

A hand in a suit sleeve is placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The stack is composed of several layers, each with different business-related icons: the top layer has a person on a globe, the second has dollar signs, the third has organizational charts, pie charts, and bar graphs, the fourth has gears, the fifth has megaphones and people icons, and the bottom layer has a row of people icons. A small figure of a person stands on the top block, holding a globe. The background is a blurred office setting.

**ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)**

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL

A black and white photograph showing a hand in a suit jacket placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The stack is built on a white surface. The blocks have various business-related icons: a person with a megaphone, a person with a speech bubble, a person with a gear, a person with a pie chart, a person with a bar chart, a person with a dollar sign, and a person with a gear. The background is a blurred office setting.

**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
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

CAPÍTULO 1	1
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	
David Nogueira Silva Marzzoni Leonnam Massias Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.8052008041	
CAPÍTULO 2	12
RELAÇÕES DE CONSUMO VIRTUAIS E A INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL	
Pablo Martins Bernardi Coelho	
DOI 10.22533/at.ed.8052008042	
CAPÍTULO 3	22
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	
DOI 10.22533/at.ed.8052008043	
CAPÍTULO 4	34
ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA FEDERAL	
Gustavo Celeste Ormenese	
DOI 10.22533/at.ed.8052008044	
CAPÍTULO 5	50
A GESTÃO DE AUDITORIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS	
Albrendell Andrade Ferreira Hellen de Paula Silva da Rocha Tereza Cristina Abreu Tavares	
DOI 10.22533/at.ed.8052008045	
CAPÍTULO 6	67
REGRESSÃO MÚLTIPLA COMO INSTRUMENTO DE EXPLICAÇÃO DO ÍNDICE DE VIOLÊNCIA NO BRASIL EM 2014	
Americo Matsuo Minori Afonso Fonseca Fernandes Heber José De Moura	
DOI 10.22533/at.ed.8052008046	
CAPÍTULO 7	79
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	
DOI 10.22533/at.ed.8052008047	

CAPÍTULO 8	94
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	
DOI 10.22533/at.ed.8052008048	
CAPÍTULO 9	101
PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VALENÇA – RJ	
Thiago Calixto Mesquita Alessandra dos Santos Simão	
DOI 10.22533/at.ed.8052008049	
CAPÍTULO 10	116
PROCESSO DE EMPODERAMENTO DE MULHERES QUE ATUAM EM PROGRAMAS <i>STRICTO SENSU</i>	
Leticia Gracietti Cristina Keiko Yamaguchi	
DOI 10.22533/at.ed.80520080410	
CAPÍTULO 11	127
CONSULTORIA E GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Cleverson Tabajara Vianna Luciane Stallivieri Fernando Álvaro Ostuni Gauthier	
DOI 10.22533/at.ed.80520080411	
CAPÍTULO 12	147
O USO DO <i>COMMONKADS</i> NA METODOLOGIA LEAN SIX SIGMA	
Eduardo Zeferino Máximo Phillipi de Macedo Coelho Andreici Vedovatto João Artur de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.80520080412	
CAPÍTULO 13	159
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	
DOI 10.22533/at.ed.80520080413	

CAPÍTULO 14	172
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	
DOI 10.22533/at.ed.80520080414	
CAPÍTULO 15	184
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	
DOI 10.22533/at.ed.80520080415	
CAPÍTULO 16	198
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	
DOI 10.22533/at.ed.80520080416	
CAPÍTULO 17	211
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	
DOI 10.22533/at.ed.80520080417	
CAPÍTULO 18	232
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	
DOI 10.22533/at.ed.80520080418	

CAPÍTULO 19	249
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	
SOBRE O ORGANIZADOR	268
ÍNDICE REMISSIVO	269

BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA VALE S/A COM BASE NESSA FERRAMENTA DE GESTÃO

Data de aceite: 27/03/2020

Ingrid Pedro Freire Louro

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro –
UFRRJ

ORCID: 0000-0003-0333-0710

Fábio Braun Silva

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

ORCID: 0000-0002-1011-7929

Marcelo Silva Alves

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial –
SENAI

ORCID: 0000-0001-5377-7372

Paulo Roberto Miranda de Oliveira

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO

ORCID: 0000-0001-6251-892X

Thiene Diniz Braun Silva

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

ORCID: 0000-0002-7025-8491

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo principal identificar como as ferramentas de gestão podem auxiliar a análise do desempenho organizacional, favorecendo, assim, fatores que propiciem o alcance do sucesso nas empresas. Para tanto, buscou-se analisar indicadores de desempenho da empresa “VALE S.A” com base no Balanced Scorecard (BSC) utilizando o Relatório de Sustentabilidade de 2014 e o Relatório de Desempenho do Terceiro

Trimestre de 2015 da respectiva empresa. Dessa forma foram estabelecidas correlações entre as informações contidas nos relatórios considerando as perspectivas definidas pelo Balanced Scorecard, ou seja, financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

PALAVRAS-CHAVE: Balanced Scorecard, Gestão, Indicadores, Desempenho.

BALANCED SCORECARD: A STUDY ON VALE S/A COMPANY PERFORMANCE INDICATORS BASED ON THIS MANAGEMENT TOOL

ABSTRACT: This paper had as main objective to identify how the management tools can help the analysis of the organizational performance, favoring, thus, factors that propitiate the reach of the success in the companies. In order to do so, we sought to analyze performance indicators of “VALE S.A” based on the Balanced Scorecard (BSC) using the 2014 Sustainability Report and the Company’s Third Quarter 2015 Performance Report. Thus, correlations were established between the information contained in the reports considering the perspectives defined by the Balanced Scorecard, that is, financial, clients, internal processes, learning and growth.

KEYWORDS: Company; Management; Performance; Tools.

1 | INTRODUÇÃO

Diante de um cenário globalizado e altamente competitivo, torna-se de suma importância o desenvolvimento de práticas de gestão empresarial que proporcionem o desenvolvimento de oportunidades de negócio. Assim, avaliar e mensurar o desempenho obtido pela empresa é fundamental para verificar se a mesma tem alcançado as metas e objetivos a que se propõem.

A ferramenta conhecida como Balanced Scorecard – BSC e a utilização de indicadores de desempenho podem favorecer a gestão empresarial, bem como a tomada de decisão dos líderes envolvidos no negócio. Dessa forma, um sistema de indicadores de desempenho é particular a cada organização, e para tanto deve ser estruturado de forma a englobar os critérios de sucesso relevantes à mesma, e que estejam de acordo com a natureza de seus objetivos e as perspectivas de seus stakeholders. (BORGES; CARVALHO, 2011)

Nesse sentido, para utilizar o BSC e analisar corretamente os indicadores de desempenho é fundamental um entendimento holístico do negócio, para adaptar o uso dessa ferramenta, a fim de acrescentar valor nos processos do negócio. Assim, no decorrer dessa pesquisa buscou-se analisar o desempenho organizacional da empresa VALE S.A, tomando como parâmetro o Balanced Scorecard (BSC), de modo a identificar como essa ferramenta de gestão pode gerar benefícios. Para tanto, foram analisados os principais indicadores de desempenho disponibilizados pela empresa Vale S.A, através da ferramenta conhecida como “Balanced Score Card” (BSC), de modo a identificar os benefícios do uso dessa ferramenta de análise para a proposição de melhorias e oportunidades do negócio.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento e aplicação de um conjunto equilibrado de medidas podem favorecer o melhor uso das medidas existentes e que, devido à ampliação, os sistemas de mensuração, podem provocar a melhoria do desempenho da organização em seus processos. (KAPLAN; NORTON, 1993).

Dessa forma, a utilização de indicadores de desempenho, além de proporcionar melhoria no desempenho das organizações num cenário cada vez mais competitivo, também possibilita medir adequadamente os respectivos resultados, haja vista que o uso dessa ferramenta de gestão pode contribuir no processo de tomada de decisão. (LOURO; BRAUN; OLIVEIRA, 2016)

Para Pace; Basso; Silva (2003, p.39) “Um bom administrador controla o desempenho dos sistemas sob sua responsabilidade com a ajuda de medidas de desempenho”.

Nesse contexto, observa-se que muitas empresas desconhecem a importância da utilização de indicadores que permitam monitorar suas ações e que por vezes as organizações podem ser afetadas se seus fornecedores, concorrentes, clientes ou governo fizerem uso dessas ações de monitoramento. (SOUZA, 2011)

Ademais, uma gestão empresarial bem estruturada é capaz de agregar valor às empresas e, por fim, aumentar a sua competitividade. Vale ressaltar que durante o processo de mudança podem ocorrer fatores contingenciais não previstos durante o planejamento e que, de algum modo, podem interferir nos negócios. (BRAUN; et al, 2017)

Segundo Deponti; Eckert; Azambuja (2002, p. 8), “Os indicadores descrevem um processo específico e são particulares a esses processos, e por isso não há um conjunto de indicadores globais adaptáveis a qualquer realidade”.

Em outras palavras, o mundo dos negócios evoluiu e com isso há necessidade de além de mensurar e controlar o patrimônio tangível, medir e monitorar o patrimônio intangível, não bastando apenas o controle financeiro nas organizações. (CELESTINO; SILVA, 2011)

O BSC – Balanced Scorecard foi criado pelo instituto Nolan e Norton em 1990, através do estudo motivado pela crença de que as avaliações utilizadas na época havia se tornado insuficiente para avaliar o desempenho, pois, em sua maioria o controle era apenas focado nos resultados financeiros, não havia a visão de outras perspectivas fundamentais para a empresa se manter competitiva no longo prazo. Em outras palavras, a necessidade crescente por resultados mais confiáveis faz com que as empresas busquem ferramentas que as auxiliem no processo de tomada de decisão. (ABRAHÃO; CARVALHO; MARQUES, 2015)

É importante ressaltar que, o processo de gestão dos negócios deve contemplar aspectos internos e externos da organização, principalmente voltados para a competitividade, satisfação dos clientes, desenvolvimento de competências, inovações, aprendizado, e também de promover a integração do processo de gestão com a missão e a visão empresarial. (FALQUETO, 2001)

Para tanto, o BSC as seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos do negócio, aprendizado e crescimento.

Segundo Rafaeli; Müller (2007, p. 363), “Muitas vezes, porém, os resultados atingidos não são apropriadamente medidos e difundidos, de tal forma que, em parte dos casos, um eventual período de ineficiências pode acabar passando despercebido”.

Na visão de Pace; Basso; Silva (2003, p.41) “É comum que as demonstrações contábeis não estejam diretamente ligadas à estratégia produtiva, que busca desempenho na satisfação do cliente, na qualidade, na flexibilidade e na inovação”.

É necessário enxergar as empresas de forma holística e sistêmica, buscando

continuamente melhorar e adaptar os processos. Os indicadores não financeiros exigem um modelo de negócio bem definido, uma maior capacitação dos gestores para a aplicação da metodologia e, principalmente, para a tomada de decisão que geralmente exige um maior número de informações, e não somente de intuição gerencial. (FALQUETO, 2001)

Segundo Russo; et al (2012, p.12), “Com a evolução do aprendizado sobre o uso do BSC, também veio a percepção de que a empresa precisa estar focada em seus objetivos e que esses deveriam interligar-se em suas relações de causa e efeito.”

Por fim, analisar as diferentes perspectivas da organização relacionadas ao desempenho, pode indicar como medir a evolução dos diferentes resultados, permitindo assim o acompanhamento do alcance das estratégias definidas no planejamento da organização.

3 | METODOLOGIA

Para aplicação desse estudo utilizou-se a pesquisa exploratória que tem por finalidade essencial levantar informações relevantes sobre temas variados buscando assim explicar possíveis relações que possam existir nos fenômenos observados.

Gil (2002, p. 41) enfatiza que, “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Esse estudo utilizou a análise de dados secundários extraídos dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados pela empresa. Para realização das pesquisas constatou-se que a melhor ferramenta metodológica seria a análise de conteúdo.

De acordo com Vergara (2008, p. 15), “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

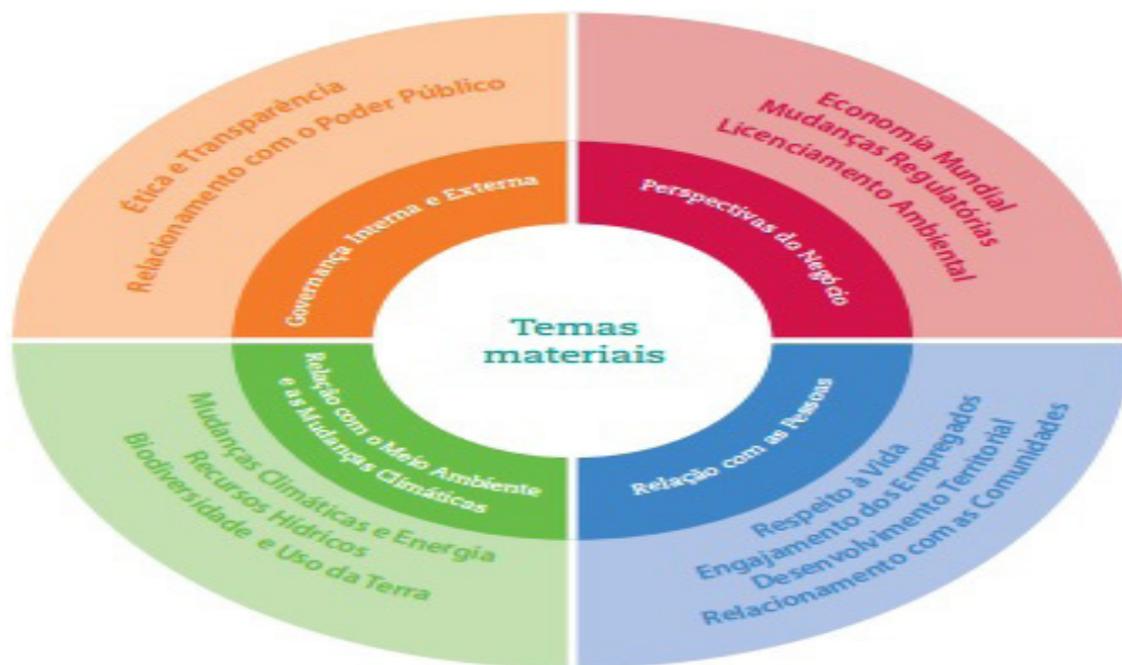
Esse método pode ser utilizado para pesquisas quantitativas e qualitativas, encaixando-se perfeitamente no estudo aqui proposto, que visou analisar os indicadores de desempenho da empresa a partir de perspectivas diferentes, tomando como referência a técnica conhecida como Balanced Scorecard. A partir dos dados analisados, buscou-se identificar os principais indicadores de desempenho da empresa, bem como analisar os benefícios e possíveis impactos a partir das perspectivas propostas no Balanced Scorecard.

4 | RESULTADOS

A ferramenta Balanced Scorecard, possui quatro perspectivas, sendo elas:

financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Tomaremos como base o relatório de sustentabilidade de 2014 e o relatório de desempenho do terceiro trimestre de 2015 – 3T15 da empresa VALE S.A.

É preciso evidenciar que, a Mineradora destaca seu posicionamento de buscar efetividade em seus controles internos, característica fundamental para manter-se competitiva no mercado em que atua, em vista disso, os indicadores de desempenho e a ferramenta BSC são eficazes para auxiliar nessa gestão empresarial. É importante dizer que, o relatório de sustentabilidade encontra-se organizado através dos temas materiais, conforme imagem a seguir:



Fonte: Temas do Relatório de Sustentabilidade.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014.

A ferramenta de gestão BSC foi desenvolvida em virtude da motivação de não apenas medir o desempenho financeiro das organizações, mas de também permitir a mensuração do patrimônio intangível. Entretanto, avaliar os resultados financeiros é fundamental em qualquer empreendimento. Dessa forma, o primeiro tópico está direcionado a fazer a análise dos indicadores financeiros da empresa com base nas perspectivas do BSC, tomando como referencial os relatórios financeiros da empresa pesquisada.

a) Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é tão importante quanto às demais presentes no BSC e merece igual importância na análise adequada dos indicadores. Considerando a perspectiva financeira verifica-se que a Vale obteve significativas alterações em seus resultados. Pode-se constatar tal fato através da análise de indicadores financeiros,

apresentados no relatório de desempenho da empresa. Dentre essas alterações mais significativas do resultado, verifica-se que a receita operacional bruta (vendas totais de uma empresa sem considerar qualquer desconto), no terceiro trimestre de 2015 (3T15), totalizou o equivalente a US\$ 6.618 bilhões apontando para uma redução de US\$ 466 bilhões ao comparar com o segundo trimestre de 2015 (2T15).

<i>US\$ milhões</i>	3T15	2T15
	(A)	(B)
Receita operacional bruta	6.618	7.084
Receita operacional líquida	6.505	6.965
EBIT ajustado	834	1.040
Margem EBIT ajustado (%)	12,8	14,9
EBITDA ajustado	1.875	2.213
Margem EBITDA ajustado (%)	28,8	31,8
Lucro líquido (prejuízo)	(2.117)	1.675
Lucro básico recorrente	(961)	973
Lucro básico recorrente por ação diluído (US\$/ação)	(0,19)	0,19
Dívida bruta total	28.675	29.773
Caixa e equivalente	4.462	3.264
Dívida líquida total	24.213	26.509
Dívida bruta/EBITDA ajustado (x)	3,6	3,3
Investimentos	1.879	2.119

Relatório Financeiro Trimestral da Empresa

Fonte: Relatório de desempenho da Vale no 3T15, 2015. Adaptação.

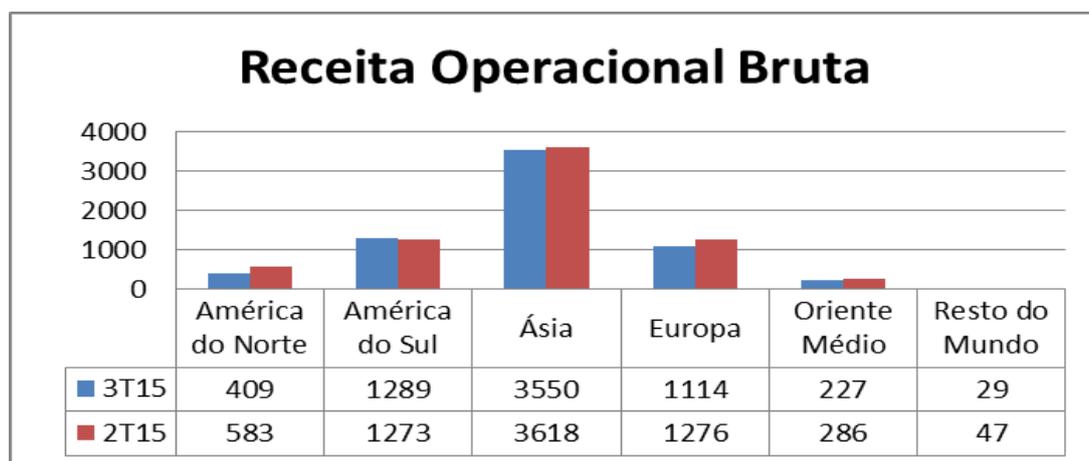
É relevante analisar ainda, o EBITDA, pois trata-se de um importante indicador financeiro, o qual considera o quanto a empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, não considerando o efeito de impostos ou outros efeitos financeiros, portanto, tornando viável uma avaliação do processo da empresa como um todo.

Assim, o EBITDA ajustado da Vale foi de US\$ 1.875 no 3T15; o que representou uma queda de 15,3% ao comparar com o 2T15. No seu relatório, a empresa destaca que esse resultado foi consequência da redução de preço de suas commodities.

Além disso, constatou-se que houve um prejuízo líquido de US\$ 2,117 bilhões no 3T15, ao comparar com o desempenho do 2T15, em que a mesma alcançou um lucro líquido de US\$ 1,675 bilhão.

Vale ressaltar que a empresa exporta suas commodities para diferentes países. No gráfico a seguir é possível verificar a receita operacional bruta por região, o que reforça que os países da Ásia (China, Japão e Coreia do Sul) são os maiores clientes

da Mineradora brasileira.



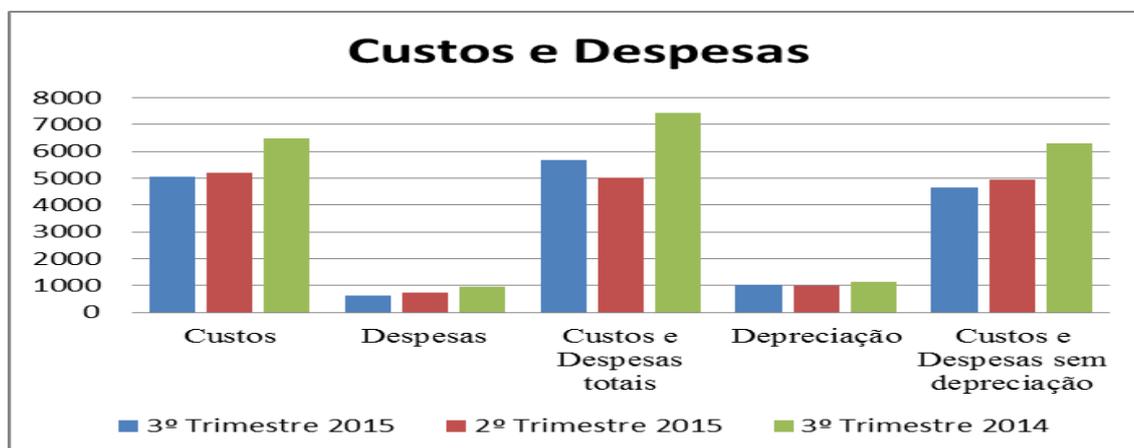
Receita Operacional Bruta – Regiões.

Fonte: Relatório de desempenho da Vale no 3T15, 2015. Adaptação.

Dentre esses três países, a China é atualmente a mais representativa em termos de volume de compra, de modo que a desaceleração da economia chinesa tem impacto direto nas operações e no resultado da empresa. Naturalmente, outros mercados são afetados em função da desaceleração da economia chinesa, de modo que gradativamente há uma queda no volume de vendas para outras regiões. Nesse contexto, pode-se destacar a instabilidade econômica em alguns países na zona do euro que pode de alguma forma influenciar no volume demandado de certas commodities para a região europeia.

Ademais, considerando que o Brasil tem na China atualmente um dos principais parceiros econômicos, a redução da demanda asiática tem impacto direto no volume de negócios das empresas que operam no país e exportam suas commodities. Outro dado interessante é que o volume demandado pelos países da América do Norte e do Oriente Médio também diminuiu. As razões são obviamente diferentes, mas de certa forma causam um significativo impacto no planejamento financeiro e das operações da empresa.

Já em relação aos custos e despesas, cabe ressaltar que diminuíram para US\$ 5,671 bilhões durante o 3º trimestre de 2015, ao comparar com o 2º trimestre de 2015, momento em que os custos e despesas representavam o equivalente a US\$ 5,925 bilhões. Esse resultado demonstra que a empresa Vale S.A está atingindo a estratégia proposta de produzir mais a um custo menor, mesmo considerando o atual cenário de recessão econômica. Pode-se observar isso, no gráfico abaixo:



Custos e Despesas por Trimestre

Fonte: Relatório de desempenho da Vale no 3T15, 2015. Adaptação.

Esse monitoramento financeiro permite que a empresa visualize os resultados que tem obtido, além de poder mensurar se as metas e objetivos estão sendo alcançadas, auxiliando assim na criação de planos de ação consistentes. Nesse contexto, a Vale S.A buscou reduzir seus custos e suas despesas, tendo em vista que o lucro obtido no período não foi tão expressivo. Tal fato pode ser explicado em virtude da desaceleração econômica dos maiores clientes da empresa, o que consequentemente gerou a diminuição do preço do minério de ferro.

Diante do exposto, torna-se claro o quanto é fundamental para as empresas, de modo especial, no caso descrito, a Vale S.A, avaliar e mensurar seus resultados financeiros, para auxiliar no processo de tomada de decisão, com a finalidade de que o mesmo seja lucrativo e alcance resultados expressivos, tornando factível manter a empresa competitiva, mesmo em períodos de queda da receita e, por conseguinte, queda do lucro. Posto isso, em seu relatório a empresa destaca algumas estratégias que tem adotado diante de tal cenário, como a de reduzir despesas, custos e aumentar os ganhos.

b) Perspectiva Cliente

Analisar as necessidades do cliente é extremamente importante para melhor atendê-lo e na medida do possível fidelizar o mesmo. Ademais, é preciso monitorar constantemente a demanda dos clientes pelo produto e/ou serviço da empresa, no intuito de acompanhar as mudanças do cenário para que seja possível desenvolver e implementar estratégias relevantes.

Levando em consideração que em 2014 houve um declínio significativo dos preços das commodities minerais, em virtude das menores taxas de crescimento mundial, é possível constatar que alguns fatores tiveram um papel importante na redução da demanda dos clientes da empresa.

Um bom exemplo é a redução de investimentos por parte da construção civil

chinesa, visto que, a China é a maior exportadora de commodities minerais da empresa Vale, é preciso ressaltar que no ano de 2014 verificou-se queda da demanda e excesso de oferta, de maneira que esse paradigma colocou a Mineradora diante de um cenário de mudanças estruturais.

Volume de produção em mil toneladas métricas (a menos que informado)	2013	2014
Minério de ferro	310.392	331.556
Pelotas	49.558	55.020
Minério de manganês	2.378	2.352
Ferroligas	176	171
Carvão metalúrgico	6.885	6.442
Carvão térmico	1.878	2.202
Níquel	260	275
Cobre	370	380
Cobalto (toneladas)	3.532	3.743
Platina (milhares de onças troy)	145	182
Paládio (milhares de onças troy)	352	398
Ouro (milhares de onças troy)	286	321
Potássio	492	492

Relatório de Volume de Produção (2013-2014)

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014. Adaptação.

Diante da estratégia adotada pela empresa, pode-se verificar através da tabela mostrada em seguida, o volume de produção de suas commodities: É possível constatar o aumento significativo da produção de algumas commodities. O minério de ferro, por exemplo, teve um aumento de 22.164 toneladas métricas ao comparar os anos de 2013 e 2014, o que reforça a estratégia adotada pela empresa de produzir mais e também de reduzir custos.

Considerando as mudanças que ocorreram, o desempenho operacional da organização foi afetado com a redução do preço das commodities minerais. Para minimizar os impactos de tais mudanças no ambiente mercadológico, a empresa tem buscado aumentar a produtividade e otimizar recursos que possui, de modo a produzir mais ao menor custo, além de buscar a manutenção da qualidade dos produtos que comercializa.

Dessa forma, constata-se que a Mineradora percebe a necessidade de responder prontamente as mudanças que tem ocorrido no ambiente, com o propósito de manter o nível de satisfação de seus stakeholders e manter-se competitiva no mercado.

c) Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Na perspectiva aprendizagem e crescimento pode-se observar o quanto a empresa investe em treinamentos e desenvolvimento de seus funcionários, programas de melhorias, ações essas que podem ser uma força motriz para o

alcance da satisfação de seus colaboradores, e, por conseguinte a satisfação dos clientes, visto que, funcionários motivados trabalham para o alcance das metas da empresa, o que impacta diretamente o cliente final. O gráfico a seguir apresenta o investimento em horas de treinamento feito pela organização:



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014. Adaptação.

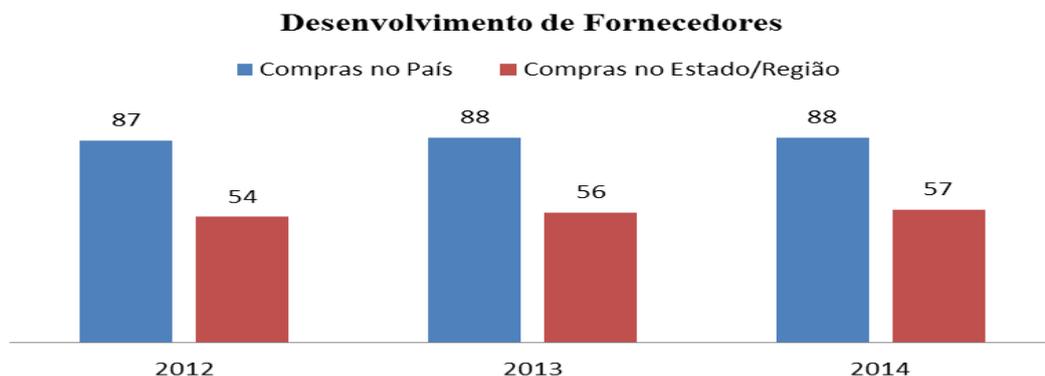
Ao analisar essa perspectiva através dos dados fornecidos pelo relatório de sustentabilidade, pode-se destacar a cultura utilizada pela empresa Vale S.A, conhecida como “Cuidado Ativo Genuíno”. Essa prática traz como premissa cuidar de si, cuidar do outro e deixar que o outro cuide de você. Com a utilização dessa metodologia, a empresa visa prevenir fatalidades e evitar perdas dos colaboradores. Para tanto, em 2014 foram treinados aproximadamente 68 mil empregados, sendo aproximadamente 06 mil líderes.

Além disso, a empresa integrou os sistemas de gestão de saúde e segurança e meio ambiente, o que proporcionou a mesma uma redução de custos de 62%, e também ganhou em produtividade.

d) Perspectiva Processos Internos

Uma organização é como um sistema, composto por recursos materiais, patrimônio, clientes, entre outros. Assim, as partes que compõem esse sistema são diretamente impactadas pela gestão adotada. Dessa forma, é fundamental que o processo interno seja eficaz para o negócio, sendo capaz de diminuir possíveis perdas e aumentar a eficiência empresarial, ou seja, produzir mais, com o menor custo possível, propiciando o aumento de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A empresa buscou realizar a capacitação dos seus fornecedores e desenvolver parceria com os mesmos para que pudesse gerar ganhos para ambas as partes. Essa iniciativa foi capaz de gerar eficiência empresarial, conforme demonstrado na tabela abaixo:



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014. Adaptação.

Para que, seja possível manter-se competitiva no mercado, em um cenário de baixo preço de sua principal commodity, o Minério de Ferro, a empresa investe em diversos projetos nos países em que opera. Desse modo, a empresa desenvolveu um programa de desenvolvimento dos fornecedores locais, por meio de treinamentos e apoio à concessão de empréstimo para esses empresários, o que pode proporcionar ganho tanto para a empresa Vale S.A quanto para os empresários locais que participam do projeto.

Na perspectiva de processos internos, diante de um cenário competitivo, é fundamental desenvolver estratégias capazes de agregar valor ao processo. No Brasil, a Vale S.A também possui um chamado “Projeto S11D”. Trata-se de uma iniciativa que visa aumentar a produtividade, resultando na exportação de 90 milhões de toneladas de minério por ano. Esse projeto permite a empresa reafirmar sua liderança mundial, na medida em que melhora seu processo logístico.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de medidas de desempenho adequadas podem gerar benefícios nos processos empresariais, tornando a gestão mais efetiva, além de favorecer uma visão clara das metas alcançadas.

O presente estudo destacou a relevância da análise de indicadores de desempenho mediante a utilização do Balanced Scorecard. Assim, a utilização adequada das ferramentas de gestão pode proporcionar às empresas a descoberta de oportunidades de melhoria do desempenho organizacional, tendo em vista a possibilidade de analisar e mensurar periodicamente o desempenho, de modo a identificar possíveis fatores de ineficiência.

É importante ressaltar que o aprendizado é um processo de construção contínuo e naturalmente cada participante aplica o conhecimento aprendido levando em consideração suas experiências, crenças e valores. Em outras palavras, não basta apenas mensurar o desempenho financeiro, pois é necessário avaliar tanto o

patrimônio tangível, como o intangível. Assim, através da utilização de ferramentas como o BSC, torna-se possível gerar grande vantagem competitiva, bem como agregar valor aos processos desenvolvidos pelas empresas.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Sophie de Souza; CARVALHO, Márcia da Silva; MARQUES, José Augusto Veiga da. **Análise do Desempenho Financeiro das empresas do setor de óleo e Gás por meio do comportamento dos fluxos de caixa no período de 2010 a 2013**. Race, Joaçaba, v. 14, n. 3, p. 1063-1090, set./dez, 2015.
- BORGES, Julia; Carvalho, Marly. **Sistemas de Indicadores de Desempenho em Projetos**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 1, p 174-207, jan./jun. 2011.
- BRAUN, Fábio; et al. **Porto Maravilha: Os impactos das obras de revitalização na percepção dos empresários da região**. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, Blumenau, v. 5, n. 1, p 093-110, 2017.
- CELESTINO, Maxwell; SILVA, José. **O Balanced Scorecard como Framework para Avaliação Estratégica**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 147-172, set./dez. 2011.
- DEPONTI, Cidonea; ECKERT, Córdula; AZAMBUJA, José. **Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas**. Agroecol. e Desenvol. Rur. Sustent. Porto Alegre, v.3, n.4, out/dez 2002.
- FALQUETO, Ângelo. **Mensuração de Desempenho Empresarial: Foco nos Indicadores não Financeiros**. Dissertação de Mestrado, EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, 2001.
- GIL, Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- KAPLAN, Robert, S; NORTON David, P. Putting. **The balanced scorecard to work**. Harvard Business Review. v. 71, n. 5, p. 134-142, sep./oct. 1993.
- LOURO, Ingrid Pedro Freire; BRAUN; Fábio; OLIVEIRA, Paulo Roberto. **Balanced Scorecard: A necessidade das empresas mensurarem o desempenho através do uso de ferramentas de gestão**. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2016.
- PACE, Eduardo; BASSO, Leonardo; SILVA, Marcos. **Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor**. RAC, v. 7, n. 1, Jan./Mar. 2003: 37-65.
- RAFAELI, Leonardo; MULLER, Cláudio José. **Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP**. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 2, p. 363-377, maio-ago. 2007.
- RUSSO, Paschoal; et al. **Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”: um olhar baseado na teoria institucional**. Revista Cont. Fin. USP, São Paulo, v. 23, n. 58, p. 7-18, jan./fev./mar./abr. 2012.
- SOUZA, Antônia Egídia. **Indicadores e Mensuração de Desempenho em pequenas e médias empresas: Estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado, FEAC-USP, 2011
- VALE S/A. **Desempenho da Vale no 3º Trimestre de 2015**. Rio de Janeiro, Outubro. 2015. Disponível em http://www.vale.com/PT/investors/information-market/quarterly-results/ResultadosTrimestrais/vale_IFRs_BRL_3t15p.pdf. Acesso em 22/04/2016.

VALE S/A. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. São Paulo, Abril. 2015. Disponível em <http://www.vale.com/pt/aboutvale/sustainability/links/linkdownloadsdocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2014.pdf>. Acesso em 22/04/2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

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