

**PRODUÇÃO
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA
NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO 2**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)**

**PRODUÇÃO
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA
NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO 2**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)**

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: Karine de Lima

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

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

Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros

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

Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros

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
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
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
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
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
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
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
Prof^a Dr^a 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
Prof^a Dr^a Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof^a Dr^a Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Prof^a Dr^a 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. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Dr^a Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof^a Dr^a Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof^a Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof^a 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^a Dr^a Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof^a Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Prof^a 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. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof^a Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof^a Dr^a Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Prof^a Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof^a Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
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
 Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
 Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
 Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
 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. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
 Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
 Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
 Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
 Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
 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)	
P964	<p>Produção científico-tecnológica na área de administração 2 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-5706-083-4 DOI 10.22533/at.ed.834200806</p> <p>1. Administração – Pesquisa – Brasil. 2. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.4</p>
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Produção Científico-Tecnológica na Área de Administração 2”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de dezessete capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo e ampliando o debate científico-tecnológico nesta área. Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre diferentes assuntos que permeiam a literatura sobre administração. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Dilemas Éticos na Perspectiva de Discentes de Graduação em Administração de uma Universidade Pública: a ambiguidade moral em cena” e objetivou investigar o ponto de vista de discentes de graduação em administração acerca da noção de moral e de ética. O segundo capítulo tem como título “Uma Análise dos Fatores Determinantes do Desempenho dos Alunos dos Cursos Superiores em Administração do Distrito Federal” e teve como objetivo principal a identificação dos fatores determinantes do desempenho dos discentes dos cursos de administração do Distrito Federal. O terceiro capítulo, intitulado “Análise da Competência Docente em uma Instituição de Ensino Superior”, objetivou investigar o impacto das dimensões da competência docente de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul/RS.

O quarto capítulo é intitulado “Impacto do Estágio Pós-Doutoral Percebido nas Atividades da Pós-Graduação: desenvolvimento e validação de questionário escalar de aferição” e relata a experiência de construção de um questionário. O quinto capítulo tem como título “Recomendações sobre o Método donEstudo de Caso para Pesquisadores Iniciantes” e aborda questões-chave na condução de um estudo de caso de qualidade. O sexto capítulo é intitulado “Panorama das Dimensões de Avaliação de Desempenho no Contexto da Inovação Social” e buscou identificar as principais abordagens utilizadas nos estudos sobre avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social.

O sétimo capítulo tem como título “Assédio Moral em uma Instituição do Poder Judiciário do Norte do País” e é parte de um estudo que buscou caracterizar quantitativamente os casos de assédio moral, tipos, formas, frequência, duração e se o adoecimento da vítima está ligado a este fenômeno em um órgão do Poder Judiciário de um Estado no Norte do País. O oitavo capítulo é intitulado “Fatores Intervenientes no Trabalho em Equipe: um estudo de caso com colaboradores da administração de um shopping no Sul do Brasil” e objetivou identificar se os colaboradores de um shopping, no sul do Rio Grande do Sul, se sentem inseridos em um grupo ou em uma equipe no setor administrativo em que atuam. O nono capítulo tem como título “Planejamento Estratégico: desafios de implementação e habilidades fundamentais dos gestores” e objetivou identificar a origem do planejamento estratégico, suas diferenças com a metodologia anterior, plano de longo prazo, os desafios para sua implementação e as

habilidades fundamentais que o gestor organizacional deve possuir para assegurar o sucesso da implementação do plano estratégico.

O décimo capítulo é intitulado “Consequências da Crise Hídrica na Produção de Leite dos Produtores Rurais e os Impactos Causados ao Laticínio Bimbo da Cidade de Afonso Cláudio-ES” e objetivou determinar a influência da crise hídrica na bacia leiteira da cidade de Afonso Cláudio no estado do Espírito Santo, avaliando a entrega do produto no laticínio Bimbo. O décimo primeiro capítulo tem como título “Os Desafios da Indústria 4.0 para o Brasil” e teve como objetivo buscar na literatura estudos que possam trazer contribuições para o enfrentamento de alguns desses desafios. O décimo segundo capítulo tem como título “Energia Solar: uma fonte de energia alternativa e sustentável para uso privado no Brasil” e objetivou avaliar se a energia solar pode ser utilizada como fonte de energia alternativa e sustentável para uso privado e residencial no Estado de São Paulo.

O décimo terceiro capítulo, intitulado “O Comércio de *Food Trucks* como Oportunidade de Negócio em Tempos de Crise”, objetivou analisar as práticas de controles contábeis e financeiros dos microempreendedores que estão localizados na cidade de Rondon do Pará. O décimo quarto capítulo é intitulado “Os Indicadores Contábeis como Ferramenta de Análise Gerencial: um estudo das empresas revendedoras de combustíveis na cidade de Santa Margarida/MG” e objetivou demonstrar a importância de estabelecer um planejamento nas entidades, como também adotar mecanismos de controle viabilizando seu melhor desempenho, além de expor como tais métodos influenciam nos resultados encontrados através da Análise das Demonstrações Contábeis. O décimo quinto capítulo tem como título “Fatores Determinantes para Formação e Sobrevivência de um Cluster de Conhecimento: um estudo de caso a partir das pequenas empresas de base tecnológica” e buscou ampliar a compreensão a respeito dos fatores que afetam o processo de desenvolvimento e sustentação de um cluster de conhecimento, com o intuito de contribuição para identificação de novos constructos que possam colaborar para o melhor entendimento da dinâmica desse processo.

O décimo sexto capítulo é intitulado “A Administração Eclesiástica: estudo de caso da primeira Igreja Batista de Jaciara/MT” e buscou pesquisar se a gestão administrativa no contexto da Primeira Igreja Batista em Jaciara/MT preenche positivamente sua vocação organizacional numa perspectiva gerencial visto que a Igreja é, ao mesmo tempo, organização e organismo. O décimo sétimo capítulo tem como título “A Influência da Hospitalidade e das Diretrizes Organizacionais no Atendimento da Hotelaria” e objetivou analisar as influências da Hospitalidade e Diretrizes Organizacionais sobre o Atendimento na hotelaria.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e

estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
DILEMAS ÉTICOS NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: A AMBIGUIDADE MORAL EM CENA	
Annor da Silva Junior Vitor Correa da Silva Katia Cyrlene de Araújo Vasconcelos Priscilla de Oliveira Martins-Silva José Michel Rocha Monteiro	
DOI 10.22533/at.ed.8342008061	
CAPÍTULO 2	22
UMA ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO DOS ALUNOS DOS CURSOS SUPERIORES EM ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL	
Emilia de Oliveira Faria Ricardo Correa Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.8342008062	
CAPÍTULO 3	45
ANÁLISE DA COMPETÊNCIA DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	
Rodrigo Marques de Almeida Guerra Maria Emília Camargo	
DOI 10.22533/at.ed.8342008063	
CAPÍTULO 4	57
IMPACTO DO ESTÁGIO PÓS-DOCTORAL PERCEBIDO NAS ATIVIDADES DA PÓS-GRADUAÇÃO: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO ESCALAR DE AFERIÇÃO	
Pedro Marcos Roma de Castro	
DOI 10.22533/at.ed.8342008064	
CAPÍTULO 5	73
RECOMMENDATIONS ON THE CASE STUDY METHOD FOR BEGINNER RESEARCHERS	
João Henrique Lopes Guerra	
DOI 10.22533/at.ed.8342008065	
CAPÍTULO 6	90
PANORAMA DAS DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO SOCIAL	
Edir Antonia de Almeida Geovana Alves Fedato de Lima	
DOI 10.22533/at.ed.8342008066	
CAPÍTULO 7	110
ASSÉDIO MORAL EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO NORTE DO PAÍS	
Marlene Valerio dos Santos Arenas Valmiria Carolina Piccinini	
DOI 10.22533/at.ed.8342008067	

CAPÍTULO 8 130

FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO COM COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO DE UM SHOPPING NO SUL DO BRASIL

Juliana Lara de Souza
Simone Portella Teixeira de Mello
Rogério da Silva Almeida
Fernanda Winck Moraes

DOI 10.22533/at.ed.8342008068

CAPÍTULO 9 150

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E HABILIDADES FUNDAMENTAIS DOS GESTORES

Vinicius Pereira dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.8342008069

CAPÍTULO 10 157

CONSEQUÊNCIAS DA CRISE HÍDRICA NA PRODUÇÃO DE LEITE DOS PRODUTORES RURAIS E OS IMPACTOS CAUSADOS AO LATICÍNIO BIMBO DA CIDADE DE AFONSO CLÁUDIO-ES

Amanda Lacerda Coelho
Farana de Oliveira Mariano
Mônica de Oliveira Costa
Sabrina Pereira Uliana Pianzoli
Diego Peterle Guisso

DOI 10.22533/at.ed.83420080610

CAPÍTULO 11 175

OS DESAFIOS DA INDÚSTRIA 4.0 PARA O BRASIL

Giancarlo da Silva Rego Pereira
Luiz Carlos Di Serio

DOI 10.22533/at.ed.83420080611

CAPÍTULO 12 189

ENERGIA SOLAR: UMA FONTE DE ENERGIA ALTERNATIVA E SUSTENTÁVEL PARA USO PRIVADO NO BRASIL

Alana de Almeida Bruno Campos
Leonardo Fernando Cruz Basso

DOI 10.22533/at.ed.83420080612

CAPÍTULO 13 208

O COMÉRCIO DE FOOD TRUCKS COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO EM TEMPOS DE CRISE

David Nogueira Silva Marzzoni
Rafael da Silva Pereira

DOI 10.22533/at.ed.83420080613

CAPÍTULO 14 226

OS INDICADORES CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE GERENCIAL: UM ESTUDO DAS EMPRESAS REVENDEDORAS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE SANTA MARGARIDA/MG

Neusimar Martins Ferreira
Farana de Oliveira Mariano
Mônica de Oliveira Costa
Sabrina Pereira Uliana Pianzoli
Jonathan Pio Borel

DOI 10.22533/at.ed.83420080614

CAPÍTULO 15 245

FATORES DETERMINANTES PARA FORMAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA DE UM CLUSTER DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DAS PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Valter João de Sousa

Vânia Maria Jorge Nassif

DOI 10.22533/at.ed.83420080615

CAPÍTULO 16 265

A ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA: ESTUDO DE CASO DA PRIMEIRA IGREJA BATISTA DE JACIARA/MT

Manoel Martins de Jesus

Esdras Warley Nunes de Jesus

DOI 10.22533/at.ed.83420080616

CAPÍTULO 17 274

A INFLUÊNCIA DA HOSPITALIDADE E DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS NO ATENDIMENTO DA HOTELARIA

Cícera Carla Bezerra da Silva

Sérgio Luiz do Amaral Moretti

DOI 10.22533/at.ed.83420080617

SOBRE O ORGANIZADOR..... 287

ÍNDICE REMISSIVO 288

OS INDICADORES CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE GERENCIAL: UM ESTUDO DAS EMPRESAS REVENDEDORAS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE SANTA MARGARIDA/MG

Data de submissão: 05/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Neusimar Martins Ferreira

FACIG

Manhuaçu/Minas Gerais

Farana de Oliveira Mariano

FAVENI

Venda Nova do Imigrante/Espírito Santo

<http://lattes.cnpq.br/2567096987268896>

Mônica de Oliveira Costa

FAVENI

Venda Nova do Imigrante/Espírito Santo

<http://lattes.cnpq.br/9431067596221676>

Sabrina Pereira Uliana Pianzoli

FAVENI

Venda Nova do Imigrante/Espírito Santo

<http://lattes.cnpq.br/8267244350461855>

Jonathan Pio Borel

FAVENI

Venda Nova do Imigrante/Espírito Santo

<http://lattes.cnpq.br/0757120990510486>

RESUMO: A Contabilidade Gerencial conta com diversas técnicas que devidamente aplicadas, contribuem na direção dos negócios, proporcionando conhecimento amplo da situação financeira e econômica da empresa. Diante disto, esta pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância de

estabelecer um planejamento nas entidades, como também adotar mecanismos de controle viabilizando seu melhor desempenho, além de expor como tais métodos influenciam nos resultados encontrados através da Análise das Demonstrações Contábeis. Para atingir o objetivo buscando identificar a situação de duas empresas revendedoras de combustíveis, localizadas na cidade de Santa Margarida/MG, foi realizada análise documental fazendo uma comparação de resultados dos anos 2015 e 2016. Os resultados foram alcançados também por meio da implementação de uma entrevista, juntamente com a Análise Vertical e Horizontal e também com os indicadores de Liquidez, Rentabilidade, Lucratividade e Endividamento. Através da realização da entrevista, descobriu-se que ambas as empresas não se preocuparam em realizar um planejamento estratégico antes de investir neste tipo de comércio e que optaram por este ramo de atividade basicamente pelo mesmo motivo, sendo que na cidade não há forte concorrência, o que facilitaria a viabilidade do negócio. Os resultados financeiros mostraram-se satisfatórios, no entanto ambas se queixaram do momento de crise por qual o país tem passado dificultando o desenvolvimento das mesmas.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade Gerencial; Análise das Demonstrações; Indicadores Financeiros.

ABSTRACT: The Managerial Accounting has several techniques that properly applied, contribute in the direction of the business, providing broad knowledge of the financial and economic situation of the company. In view of this, this research aims to demonstrate the importance of establishing a plan in the entities, as well as to adopt control mechanisms, enabling its best performance, and to explain how these methods influence the results found through the Analysis of Financial Statements. In order to reach the objective of identifying the situation of two fuel companies located in the city of Santa Margarida / MG, a documentary analysis was carried out, comparing results from the years 2015 and 2016. The results were also achieved through the implementation of a interview, along with Vertical and Horizontal Analysis and also with the indicators of Liquidity, Profitability, Profitability and Indebtedness. By conducting the interview, it was discovered that both companies did not bother to carry out a strategic planning before investing in this type of commerce and that they chose this branch of activity basically for the same reason, being that in the city there is not strong competition, which would facilitate the viability of the business. The financial results were satisfactory, however, both complained of the moment of crisis by which the country has been making difficult the development of the same.

KEYWORDS: Managerial Accounting; Analysis of the Statements; Financial indicators.

1 | INTRODUÇÃO

As empresas buscam constantemente o aprimoramento de suas atividades, uma vez que, a globalização econômica trouxe a competitividade e o acirramento da concorrência entre os mercados, dessa forma torna-se indispensável que as atividades sejam desenvolvidas com eficiência e eficácia a fim de se conseguir o rendimento almejado.

A contabilidade por sua vez não se remete apenas as necessidades fiscais, mas também possibilita o controle do patrimônio da entidade com objetivo de fornecer informações aos usuários internos e externos por meio de relatórios fundamentados em determinações legais e oficiais. Desobrigada do cumprimento destas determinações legais ou regras estabelecidas por órgãos reguladores, a contabilidade gerencial tem por objetivo suprir a entidade de importantes informações, inclusive de natureza operacional, que auxiliam os gestores em suas tomadas de decisões.

As demonstrações contábeis são as principais informantes sobre a saúde de uma entidade, é através dela que os sócios, investidores, fornecedores e instituições financeiras referenciam suas decisões, seja para acompanhar o retorno de seus investimentos, obtenção de créditos e financiamentos.

Sendo caracterizada como ferramenta gerencial de grande valia para as

tomadas de decisões na entidade, a análise das demonstrações contábeis possibilita o conhecimento e avaliação de diversos aspectos, seja econômico, patrimonial e financeiro, proporcionando aos gestores conclusões e decisões mais seguras para a empresa (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 158). Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: Como a adoção de um mecanismo de controle gerencial reflete nos resultados de análise das demonstrações contábeis das empresas revendedoras de combustíveis?

Neste contexto, e com intuito de responder ao questionamento, a presente pesquisa objetiva verificar a importância e contribuição da análise das demonstrações contábeis para duas empresas revendedoras de combustíveis em suas tomadas de decisões e como utilizá-la, a fim de avaliar o progresso da empresa. Para proteção das empresas analisadas os valores relativos às demonstrações utilizadas não serão divulgados, como também os nomes que serão substituídos por Posto Beta e Posto Alfa.

Esta pesquisa contribui para o estudo da Contabilidade Gerencial e a utilização da técnica de análise das demonstrações como instrumento relevante de gestão. As informações extraídas e transformadas em dados pela técnica de análise das demonstrações contábeis proporcionam aos gestores uma visão ampla e real da situação econômica e financeira da empresa, contribuindo de forma fundamental no gerenciamento. Esta sistemática contribui de forma significativa para evolução das entidades e conseqüentemente da sociedade na qual estão inseridas, pois as informações encontradas podem garantir um crescimento empresarial menos arriscado, uma vez que as decisões tomadas pelos gestores serão de forma mais segura.

A coleta dos dados ocorreu em duas empresas que exercem a atividade de comércio varejista de combustíveis, ambas situadas na cidade de Santa Margarida/MG, estas são concorrentes diretas e possuem representatividade na região, gerando empregos e possibilidade de crescimento do município onde estão inseridas. Para a realização da pesquisa foram utilizados o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício. Realizou-se uma visita às empresas em questão em busca de conhecer a percepção dos responsáveis sobre as técnicas de gestão e como eles as utilizam de forma a contribuir com as decisões tomadas na rotina diária, em seqüência foram solicitado ao Contador responsável destas organizações que disponibilizasse as demonstrações contábeis referentes aos anos 2015 e 2016, estes contendo as informações necessárias para aplicar as técnicas de Análise Vertical e Horizontal, como também as análises dos índices de Liquidez, Endividamento, Rentabilidade e Lucratividade.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Com toda a competitividade existente no mercado atual, seja em qualquer ramo de atividade, é imprescindível que as empresas além de oferecerem produtos e serviços de qualidade disponham de uma gestão adequada, desta forma o crescimento e destaque vem a ser provável, uma vez que será mais fácil identificar as oportunidades e ameaças (INTELLIPLAN, 2016).

Segundo Souza, Lisboa e Rocha (2003), as necessidades e exigências de gerenciamento tem se mostrado a maior complexidade do ambiente empresarial, portanto no intuito de contribuir na direção dos negócios a Contabilidade Gerencial vem sendo um relevante alimentador das informações aos gestores empresariais.

A Contabilidade Gerencial voltada exclusivamente para a administração da empresa evidencia sua importância identificando os principais motivos que afetam a sobrevivência da entidade, avaliando tanto os fatores internos quanto os externos, diferente da Contabilidade que se restringe ao Fisco e as Rotinas Trabalhistas, ela tem por objetivo reparar falhas através da elaboração de planos administrativos de apoio aos gestores (GOMES, 2010).

As informações encontradas nas demonstrações contábeis evidenciam a conjuntura patrimonial e financeira da empresa, além do desempenho e das mudanças em sua posição financeira, isto permite aos empresários e administradores o planejamento e o controle do patrimônio e também das atividades sociais (DINIZ, 2014).

As demonstrações contábeis são importantes ferramentas da contabilidade por ser elaboradas com base em registros, livros e documentos que compõem o sistema contábil da entidade, isto permite que a informação seja apropriadamente transmitida e que a estrutura econômico-financeira da empresa seja apresentada de forma real (MACIEL, 2008).

Segundo Bauer (2015, p.17), as normas brasileiras de contabilidade responsáveis por estabelecer regras e procedimentos a serem adotados na realização dos trabalhos contábeis, instrui a elaboração e publicação das demonstrações contábeis baseada na Lei das Sociedades Anônimas nº 11.638/07 esta criada em 28 de Dezembro de 2007 com a finalidade de alterar e revogar dispositivos da Lei nº 6.404/76, define obrigatoriamente a apresentação das seguintes demonstrações:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração do Resultado do Exercício;
- Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- Demonstrações do Patrimônio Líquido;
- Parecer da Administração;

- Demonstração dos Fluxos de Caixa;
- Demonstração do Valor Adicionado;
- Notas Explicativas;
- Parecer dos Auditores Independentes.

No entanto, de acordo com Gomes (2010) para a utilização das técnicas de Contabilidade Gerencial, algumas das demonstrações obrigatórias pela Lei das Sociedades Anônimas citadas posteriormente, possuem maior relevância no processo de análise, tais como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, uma vez que essas fornecem informações indispensáveis sobre os fatos realizados na entidade em determinado exercício.

2.2 PLANEJAMENTO

De acordo com Antonik (2004), os quesitos de organização e estrutura não são caracterizados pelas empresas de pequeno e médio porte em fatores relevantes como deveriam ser, conseqüentemente os responsáveis pela administração acaba por adotar maneiras inadequadas e não eficientes para o negócio, esquecendo que a força de uma entidade encontra-se em seu controle e organização. É notório que qualquer tipo de negócio está sujeito a riscos, no entanto, conhecer o ramo de atividade que será seguido e dentro de seu perfil estabelecer um planejamento para a empresa levando em conta o ambiente na qual está inserida, as forças e fraquezas que podem contribuir ou prejudicar seu desenvolvimento, a prevenção contra ameaças torna-se possível e as chances do sucesso vem a ser assegurada.

Para Mosimann e Fisch (1999), o planejamento pode ser classificado como uma ponte entre dois estágios “onde estamos” e “para onde vamos”, ou seja, ele determina os objetivos que a empresa deseja atingir e o modo a ser seguido que proporcionará o alcance de tais objetivos, ressaltam também que todos os planejamentos de uma entidade devem apresentar perfeita integração, de forma que a missão venha a ser cumprida e a continuidade seja mantida, sendo que essas premissas trazem impacto sobre o planejamento, além do modelo de gestão e da responsabilidade social da empresa.

Diante da essencialidade do planejamento, para que a empresa alcance o seu sucesso, é necessário que seja envolvida pessoas dos diversos níveis da organização, além da comunicação de forma clara, a transparência e o conhecimento dos objetivos por todos os envolvidos tornam-se fundamental, dessa forma o planejamento vem obedecer aos três níveis, sendo o estratégico, tático e o operacional (PERADELLES, 2016).

No planejamento estratégico as decisões tomadas ficam na responsabilidade da administração, direção, proprietário, presidente ou diretoria, este nível corresponde à

definição dos valores, missão, e visões da empresa, nesta etapa são considerados os fatores ambientais internos e externos, este é realizado em longo prazo geralmente feito para um período de 5 a 10 anos, pois busca uma visão ampla da organização (PAULA, 2015).

Diferente do planejamento anterior onde é envolvida toda a organização, o planejamento tático é voltado para o nível departamental, este consiste na criação de metas e condições para que sejam atingidas as ações estabelecidas no nível estratégico, às decisões são tomadas geralmente por executivos da diretoria e gerentes, visando ações para um período mais próximo de 1 a 3 anos sendo então classificado como médio prazo (PERADELLES, 2016).

O planejamento operacional ocorre normalmente no período de 3 e 6 meses, ou seja, as ações são colocadas em curto prazo, definindo métodos, processos e sistemas que serão utilizados, neste nível toda a organização está envolvida para garantir que as operações e tarefas estão sendo devidamente executadas conforme os procedimentos definidos (PAULA, 2015).

2.3 MECANISMOS DE CONTROLE

A contabilidade faz-se indispensável para a avaliação econômica das empresas tendo em vista que a preocupação está voltada para o retorno do investimento e a rentabilidade que o empreendimento proporcionará. Ao executarem suas atividades as empresas adotam mecanismos de controles internos ligados ao setor a qual pertence, seja comercial, industrial ou prestação de serviços, tais procedimentos estão relacionados a controle e remuneração dos colaboradores, contas a pagar e a receber, imobilizados, faturamento, caixa, estoques e instituições financeiras (SOUZA; SANTOS, 2005).

O controle estratégico, segundo Bardine (2000) está ligado aos aspectos que envolvem toda a empresa, cujo intervalo de tempo é em longo prazo, sendo decidido no nível institucional. Este tipo de controle tem a finalidade de corrigir e prevenir falhas ou erros já existentes ou novos, apontando medidas adequadas para saná-los e meios necessários para evitá-los futuramente. Os tipos de controle estratégico são compostos por: Desempenho da empresa que busca medir a ação de um ou todos os seus departamentos, além de avaliar projetos; Relatórios Contábeis, que consiste em informações dos principais fatos da empresa, seja volume de vendas, produção, despesas gerais, custos, etc.; Controle dos lucros e perdas, que permite verificar suas variações através de demonstrativos de períodos anteriores comparados aos atuais e Controle pela análise do retorno sobre o investimento que permite verificar onde o capital aplicado está sendo mais apropriado.

O controle operacional realizado no curto prazo é executado no nível das operações, este tem a função de controlar as atividades realizadas pelas pessoas que não fazem parte da área administrativa da empresa. Neste nível existem quatro

fases, sendo que na primeira são estabelecidos padrões base do controle, na segunda fase são realizadas avaliações do está sendo executado para garantir o cumprimento do que foi estabelecido, já na terceira é realizada a comparação do que foi realizado com os padrões estabelecidos, por fim a quarta fase se refere à ação corretiva que busca melhorar a função de controle eliminando as variações de desempenho atual com o esperado, e a disciplinar que busca reduzir as divergências entre os resultados esperados e os alcançados (PONCIO, 2016).

Realizado no médio prazo, o controle tático é exercido ao nível intermediário das organizações, pode ser denominado gerencial ou departamental, este diferente do controle estratégico trata das unidades individualmente. Dentro do controle tático encontram-se três tipos, sendo o Controle orçamentário onde a administração deve explicar os futuros planos levando em conta os valores financeiros; Orçamento-Programa onde cada atividade e despesas a elas relacionadas devem ser identificadas desde o plano até a sua utilização; e Contabilidade de Custos, neste trata-se da análise dos custos e da unidade onde são alocados (BARDINE, 2000).

3 | METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho é classificado como uma pesquisa descritiva, pois sua finalidade é observar, registrar e analisar os relatórios contábeis das empresas em questão. Quanto à técnica este foi desenvolvido por meio de um estudo de caso, que segundo Bertucci (2009) pode ser feito de dados qualitativos, quando é realizada uma entrevista, por exemplo, ou quantitativo, quando se levantam dados econômicos e financeiros para analisar o desempenho da empresa, sendo este outro exemplo.

A coleta dos dados ocorreu em duas empresas, cujos nomes reais serão substituídos por nomes fictícios como forma de preservar a segurança das mesmas, que exercem a atividade de comércio varejista de combustíveis, ambas situadas na cidade de Santa Margarida/MG, a escolha pela área da pesquisa justifica-se pelo fato de que as organizações são concorrentes diretas e pela sua representatividade na região, bem como pelo tempo de atuação no mercado gerando empregos e possibilidade de crescimento na localidade onde estão inseridas.

O objetivo deste estudo é verificar como os resultados encontrados através da análise das demonstrações contábeis podem apresentar diferenças de acordo com o processo de gestão das empresas Posto Beta e Posto Alfa, além de esclarecer como esta técnica contábil pode servir de auxílio para os gestores em suas tomadas de decisões. Para a realização da pesquisa foram utilizadas as demonstrações contábeis dos anos de 2015 e 2016, sendo o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício.

Para a execução do estudo, foram utilizadas fontes documentais e uma simples entrevista com os proprietários e gerentes da organização, como fontes documentais

foram coletados documentos internos das empresas, neste caso as demonstrações contábeis dos últimos dois exercícios, já a entrevista se deu pela necessidade de conhecer o mecanismo de gestão utilizado dentro de cada uma.

Primeiramente foi realizada uma visita às empresas em questão em busca de conhecer a percepção dos responsáveis sobre as técnicas de gestão e como eles as utilizam de forma a contribuir com as decisões tomadas na rotina diária, quando se percebeu que a empresa Posto Beta não faz uso de pesquisas de preços da concorrência no momento de estabelecer o valor do combustível comercializado e que a empresa Posto Alfa conta com apenas um dirigente, com isso não realiza reuniões habitualmente para abordar melhorias no gerenciamento da mesma.

Posteriormente solicitou-se ao Contador responsável destas organizações que disponibilizasse os relatórios anuais referentes aos anos 2015 e 2016, estes contendo as informações necessárias para realizar o trabalho de análise. Portanto, optou-se por realizar uma pesquisa de estudo de caso, objetivando facilitar o entendimento e a importância da análise das Demonstrações Contábeis como ferramenta gerencial, bem como realizar uma análise comparativa entre as empresas concorrentes para saber a influência que o mecanismo de gestão tem sobre os resultados das demonstrações.

Desta forma torna-se um estudo documental, tendo como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis que serão analisadas e levantar possibilidades para explicar estas relações. Portanto, são pesquisas que descrevem e analisam diversos fatores e comportamentos em uma organização, coletando informações e propondo alternativas para o encaminhamento de um problema prático existente na mesma (BERTUCCI, 2009).

Esta pesquisa pode ser caracterizada tanto como quantitativa porque se propõe a realização de cálculos de índices baseados em dados coletados junto às demonstrações contábeis, quanto como qualitativa porque se propõe a interpretar os fatos e fazer uso da aplicação de entrevista.

A pesquisa quantitativa é realizada por meio de coleta de dados aplicando-se questionário e também na apresentação posterior a análise dos resultados, a finalidade é obter informações em números ou que possam ser transformadas facilitando traduzi-las em tabelas e gráficos (BERTUCCI, 2009).

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da realização da entrevista, descobriu-se que ambas as empresas não se preocuparam em realizar um planejamento estratégico antes de investir neste tipo de comércio e que optaram por este ramo de atividade basicamente pelo mesmo motivo, sendo que na cidade não há forte concorrência, o que facilitaria a viabilidade do negócio.

Foram abordadas questões relacionadas aos tipos de produtos ofertados pelas

mesmas além da venda de combustível, onde a empresa Posto Alfa se diferenciou por disponibilizar o serviço de Ducha, no entanto este não apresenta maior saída, diferentemente da troca de óleo lubrificante que foi considerada mais rentável nos dois postos.

Nas indagações referidas às compras de mercadorias e pesquisas de preços, ambas se equipararam no sentido de serem classificadas como bandeira branca, isto permite que os postos sejam independentes em relação aos fornecedores, desta forma foi constatado que antes das empresas adquirirem suas mercadorias fazem-se cotações de no mínimo quatro distribuidores, para averiguar aquele que possui menor preço. As reposições de estoques também funcionam da mesma forma em uma e outra, pois esses tipos de produtos são entregues pelos fornecedores dentro de 24 horas, então são repostos à medida que ocorrem as saídas.

Atualmente a cidade conta com três postos de combustíveis ativos, então foi questionado se as empresas analisadas realizam pesquisas de preços dos seus concorrentes, o Posto Beta prefere não utilizar este tipo de mecanismo, mas o Posto Alfa investiga o valor utilizado pelos demais, no entanto declarou não formular seus preços apenas baseado na concorrência e sim buscando equilibrar o valor de venda com o valor de aquisição.

Os dois postos trabalham com vendas a crédito sendo que o prazo de pagamento é de 30 dias, foi questionado o uso de mecanismos que diminuem os riscos de inadimplência dos clientes e observou-se que ambas, antes da concessão de crédito, exigem referências comerciais dentro do município, mas o Posto Beta além deste procedimento estabelece valor máximo de compra para alguns clientes, isto lhe assegura quanto às vendas descontroladas.

Para descobrir a relevância do bom desempenho dos funcionários nas empresas, foi indagado sobre o horário de trabalho dos mesmos e se há alguma estratégia que os motive em suas atividades, neste processo verificou-se que ambas utilizam escalas, no entanto o Posto Beta apresentou uma menor carga horária semanal ultrapassando apenas 4 horas do horário aprovado pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, mas não emprega estratégias que influencie o trabalho de seus funcionários, enquanto os colaboradores do Posto Alfa trabalham 12 horas a mais que o previsto na CLT, mas recebem comissão de 2% em cada óleo lubrificante vendido.

As duas entidades utilizam procedimentos de gerenciamento semelhantes, pesquisas de preços a fornecedores, fórmulas de concessão de créditos e prazos de pagamentos, disponibilização de demais produtos, motivação de desempenho dos funcionários, entre outros, porém a empresa Posto Alfa não realiza reuniões com habitualidade enquanto os sócios e gerentes de sua concorrente reúnem-se semestralmente ou em cada situação que se faça necessário para discutir fatores que influenciem positivamente ou negativamente nas atividades. Ambas as empresas mostraram-se satisfeitas com os resultados financeiros, porém queixaram-se da crise econômica que afeta o país e que conseqüentemente diminuíram tais resultados

atualmente.

Em busca de equilibrar a parte financeira das empresas, ambas se cadastraram como bandeira branca tornando-se menos dependentes dos distribuidores, permitindo-se cotar diferentes preços em busca de valores menos exorbitantes. Outra forma utilizada foi à busca de diminuir os riscos de clientes inadimplentes evitando conceder vendas a prazo, estabeleceram descontos de em média 4% nas vendas à vista e nas vendas a cartão de crédito.

A tabela 1 apresenta as contas conforme os Balanços Patrimoniais de ambas as empresas analisadas, contendo os resultados da Análise Vertical aplicada nos anos 2015 e 2016.

ANÁLISE VERTICAL - BALANÇO PATRIMONIAL				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AV%	AV%	AV%	AV %
ATIVO	100	100	100	100
Ativo Circulante	86,8	89,0	81,4	91,5
Caixa	50,8	60,3	33,3	78,7
Bancos contas movimento	1,7	1,6	8,3	5,6
Clientes	26,3	22,0	32,1	14,7
ICMS a recuperar	0	0	0	0
Adiantamento de 13º salário	0	0,5	0,2	0
Estoques	8,0	4,6	7,5	3,6
Ativo Não Circulante	13,2	11,0	18,6	8,5
Imobilizado	13,2	11,0	18,6	8,5
PASSIVO	100	100	100	100
Passivo Circulante	2,2	2,1	2,6	6,0
Empréstimos e Financiamentos	0	0	0	4,0
Obrigações tributárias recolher	1,3	1,2	1,6	0,8
Obrigações com o pessoal	0,6	0,7	0,7	1,1
Obrigações sociais recolher	0,3	0,3	0,3	0,1
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	97,8	97,9	97,4	94,0
Capital Social	1,7	1,4	14,0	6,4
Reserva de Capital	0	0	44,3	20,3
Lucros Acumulados	96,1	96,5	39,1	67,3

Tabela 1 – (AV) Análise Vertical do Balanço Patrimonial

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

Referente à tabela 1 observa-se que na ordem do Ativo nos dois períodos analisados, o Ativo Circulante é o que apresenta maior aplicação em ambas as empresas, representando no mínimo 81,4% e no máximo 91,5% do Ativo Total, sendo destaque na empresa Posto Alfa onde em 2016 o Ativo Circulante supera o Ativo Não Circulante em 83%, estes resultados são importantes, pois revelam que as empresas não concentram seus investimentos em Ativos Imobilizados, o que proporciona maior

giro em seu capital.

Estes percentuais são reflexos de duas das principais contas pertencentes ao grupo do Ativo Circulante, sendo a conta Caixa e a Clientes, são resultados das vendas à vista e a prazo realizadas nos períodos. Os percentuais de Caixa variam de 33,3% a 78,7% enquanto os de Clientes variam entre 14,7% a 32,1%, apesar da diferença entre os percentuais de Caixa e Clientes, fica evidente que as empresas possuem um nível alto de vendas a prazo, na empresa Posto Beta no ano 2015 as contas a receber ultrapassam 50% da conta Caixa, já na empresa Posto Alfa o percentual ainda é mais preocupante sendo que a variação é de apenas 1,2%, resultados assim colocam as empresas em grande risco de inadimplência. Em 2016 os resultados já melhoram nas duas entidades tendo maior destaque na segunda empresa onde a variação sobe para 64%.

Analisando o grupo do Passivo, observa-se que nenhuma das empresas em questão possui Passivo Não Circulante e também não possuem conta de Fornecedores, uma vez que suas mercadorias para revenda são pagas à vista ou com prazo de 10 a 15 dias. Desta forma os resultados se dividem em obrigações a pagar, com maior percentual nas Obrigações tributárias de 1,6% e também nos Empréstimos e Financiamentos. Dentre as concorrentes a empresa Posto Beta se destaca por não possuir contratação de empréstimos em nenhum dos períodos, enquanto a empresa Posto Alfa apresenta um percentual em 2016 de 4% na conta empréstimos em relação ao Passivo Total, justificado pela necessidade de caixa resultante do alto grau de contas a receber do período anterior.

Percebe-se que o Passivo Circulante trás percentuais de 2% a 6%, estes pouco representativos em função do Passivo Total, uma vez que os percentuais mais relevantes estão concentrados no grupo do Patrimônio Líquido, este apresentando no mínimo 94% e no máximo 97,9% do Passivo Total, em ambas as empresas e períodos.

Na empresa Posto Beta os Lucros Acumulados recebem maior ênfase em ambos os períodos, principalmente em 2016 onde seu resultado representa 96,5% do Passivo Total, mostrando o rendimento satisfatório e um aumento de 0,4% em relação ao ano de 2015. Enquanto na empresa Posto Alfa os resultados se destacam nos Lucros Acumulados máximo 67,3% e na Reserva de Capital máxima 44,3% em relação ao Passivo Total, ressaltando que do ano 2015 para 2016 houve um decréscimo de 3,4% no total do Patrimônio Líquido ocasionado pela aquisição de empréstimos que conseqüentemente aumentou o Passivo Circulante.

A tabela 2 apresenta os resultados da Análise Horizontal nos anos 2015 e 2016. Para os cálculos do ano 2016 foi utilizado como período base o ano 2015 e para o 2015 foram utilizadas as informações contidas no Balanço Patrimonial do período base 2014.

ANÁLISE HORIZONTAL - BALANÇO PATRIMONIAL				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AH%	AH %	AH%	AH %
ATIVO	119,5	119,8	133,1	218,1
Ativo Circulante	121,5	122,8	144,0	245,2
Caixa	226,3	142,2	1226,6	515,2
Bancos contas movimento	50,2	112,9	1169,1	148,0
Clientes	100	100	69,6	100
ICMS a recuperar	1076,3	0	123,2	669,1
Adiantamento de 13º salário	0	0	100	0
Estoques	41,4	68,8	110	105,1
Ativo Não Circulante	108,0	100	100	100
Imobilizado	108,8	100	100	100
PASSIVO	119,5	119,8	133,1	218,1
Passivo Circulante	115,6	113,4	124,6	498,6
Empréstimos e Financiamentos	0	0	0	0
Obrigação tributária recolher	108,5	106,7	110,8	116,7
Obrigações com o pessoal	127,6	130,6	152,8	340,0
Obrigações sociais recolher	127,7	108,3	154,5	47,8
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	119,6	119,9	133,3	210,5
Capital Social	100	100	100	100
Reservas de Capital	0	0	100	100
Lucros Acumulados	120,0	120,3	265,0	375,3

Tabela 2 – (AH) Análise Horizontal do Balanço Patrimonial

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

Na tabela 2 verifica-se que os grupos de contas “Ativo e Patrimônio Líquido” das duas entidades, apresentaram variações positivas nos períodos, em destaque a empresa Posto Alfa onde o acréscimo do Ativo foi de 101,2% e do Patrimônio Líquido foi de 77,2% de um ano para o outro, sendo que as contas “Caixa e Bancos” foram as que apresentaram maior variação.

Os percentuais da conta Caixa decaíram em ambas as empresas, no entanto não significa que seus valores em reais diminuíram e sim aumentaram entre um ano e outro, porém de 2015 para 2016 em menor proporção do que de 2014 para 2015. Em relação à conta Bancos, para a empresa Posto Alfa o resultado também é reflexo do aumento de menor proporção assim como o Caixa, já para o Posto Beta o percentual de 50,2% é resultante do decréscimo de valor apresentado em seu balanço. Outra conta do Ativo que apresentou alteração relevante foi o Estoques, cujo percentual para o Posto Beta variou em 27,4% de 2015 para 2016 devido à diminuição em suas mercadorias e o aumento das vendas nos dois anos consecutivos.

Analisando os percentuais do Passivo Total nota-se que ambas as empresas apresentaram variações para mais nos dois exercícios, onde a empresa Posto Alfa

apresenta uma diferença de 85% em seu percentual entre 2015 e 2016, isto se dá pelo aumento de suas obrigações principalmente as Obrigações com o pessoal que cresceu em grande proporção ocasionando uma variação de 187,2% de um ano para outro. Já na empresa Posto Beta suas obrigações aumentaram em todos os períodos, porém em menor proporção trazendo a menor variação de 1,8% correspondente as Obrigações tributárias e a maior de 19,4% sendo das Obrigações Sociais.

Assim como o grupo do Passivo, o Patrimônio Líquido também revelou aumento de suas variações percentuais, onde o percentual mínimo foi de 119,6% para o Posto Beta comparados os valores apresentados em suas demonstrações 2014 e 2015, e o percentual máximo para o Posto Alfa correspondendo 210,5% comparados os anos 2015 para 2016. Tais resultados são conseqüência do acréscimo nos percentuais da conta Lucros Acumulados, esta que aumentou seus valores no balanço de forma considerável em todos os exercícios, nas duas entidades, porém em maior proporção no Posto Alfa onde a variação dos percentuais foi de 110,3%, enquanto o da sua concorrente variou apenas 0,3%

ANÁLISE VERTICAL - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (DRE)				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AV%	AV %	AV%	AV %
Receita bruta de Vendas	-	-	-	-
Deduções	-	-	-	-
Receita Líquida	100	100	100	100
CMV	(88,9)	(87,2)	(83,9)	(62,8)
Lucro Bruto	11,1	12,8	16,1	37,2
Despesas Administrativas	(3,4)	(3,7)	(8,0)	(9,4)
Despesas Financeiras	(2,1)	(3,1)	(1,1)	(1,7)
Despesas Operacionais	(0,2)	(0,1)	(0,5)	(3,4)
Resultado operacional líquido	5,5	5,9	6,5	22,6
Resultado Antes do IR e CSLL	5,5	5,9	6,5	22,6
Imposto de Renda / Contrib. Social	1,3	1,3	1,3	1,4
Lucro Líquido do Exercício	4,2	4,6	5,2	21,2

Tabela 3 – (AV) Análise Vertical da Demonstração do Resultado

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

A tabela 3 indica que para as empresas analisadas o imposto de renda e a contribuição social não apresentam um resultado de impacto na demonstração, visto que seus percentuais nos dois períodos não ultrapassam a 1,5%. Assim como os impostos, as despesas também não retratam porcentagens altas para a empresa Posto Beta onde o montante em cada ano é inferior a 7%, no entanto para a empresa Posto Alfa os resultados se destacam por representarem 9,6% da receita líquida no ano 2015 e em 2016 apresentar um acréscimo de 4,9% chegando ao montante de

14,5%, sendo as Despesas Administrativas a de maior peso entre as demais.

Os custos das mercadorias vendidas apresentam o percentual de maior destaque, pois em ambas as empresas estes consomem mais de 80% da receita líquida reduzindo extremamente os resultados do lucro bruto. A empresa Posto Beta em 2015 apontou um custo de 88,9% ocupando assim o percentual de maior ênfase, porém no ano seguinte este número conseguiu ser reduzido em 1,7% sem que houvesse decréscimo no valor da receita líquida. No entanto, a empresa Posto Alfa apresenta uma redução mais significativa no custo de suas mercadorias no ano 2016 diminuindo em 21,1% em relação a 2015, isto faz com que o resultado final do seu lucro líquido do exercício saia em evidência, pois além de aumentar em 16% em relação ao ano anterior, ele ultrapassa a concorrência em 16,6%.

ANÁLISE HORIZONTAL - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (DRE)				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AH%	AH %	AH%	AH %
Receita bruta de Vendas	110,4	121,5	145,0	106,8
Deduções	(158,5)	(2074,0)	(272,1)	(85,1)
Receita Líquida	110,2	110,1	141,8	107,8
CMV	(116,2)	(108,0)	(132,5)	(80,7)
Lucro Bruto	77,8	127,3	244,0	248,9
Despesas Administrativas	(97,7)	(122,1)	(325,5)	(126,4)
Despesas Financeiras	(149,6)	(168,2)	(1690,0)	(176,2)
Despesas Operacionais	(75,0)	(30,5)	(132,9)	(692,2)
Resultado operacional líquido	59,7	118,8	152,3	375,6
Resultado Antes do IR e CSLL	59,7	118,8	152,3	375,6
IR e CSLL	(110,0)	(110,3)	(116,8)	(114,9)
Lucro Líquido do Exercício	52,1	121,5	165,0	442,1

Tabela 4 – (AH) Análise Horizontal da Demonstração do Resultado

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

Na tabela 4 nota-se que ambas as empresas apresentaram um decréscimo nos percentuais da análise em relação à receita líquida de 2016 comparada a 2015, principalmente a empresa Posto Alfa, porém os resultados foram ocasionados por questão de proporção, sendo que do ano 2014 para 2015 os valores da receita líquida cresceram de forma mais considerável do que de 2015 para 2016, chegando às diferenças de 0,1% para o Posto Beta e 34% para o Posto Alfa.

O percentual de Deduções para a empresa Posto Beta se destaca de forma negativa significando que os descontos concedidos, ICMS, PIS e COFINS aumentaram de forma considerável de um ano para outro. Já para a empresa Posto Alfa os percentuais são mais favoráveis, pois revelam a redução de 187% na conta de deduções, sendo assim quanto menor o valor de deduções, maior será a receita

líquida.

Tanto o Lucro Bruto quanto o Lucro Líquido do Exercício apresentaram resultados com aumentos consideráveis, evoluindo a cada período analisado, no entanto as duas empresas mostraram crescimento nos valores de Despesas Administrativas e Financeiras, este é um fator que reduz a capacidade de obtenção de maior lucro sendo ruim quando não justificado por situações de necessidade. Na empresa Posto Beta o aumento das despesas em 2016 justifica-se pela contratação de mais funcionários e reajuste dos salários dos demais, já na empresa Posto Alfa houve acréscimo excessivo nas despesas gerais e juros, ambas apresentaram aumento nas tarifas e juros bancários justificando o aumento das despesas financeiras.

Liquidez	ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
Seca	35,78	40,46	28	14,57
Corrente	39,41	42,67	30,85	15,17
Imediata	23,82	29,68	15,77	12,12
Geral	39,41	42,67	30,85	15,17

Tabela 5 – Apresentação dos Índices de Liquidez

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pelo autor.

A tabela 5 refere-se aos índices de liquidez, que representam a capacidade que a empresa possui de cumprir com suas obrigações seja no curto ou longo prazo, através deles pode-se descobrir a velocidade ou a facilidade que o ativo se converte em dinheiro.

A Liquidez Seca mede a capacidade de pagamento no curto prazo excluindo-se do Ativo Circulante o valor de Estoques, sendo assim a tabela mostra que em 2016 a empresa Posto Beta aumentou em quase 89% a sua possibilidade de liquidez em relação a 2015, se destacando por possuir R\$ 40,46 disponível para liquidar cada R\$ 1,00 de dívida assumida, enquanto a concorrente mostrou redução de 52% na disponibilidade.

O índice que se destacou com maior valor nas duas empresas foi o de Liquidez Corrente, este é um dos mais utilizados e assim como o de Liquidez Seca revela a possibilidade de pagamento no curto prazo, porém em seu cálculo é levado em consideração os Estoques da empresa. O Posto Beta possuía em 2015 R\$ 39,41 de capacidade aumentando mais de 90% em 2016, mas o Posto Alfa além de apresentar em 2015 um valor menor que sua concorrente teve uma redução de quase 50% em 2016.

ÍNDICES DE RENTABILIDADE E LUCRATIVIDADE				
Índices	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015 (%)	2016 (%)	2015(%)	2016(%)
ROA - Retorno Operacional dos Ativos	16,02	16,25	24,34	49,33
ROI - Retorno sobre o Investimento	16,02	16,25	24,34	49,33
ROE - Retorno sobre o Patrimônio	16,38	16,59	25	52,49
MB - Margem Bruta	9,73	10,39	14,12	34,48
MO - Margem Operacional	4,14	4,15	4,94	20,45
ML - Margem Líquida	4,14	4,15	4,94	20,45

Tabela 6 – Apresentação dos Índices de Rentabilidade e Lucratividade

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pelo autor.

Na tabela 6 percebe-se que a empresa Posto Alfa mostrou os melhores índices de rentabilidade nos dois períodos, os percentuais de maiores destaques são vistos em 2016 relacionados ao ROI com 49,33% e ao ROE com 52,49%, superando os resultados de sua concorrente em mais de 33%, sendo assim ela possui melhor rentabilidade dos seus recursos aplicados e de seu investimento.

Ambas as empresas apresentaram aumento nos índices de Lucratividade, em 2016 o Posto Beta obteve lucro de R\$ 4,15 a cada R\$ 100,00 vendidos, porém seu aumento de Margem Líquida não foi de grande relevância em relação a 2015, dessa forma a empresa Posto Alfa se sobre saiu aumentando em mais de 24% o seu lucro obtendo R\$ 20,45 a cada R\$ 100,00 vendidos. Este fator é reflexo do aumento de Deduções e do Custo da Mercadoria Vendida na empresa Posto Beta, pois a mesma obteve maior valor de vendas em 2016, porém tais aumentos diminuíram o seu lucro afetando seu percentual de Margem Líquida e também da Margem Bruta.

ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO				
Índices	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
Participação de capitais de terceiros	2,25%	2,13%	2,71%	6,41%
Composição de endividamento	100%	100%	100%	100%
Imobilização do patrimônio líquido	13,51%	11,27%	19,15%	9,10%
Imobilização dos recursos não correntes	13,51%	11,27%	19,15%	9,10%

Tabela 7 – Apresentação dos Índices de Endividamento

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pelo autor.

A tabela 7 evidencia que as empresas apresentaram nos últimos anos baixos valores se tratando de indicadores de endividamento. Percebe-se que o Posto Beta reduziu todos os seus percentuais e que seus investimentos são financiados em maior proporção pelo seu capital próprio do que por capital de terceiros, visto que em 2016 a imobilização do patrimônio líquido apresentou um índice de 13,51% sendo superior a participação de capitais de terceiros em 11,26%.

A empresa Posto Alfa também apresentou redução em seus percentuais, exceto na participação do capital de terceiros tendo em vista que em 2016 foi evidenciado valores de empréstimos e financiamentos em seu Balanço Patrimonial, isto elevou seu percentual em 3,7% em relação ao ano anterior, fazendo com que tal índice fique bem próximo ao de imobilização do patrimônio líquido, o que não é muito viável pelo fato de a empresa tornar-se mais dependente do uso de capital de terceiros para que sua atividade seja desenvolvida.

Outro índice de destaque é o de composição de endividamento, este apresenta 100% em todos os anos analisados para ambas as empresas, este índice mostra qual o percentual de passivo de curto prazo (Passivo Circulante) é usado no financiamento de terceiros (Passivo Total), sendo assim justifica-se a porcentagem apresentada, pois nenhuma das empresas possui em seu Balanço valores de Passivo não Circulante o que tornam iguais os valores utilizados no cálculo.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento constante da competitividade existente no mercado atual tem exigido que as empresas procurassem formas de se sobressair entre seus concorrentes, através do desenvolvimento de suas atividades com mais qualidade e de um gerenciamento adequado é possível promover seu crescimento de forma segura e maximizar seus lucros.

Por meio de ferramentas encontradas na Contabilidade Gerencial, os gestores adquirem conhecimento amplo da situação financeira e econômica da empresa podendo assim tomar decisões fundamentadas. A técnica de Análise das Demonstrações Contábeis faz-se de grande relevância por proporcionar a fácil compreensão do quadro em que a entidade se encontra, além de possibilitar a comparação com exercícios anteriores e permitir uma previsão de situações futuras.

Este trabalho teve como base duas empresas concorrentes comerciantes de combustíveis localizadas na cidade de Santa Margarida/MG. Buscou-se demonstrar a importância de estabelecer um planejamento nas entidades, como também a adoção de mecanismos de controle, além de expor como tais métodos influenciam nos resultados encontrados através da aplicação das técnicas de análise das demonstrações contábeis.

Para o alcance de tais objetivos foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica para fundamentar os procedimentos utilizados, além da aplicação de uma entrevista que permitisse conhecer o funcionamento gerencial das empresas em questão, somente após esses processos foi possível executar as técnicas de análise e apresentar os resultados encontrados.

Para a aplicação das análises foram utilizadas as demonstrações contábeis dos anos 2015 e 2016, sendo os Balanços Patrimoniais e as Demonstrações do

Resultado do Exercício. De acordo com os resultados encontrados, constatou-se que as duas entidades buscaram diminuir os riscos de clientes inadimplentes evitando a concessão de vendas a prazo, no entanto destacou-se a empresa Posto Beta, pois esta mostrou maior equilíbrio em seus percentuais em ambos os períodos, conseguiu diminuir seus valores de Clientes a receber de forma significativa, além de aumentar consideravelmente o Ativo Circulante e o Patrimônio Líquido sem a necessidade de utilizar capitais de terceiros.

Observou-se também a necessidade de atenção para as situações que reduzem o valor do lucro líquido tanto para a empresa Posto Beta onde o custo da mercadoria concentra o maior percentual, quanto para o Posto Alfa que apresenta o maior percentual de despesas, esses fatores podem ser melhorados através das pesquisas de preços dos fornecedores como também dos concorrentes, pois no caso da primeira empresa o produto pode estar sendo adquirido por um valor mais caro consumindo uma boa parte dos lucros e sendo repassado a um preço desproporcional, já na segunda empresa pode haver uma falta de controle dos gastos e dos juros pagos sem verificar o que pode ser evitado ou não.

Quanto à liquidez das empresas notou-se que ambas apresentaram índices positivos, no entanto, o Posto Beta aumentou sua liquidez no mínimo 80% em 2016, enquanto os percentuais da concorrente foram reduzidos significativamente. Em termos de rentabilidade dos recursos aplicados e de investimento o destaque vai para o Posto Alfa que superou os índices do Posto Beta em mais de 33%.

No que se refere a endividamento o Posto Beta tem os melhores resultados, uma vez que seus percentuais foram reduzidos e que seus investimentos são financiados em maior proporção pelo seu capital próprio do que por capital de terceiros.

Por fim conclui-se que ambas as entidades utilizam procedimentos de gerenciamento semelhantes, no que diz respeito a pesquisas de preços dos fornecedores, fórmulas de concessão de créditos e prazos de pagamentos, disponibilização de demais produtos, motivação de desempenho dos funcionários, entre outros, porém a empresa Posto Alfa não realiza reuniões com habitualidade o que se classifica como uma falha na gestão, pois discutir fatores que influenciem positivamente ou negativamente nas atividades é imprescindível para o bom aproveitamento de oportunidades e para implementação de ações corretivas de forma a contribuir para o melhor desenvolvimento possível da mesma.

As duas empresas mesmo não tendo realizado um planejamento estratégico no início do negócio mostraram-se satisfeitas com os resultados financeiros, porém queixaram-se da crise econômica atual que afeta o país e que conseqüentemente diminuíram os lucros, neste momento o planejamento faz-se relevante, pois seria possível comparar os resultados alcançados com o que inicialmente foi pretendido e verificar se mesmo no tempo de crise as empresas estão desenvolvendo suas atividades de forma eficiente e eficaz.

REFERENCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **A administração financeira das pequenas e médias empresas**. 2004. Disponível em: <<http://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570547192559246.pdf>>. Acesso em: 27 de set de 2017.

BARDINE, Renan. **Controle estratégico, Tático e Operacional**. 2000. Disponível em: <<https://www.coladaweb.com/administracao/controle>>. Acesso em: 04 de nov de 2017.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2009.

DINIZ, Flavia. **Análise das Demonstrações Contábeis: Análise Horizontal e Vertical de Balanços**. 2014. Disponível em: <<http://www.cienciascontabeis.com.br/analise-demonstracoes-contabeis-analise-horizontal-vertical/>>. Acesso em: 09 de set. de 2017.

GOMES, Adriana Cristina. **A contabilidade gerencial como ferramenta na gestão de micro e pequenas empresas**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-contabilidade-gerencial-como-ferramenta-na-gestao-de-micro-e-pequenas-empresas/43036/>>. Acesso em: 03 de set. de 2017.

MACIEL, Eliane Freire. **Demonstrações Contábeis**. 2008. Disponível em: <<https://www.classecontabil.com.br/artigos/demonstracoes-contabeis>>. Acesso em 07 de set. de 2017.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2^a.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2^a.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAULA, Gilles B. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!** 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 27 de set de 2017.

PONCIO, Rafael Jose. **Controle estratégico e métodos de avaliação das estratégias**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/controle-estrategico-e-metodos-de-avaliacao-das-estrategias/99711/>>. Acesso em: 04 de Nov. de 2017.

SOUZA, Edilberto Martins Cardoso; SANTOS, Rogério Teles. **A Contabilidade como Ferramenta de Controle**. 2005. Disponível em: <<https://www.classecontabil.com.br/artigos/a-contabilidade-como-ferramenta-de-controle>>. Acesso em: 04 de Nov. de 2017.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 11, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 25, 33, 38, 41, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 52, 54, 55, 56, 60, 65, 71, 72, 106, 110, 119, 120, 121, 122, 124, 127, 128, 129, 130, 135, 136, 137, 149, 150, 151, 153, 156, 218, 225, 229, 230, 232, 244, 265, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 287

Análise das Demonstrações 226, 228, 232, 242, 244

Assédio moral 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

Atendimento 38, 39, 40, 121, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284

Avaliação de Desempenho 22, 90, 91, 92, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 214, 272

C

Capacitação profissional 57, 72

Competência docente 45, 46, 47, 52, 53, 54

Contabilidade gerencial 97, 212, 214, 226, 227, 228, 229, 230, 242, 244

Crise hídrica 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174

Custo 15, 16, 109, 111, 157, 170, 172, 176, 189, 190, 191, 192, 193, 198, 199, 203, 204, 211, 213, 239, 241, 243, 255

D

Diagnóstico de Equipes 131

Didática 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 56

Dilemas éticos 1, 2, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 18

Diretrizes organizacionais 274, 275, 277, 278, 279, 280, 283, 284

Drucker 60, 72, 132, 153, 252, 263, 265, 266, 267, 271, 272, 273

E

Eclesiástica 265, 266, 267, 268, 269, 270, 272, 273

Economia digital 175

Educação gerencial 2, 21

Educação superior 3, 21, 22, 23, 24, 27, 33, 40, 41, 42, 71

ENADE 22, 23, 24, 25, 27, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 40, 41, 42, 43

Energia solar 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Energia sustentável 189

Equipes 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 143, 145, 146, 147, 148, 149

Estudo de Caso 11, 73, 86, 109, 110, 120, 130, 162, 170, 224, 232, 233, 245, 265, 266, 272

Ética 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21

G

Gestão 6, 13, 15, 19, 24, 25, 30, 32, 42, 54, 55, 56, 57, 71, 73, 88, 92, 95, 96, 97, 98, 99, 102, 104, 106, 107, 109, 116, 127, 130, 132, 148, 149, 150, 152, 154, 156, 163, 174, 208, 210, 214, 215, 217, 221, 222, 223, 224, 228, 229, 230, 232, 233, 243, 244, 250, 255, 257, 263, 264, 265, 268, 270, 271, 273, 275, 284, 287

Gestão de Pessoas 6, 15, 71, 130, 148, 150

H

Hospitalidade 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286

Hotelaria 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 284

I

Igreja 265, 266, 268, 269, 270, 271, 272

Indicadores financeiros 226

Indústria 4.0 175, 176, 177, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188

Indústria do Leite 157

Inovação social 90, 91, 92, 93, 94, 95, 98, 99, 101, 104, 105, 106, 107

Instituição de Ensino Superior 45, 46, 48, 252

Internet das Coisas 175, 176, 179, 181, 184, 188

L

Liderança 46, 102, 113, 115, 133, 134, 135, 150, 154, 155, 156, 175, 179, 273

M

Medição de Desempenho 90, 97, 98, 101, 103, 104, 106, 108, 109

Microempreendedor 208, 211, 222

Moral da Integridade 1, 2, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19

Moral do Oportunismo 1, 2, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

P

Pesquisa qualitativa 53, 73, 250

Planejamento estratégico 58, 98, 99, 101, 103, 106, 107, 109, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 204, 226, 230, 233, 243, 244

Políticas públicas 21, 22, 24, 25, 33, 38, 41, 94, 121, 175, 225, 261

Pós-doutorado 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 70, 71, 72

Pós-graduação 1, 2, 4, 10, 17, 21, 30, 55, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 123, 127, 129, 137, 274, 285

Produção leiteira 157, 169

Psicometria 57

R

Rigor da Pesquisa 73

S

Serviço público 94, 109, 110, 112, 118, 121, 123, 125, 126, 127, 148, 193

Setor alimentício 158, 208

Sistema fotovoltaico 189, 194, 195, 196, 197

Subordinação 7, 13, 14, 15, 16, 110, 123

T

Tecnologia 29, 30, 31, 45, 46, 52, 57, 65, 71, 72, 124, 149, 151, 175, 176, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 186, 202, 205, 212, 245, 247, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 260, 263, 271, 276, 287

Trabalho em Equipe 11, 130, 131, 132, 136, 137, 139, 149

V

Viabilidade do Investimento 189, 197, 200

 **Atena**
Editora

2 0 2 0