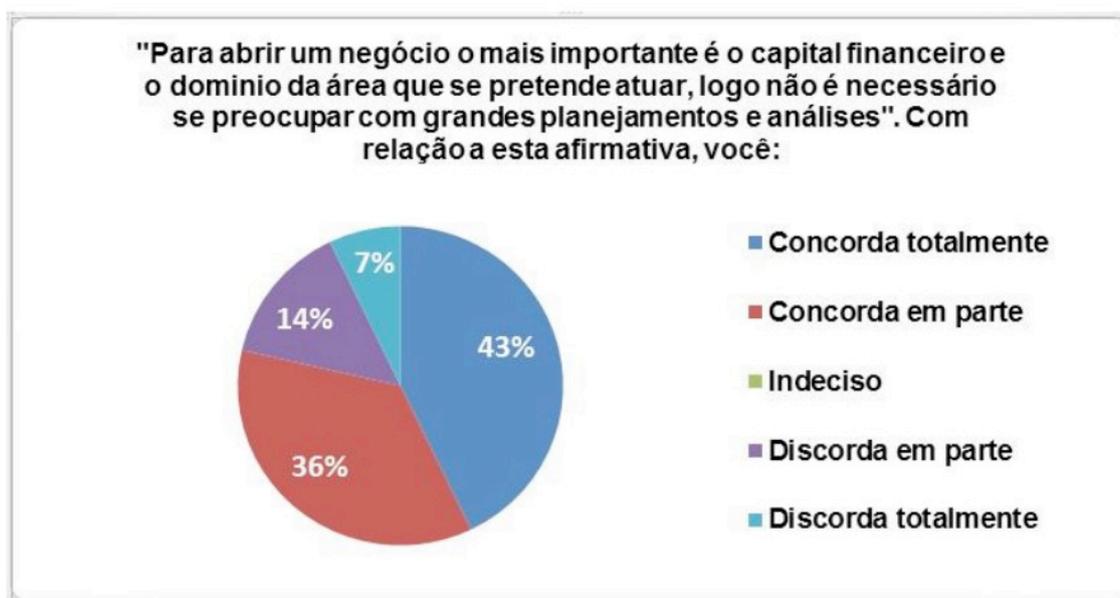


Figura 1- Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A alternativa referente à indecisão não alcançou percentual relevante, 43% dos respondentes declarou que concorda totalmente, ou seja, na percepção dos mesmos o planejamento estratégico do negócio e a análise do ambiente em que se pretende atuar não é prioridade. Na amostra pesquisada os percentuais referentes à concordância correspondem à maioria, evidenciando que o capital financeiro e o

domínio da área de atuação são fatores que possuem mais importância.

A pergunta: “Qual o nível de importância que você atribui a pesquisa de mercado para seu negócio?” Foi respondida da seguinte forma;



Figura-2: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Onde apenas o percentual de 14% declarou ser pouco importante e outros 14% declarou não ter importância alguma, enquanto 57% respondeu ser muito importante, o que evidencia que a maioria percebe a importância da pesquisa de mercado para o sucesso do negócio.

Para Richers (1984);

No Brasil pouco se sabe sobre os hábitos de pesquisa de mercado adotados pelas nossas empresas, se bem que não tenhamos dúvidas de que não é apenas o tamanho da empresa e o vulto das suas ambições mercadológicas que determinam a maior ou menor intensidade de dedicação à pesquisa, mas antes as suas atitudes e expectativas com respeito a esse instrumental para ajudá-los nas decisões de maior envergadura. (RICHERS, 1984, p.31)

Apesar de a maioria pesquisada reconhecer a importância da pesquisa de mercado, essa ferramenta administrativa ainda é pouco utilizada por empreendedores do município, pela falta de conhecimento sobre sua metodologia e interpretação dos resultados obtidos e sua aplicação na empresa. Entretanto a maioria afirma que as análises ambientais, bem como o planejamento estratégico são menos importantes que o capital financeiro, o que pode estar relacionado com a falta de conhecimento do plano de negócios e seus componentes, pois ao responder a pergunta. *O que você pensa sobre o grau de dificuldade de elaboração de um Plano de Negócios?*

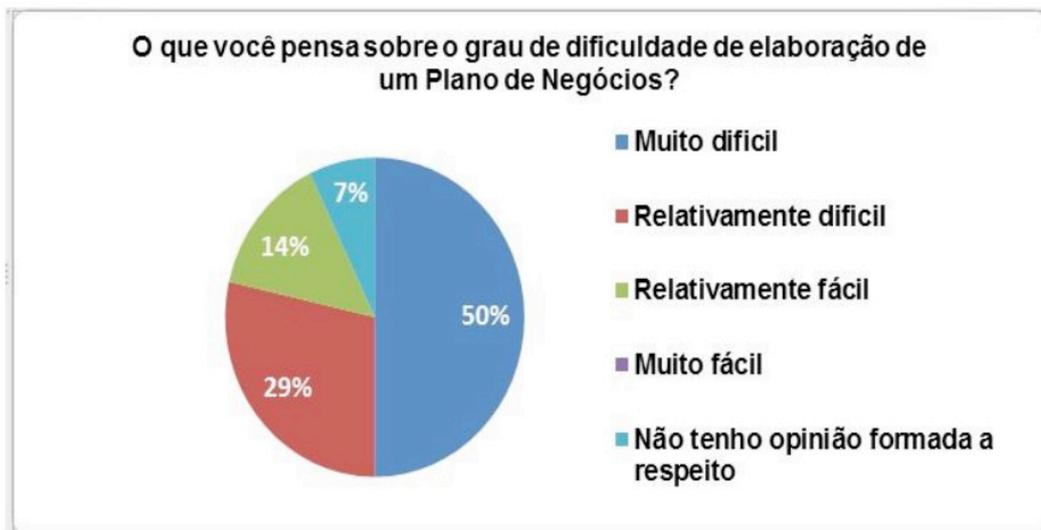


Figura-3: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As respostas que corresponde à alternativa, não ter opinião formada a respeito, obteve um percentual de 50% dos respondentes, enquanto 29% respondeu que acha ser relativamente difícil. A alternativa, muito fácil não alcançou percentual relevante.

Através dessas respostas, é possível inferir que empreender sem o devido conhecimento do ambiente de mercado é uma prática comum no município, para Dolabela (1999) alguns empreendedores são, sem dúvida, bons técnicos, mas, entre eles, alguns não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as leis ou o ambiente socioeconômico.

A pergunta “em sua opinião o que é um Plano de Negócio?” Foi respondida da seguinte forma:

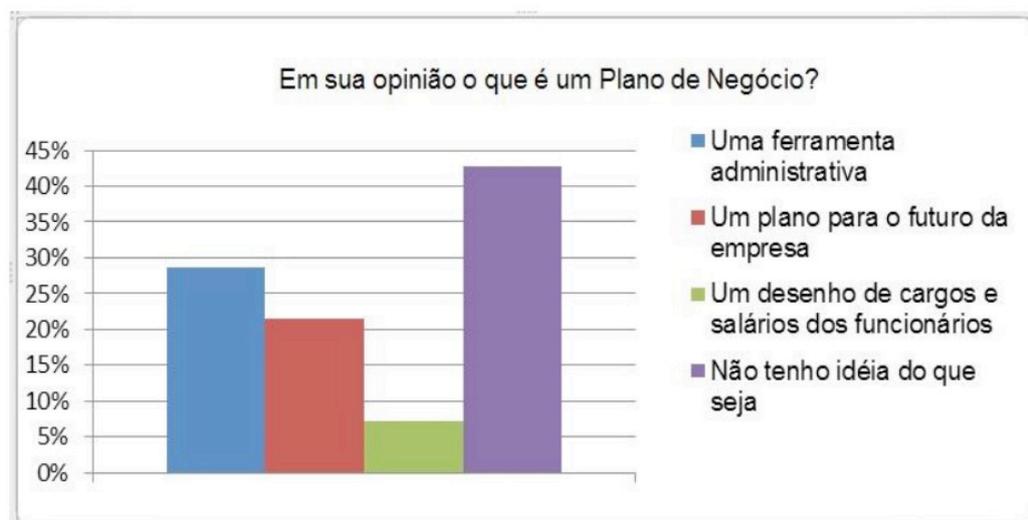


Figura- 4: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Onde 43% dos respondentes declarou que, não tem idéia do que seja, 29% que é uma ferramenta administrativa, 21% respondeu que é um plano pra o futuro da empresa e 7% que é um desenho de cargos e salários. Ou seja, 43% dos

respondentes não sabem o que vem a ser um plano de negócios.

O que justifica a maioria ter respondido que a empresa não possui um plano de negócio perfazendo um total de 79%.

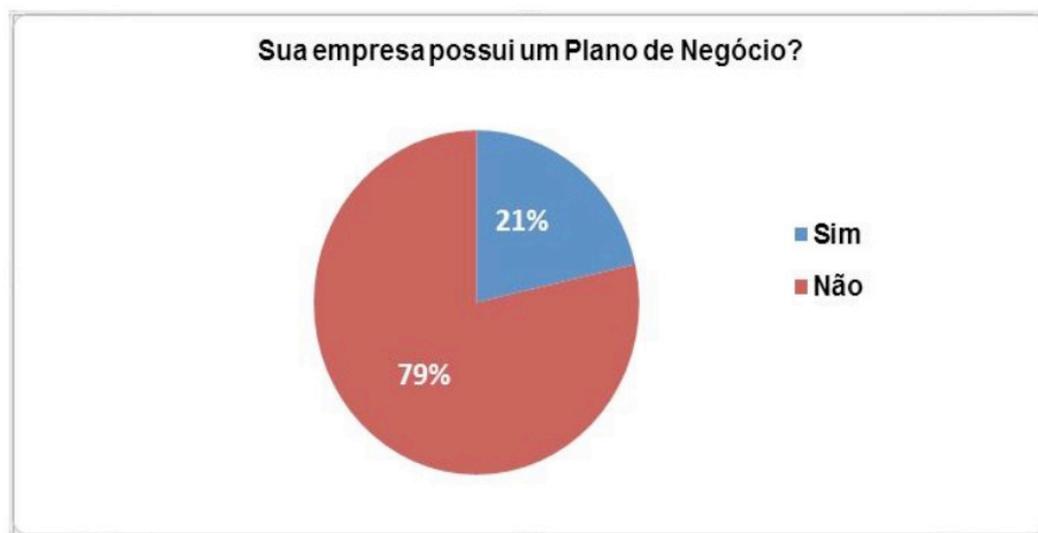


Figura-5: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quando questionados sobre "como você avalia a necessidade da confecção de um plano de negócios para o sucesso da sua empresa?"



Figura- 6: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A maioria dos respondentes um total de 43% declarou ser muito importante e 14%, relatou ser importante à confecção de um plano de negócios para sua empresa, que já se encontrava em funcionamento. Essa percentual evidencia que existe o desejo por parte dos empreendedores do município em utilizar essa ferramenta estratégica para ajudar na manutenção dos seus negócios.

## 1 | CONCLUSÃO

A aplicação da administração estratégica não é uma realidade dos empresários no município, os mesmos não tem consciência da importância e da aplicabilidade dos seus procedimentos para alavancar seu negócio e alcançar vantagem competitiva, para assim se posicionar de forma estratégica no mercado.

Infere-se com esse trabalho de pesquisa que a maioria dos empreendimentos pesquisados não possui um plano de negócios perfazendo um total de 79%. Nessa perspectiva a Universidade como difusora de conhecimento pode auxiliar esses empreendedores para alcançar o sucesso em seus negócios, na medida em que os graduandos do curso de Administração vão aprimorando seu conhecimento teórico sobre ferramentas de gestão, em especial planejamento estratégico e pesquisa de mercado os mesmo poderiam aplicar a prática, auxiliando na construção do plano de negócios desses empreendimentos. Através da Empresa Júnior com a supervisão de um orientador graduado. Essa iniciativa proporcionaria aos graduandos de Administração maior proficiência com relação à análise da estrutura financeira e administrativa de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

BIRLEY, S.; MUZYKA, D.,F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, S., C.; PETER, J., P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DOLABELA, F. **O SEGREDO DE LUISA: Uma idéia, e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 10. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

FISCHMANN, A., A.; ALMEIDA, I.,R.,M. **Planejamento Estratégico na prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas SA, 2013.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1990.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. São Paulo: Atlas, 1990.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

RICHERS, R. **Coleção primeiros passos: O que é marketing**. 12ª. Ed São Paulo: Brasiliense, 1984.

SALIM, C. S. Et al. **Construindo Planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SAPIERI, R., H. **Metodologia de pesquisa.** – 5. Ed. – Porto Alegre: Penso, 2013.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa.** São Paulo: Scortecci, 2003.

XAVIER, C.,R. **Como fazer e apresentar trabalhos acadêmicos em eventos científicos.** Rêspel. São Paulo, 2016.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acionista 214, 215, 219

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 32, 34, 37, 46, 49, 50, 51, 54, 56, 63, 64, 67, 80, 81, 82, 83, 88, 92, 94, 96, 97, 99, 100, 103, 105, 109, 111, 122, 127, 139, 142, 155, 171, 172, 173, 175, 182, 184, 185, 187, 189, 190, 191, 197, 199, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 218, 221, 222, 226, 227, 228, 229, 230, 247, 248, 253, 266, 267, 268

American way of life 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33

Análise de componentes principais 217, 221, 222

Auditoria 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 90, 134, 138, 144, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 247

### B

Balanced scorecard 157, 159, 160, 161, 162, 169, 170

Bolsa de valores 232, 234, 246

Brasil 4, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 20, 21, 24, 32, 37, 38, 40, 41, 43, 48, 51, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 91, 92, 93, 95, 99, 101, 110, 113, 114, 116, 127, 147, 157, 165, 169, 173, 177, 179, 197, 210, 212, 216, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 237, 238, 247, 248, 255, 266, 267

### C

Carreira 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125

Coaching 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 114

Commonkads 147, 151, 154, 158

Compliance 127, 128, 129, 134, 143, 145

Conhecimento 3, 28, 55, 58, 59, 66, 85, 104, 106, 108, 109, 110, 112, 113, 116, 120, 122, 123, 125, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 141, 143, 144, 146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 169, 175, 179, 180, 182, 188, 190, 192, 249, 261, 262, 265

Consultoria 106, 127, 133, 134, 144

Consumo 12, 14, 15, 16, 17, 22, 24, 25, 27, 31, 32, 41, 98, 194, 195, 196, 210, 261

Contabilidade 1, 4, 42, 53, 56, 64, 65, 66, 88, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 193, 195, 197, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 237, 247, 248

Corrupção 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 91, 92, 93, 97

### D

Dano moral 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Demanda 8, 41, 61, 79, 88, 89, 91, 92, 108, 111, 150, 152, 165, 166, 167, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 257

Desempenho 8, 54, 55, 58, 83, 84, 85, 89, 90, 123, 136, 144, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 189, 190, 191, 196, 197, 213, 215, 219, 223, 226, 229, 230, 231, 254, 268

Dívida pública 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49

## E

Empoderamento 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126

Empreendedor 11, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182

Empresa 2, 3, 5, 7, 8, 9, 15, 23, 29, 30, 31, 32, 51, 63, 99, 107, 110, 149, 153, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 208, 214, 215, 217, 220, 221, 222, 223, 226, 227, 236, 238, 244, 245, 248, 252, 254, 256, 260, 265, 266

Ensino superior 101, 103, 105, 106, 112, 115, 127, 128, 132, 134, 135, 137, 139, 143, 144, 146, 250, 251

Estado 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 19, 21, 22, 23, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 56, 62, 63, 70, 72, 76, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 89, 90, 93, 95, 96, 97, 98, 122, 135, 138, 143, 159, 172, 198, 203, 208, 267

Estados unidos 3, 5, 6, 13, 14, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 52, 138, 237

Estratégia 2, 41, 51, 60, 64, 85, 90, 97, 161, 165, 167, 170, 182, 210, 214, 268

## G

Gestão 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 32, 34, 35, 37, 38, 41, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 92, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 114, 116, 126, 127, 130, 131, 132, 133, 136, 143, 144, 146, 147, 151, 154, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 168, 169, 170, 172, 173, 180, 182, 184, 186, 192, 195, 198, 200, 201, 209, 210, 230, 231, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 261, 265, 266, 267, 268

Governança 20, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 247

Governo 4, 6, 7, 11, 14, 23, 24, 28, 31, 32, 34, 38, 41, 42, 43, 46, 57, 58, 59, 80, 83, 84, 97, 104, 123, 129, 135, 136, 138, 142, 161, 175, 261

## H

Homicídio 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77

## I

Informação 13, 41, 51, 59, 66, 83, 84, 86, 89, 90, 91, 92, 101, 103, 109, 122, 123, 141, 143,

158, 173, 175, 184, 185, 186, 187, 191, 193, 197, 213, 214, 215, 217, 222, 227, 232, 233, 237, 245, 246, 247, 262, 264

Infraestrutura 9, 41, 84, 88, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 157

Internacionalização 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 146, 220, 226

## L

Lean six sigma 147, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158

## M

Melhoria contínua 149, 157

Mercado acionário 211

Metodologia 3, 58, 69, 96, 104, 105, 106, 120, 147, 148, 149, 150, 151, 158, 162, 168, 177, 179, 183, 192, 198, 202, 231, 248, 249, 254

Modelo 8, 10, 24, 72, 74, 75, 76, 77, 84, 85, 97, 129, 130, 135, 137, 138, 142, 143, 147, 148, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 202, 203, 207, 209, 217, 221, 237, 238, 249, 250, 253, 254, 256

## O

Organização 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 28, 51, 61, 64, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 97, 126, 132, 140, 141, 143, 147, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 167, 168, 174, 175, 176, 185, 186, 188, 189, 191, 193, 196, 199, 216, 236, 249, 254, 257, 259, 260, 265

Orientação profissional 101, 102, 103, 104, 105, 106, 111, 113, 115

## P

Planejamento 4, 8, 46, 48, 59, 60, 61, 64, 66, 87, 90, 91, 92, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 133, 139, 142, 144, 161, 162, 165, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 182, 188, 190, 196, 259

Plano de negócio 172, 174, 176, 177, 180, 181

Previsão de demanda 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208

## Q

Qualidade 1, 2, 10, 43, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 76, 103, 109, 116, 123, 125, 136, 138, 149, 150, 151, 155, 156, 161, 167, 175, 185, 189, 190, 191, 199, 200, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 236, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 259, 262, 264, 265, 266

## R

Regressão múltipla 67, 68, 69

Resultado 15, 25, 39, 44, 55, 61, 68, 69, 72, 75, 76, 77, 112, 118, 119, 147, 156, 164, 165,

188, 193, 213, 215, 216, 238, 239, 241, 242, 243, 246, 254, 255, 260, 262, 266

## S

Saúde 2, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 98, 105, 114, 116, 117, 168, 189, 252, 253

Setor aéreo 234, 239, 240, 246

Setor privado 4, 8, 39, 42, 57, 85, 236

Setor público 4, 5, 7, 8, 11, 37, 38, 39, 42, 54, 61, 64, 65, 81, 96, 135

Sistema único de saúde 50, 52, 53, 56, 57, 60, 63, 64, 65, 66

Sociedade 2, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 36, 55, 57, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 91, 92, 97, 104, 113, 116, 119, 121, 124, 125, 128, 135, 139, 141, 157, 247, 268

## T

Tomada de decisão 86, 112, 160, 161, 162, 166, 184, 186, 191, 192, 193, 196, 233, 254

## V

Valor de mercado 211, 212, 214, 223, 226

Vias públicas 94, 95, 96, 98, 99

Violência 67, 68, 69, 76, 77, 119

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**