

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

**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, gears, a pie chart, a bar chart, and a person silhouette. A small figure of a person stands on the top block, holding a megaphone. 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 de 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

IFRS 16: IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE ARRENDAMENTO MERCANTIS OPERACIONAIS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO

Data de aceite: 27/03/2020

Tatiane Ribeiro

105.636.456-44

Mônica Aparecida Ferreira

089.272.116-26

Hugo Leonardo Menezes de Carvalho

626.575.933-72

Layne Vitória Ferreira

089.661.716-56

RESUMO: Com a norma internacional IFRS 16, vigente a partir de 1/1/2019, as empresas, diferente do padrão atual, deverão evidenciar as operações de arrendamento mercantil operacional como ativos e passivos, independentemente da transferência ou não dos riscos e controle dos bens. O objetivo desse trabalho é demonstrar o impacto da adoção da IFRS 16 sobre a estrutura patrimonial e, conseqüentemente, sobre os principais indicadores econômico-financeiros das empresas do segmento de transporte aéreo listadas na Bolsa de Valores (B3). Para tanto, foram ajustados demonstrativos financeiros do exercício 2017 de companhias desse segmento, pois possuem elevado volume de contratos de arrendamentos operacionais de aeronaves. Assim, demonstrou-se que a Azul Linhas Aéreas terá uma piora da sua liquidez

corrente (27,37%), do seu capital circulante líquido (4.186,63%) e do retorno sobre o ativo (63,24%), acompanhados de aumento da dependência financeira (16,99%) e da alavancagem financeira (172,05%). A Gol Linhas Aéreas terá uma diminuição dos indicadores de liquidez corrente (12,99%), capital circulante líquido (35,70%), dependência financeira (8,13%) e retorno sobre o ativo (56,43%). Logo, os resultados evidenciam os impactos sobre os indicadores dessas empresas, sugerindo que as suas avaliações de mercado sofrerão importantes ajustes em decorrência exclusiva dessa nova forma de contabilização.

PALAVRAS-CHAVE: Impacto; Contabilização; Arrendamento Mercantil Operacional; IFRS 16.

1 | INTRODUÇÃO

Sobre a divulgação das informações contábeis, Salotti e Yamamoto (2005, p. 54) explicam que um “assunto que já vem sendo abordado desde a década de 80 pela pesquisa positiva internacional em Contabilidade é a chamada ‘Teoria da Divulgação’ (em inglês, *Theory of Disclosure*)”. Esse desenvolvimento teórico coaduna-se com a abordagem informacional fundada nos pressupostos da Teoria da Utilidade da decisão do investidor, considerando que uma informação útil

influencia a decisão do investidor, o que explica, por exemplo, o fato de que divulgações contábeis resultam em variações nos preços de mercado. Assim, existe a premissa de que a informação contábil deve ser útil na tomada de decisão (Ball & Shivakumar, 2005).

Nesse sentido, Lyra e Olinquevitch afirmam que “a informação gerada pela contabilidade é uma das fontes que os analistas e investidores utilizam para a tomada de decisões sobre compra, venda ou manutenção de ativos financeiros” (2007, p. 40). Com essa utilidade da informação e da conseqüente importância de divulgação, os reguladores da Contabilidade estabelecem um conjunto de informações contábeis a serem apresentadas aos investidores (Barbosa, Scherer, Scarpin & Murcia, 2015). Assim, as normas internacionais de informações financeiras - *International Financial Reporting Standards* (IFRS) começaram a ganhar espaço nas companhias brasileiras no ano de 2008, por meio da edição da Lei n.º 11.638, de 28 de dezembro de 2007 (Giroto, 2012). Após a promulgação da referida lei, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) foi criado com o intuito de emitir pronunciamentos técnicos, buscando a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais (CPC, 2017). Assim, ambos os textos trouxeram mudanças significativas nas demonstrações contábeis.

Segundo Lima, Carmo e Martins (2014), nada é constante, tudo sofre mudanças e o Brasil está em uma fase de adaptação à essa nova realidade, passando a integrar os demonstrativos obrigatórios às normas internacionais de Contabilidade por intermédio da adoção dos procedimentos e normas contemplados nos pronunciamentos técnicos do CPC.

O CPC já emitiu 48 pronunciamentos técnicos que direcionam as empresas a divulgarem as informações contábeis e ao tratamento específico de alguns itens, de forma a harmonizar as normas brasileiras aos padrões internacionais. Dentre os pronunciamentos emitidos, tem-se o CPC 06 (R1) Operações de Arrendamento Mercantil, aprovado em 2010, ao qual devem recorrer as empresas que realizam arrendamentos de ativos por um determinado período (CPC, 2010).

Em 2016, seis anos após a última revisão do CPC 06 (R1), foi emitida a norma internacional IFRS 16, que apresenta algumas mudanças quanto à contabilização e à evidenciação nas operações de arrendamento mercantil. Isso levou à revisão e aprovação do CPC 06 (R2) em 6/10/2017, que entrará em vigor em 1/1/2019 e determina que as companhias demonstrem a maioria dos arrendamentos no balanço, tanto os financeiros como os operacionais, reconhecendo novos ativos e passivos, independentemente se são transferidos ou não os riscos e controles dos bens (IRF Brasil, 2017). Essa nova revisão do CPC 06 é uma tradução da internacional IFRS 16, que traz novo tratamento aos contratos de arrendamento para o cenário brasileiro.

Quando se trata de arrendamento mercantil, o relatório da KPMG (2016)

ressalta que dentre os setores mais afetados estão o setor aéreo (arrendamento de aeronaves) e o varejista (arrendamento das lojas). As companhias aéreas arrendam aeronaves em montantes significativos, situação que impacta diretamente o setor, haja vista esse novo cenário apresentado pela IFRS 16. O segmento de aviação é propulsor no crescimento econômico em virtude do aumento significativo de passageiros e por ser um meio de transporte rápido e eficiente. No entanto, a complexidade e o nível de investimentos exigidos, diante das várias mudanças no âmbito financeiro, tecnológico e de políticas contábeis, ao longo dos anos, são relevantes, requerendo dos administradores e contadores parâmetros atualizados ligados aos acontecimentos para gerenciar o setor (Pereira, Damas, Alexandrino & Catão, 2015).

Desta forma, a análise do setor de transporte aéreo torna-se relevante devido ao fato de agregar altos valores em operações dessa natureza sendo esse o motivo da escolha desse segmento para análise nesta pesquisa. Assim, o presente artigo procurou responder à seguinte pergunta: Qual o impacto da adoção da IFRS 16 na estrutura patrimonial e, conseqüentemente, nos principais indicadores econômico-financeiros das empresas do setor aéreo listadas na Bolsa de Valores (B3)?

O objetivo da pesquisa foi demonstrar, com a adoção da IFRS 16, o impacto sobre a estrutura patrimonial e, conseqüentemente, sobre os principais indicadores econômico-financeiros das empresas do setor aéreo listadas na Bolsa de Valores (B3). Isso porque, com a IFRS 16 e a aprovação do CPC 06 (R2) que entrará em vigor no ano de 2019, as companhias estão obrigadas a mudar sua forma de contabilização dos contratos de arrendamento operacional, salvo as exceções da própria norma, o que modificará os seus indicadores em decorrência dessa nova regra de contabilização.

Logo, considerando a atualidade da temática, a pesquisa proporcionará elementos para que gestores, analistas e investidores possam compreender como a implementação de uma regra contábil impactará os indicadores das empresas afetadas, demonstrando, com isso, os ajustes que devem ser feitos nos seus indicadores para análise. Ademais, por se tratar de um assunto que ainda entrará em vigência, o trabalho busca ainda contribuir para a divulgação de informações a respeito da IFRS 16 e CPC 06 (R2), evidenciando as mudanças patrimoniais mesmo antes de elas se tornarem obrigatórias, ampliando a literatura sobre a temática e as interferências nas análises de mercado a serem realizadas no segmento de transporte aéreo que detém um dos maiores volumes de contratos de arrendamentos mercantis operacionais.

Assim, percebe-se que o impacto patrimonial causado pela norma trará efeitos significativos para os demonstrativos financeiros e indicadores calculados a partir desses, de acordo com o *International Accounting Standards Board* – IASB (2016),

bem como o fato de o próprio IASB ter apontado que no ano de 2014 já era esperado que o montante de contratos de arrendamentos mercantis que estivesse fora dos balanços patrimoniais somasse em média 3,3 trilhões de dólares referentes às empresas que adotam IFRS ou normas do *Financial Accounting Standards Board* (FASB).

2 | ARCABOUÇO TEÓRICO

Com intuito de apresentar a fundamentação teórica do estudo são apresentados, inicialmente, os aspectos conceituais sobre os arrendamentos e as mudanças que irão ocorrer nas divulgações e contabilizações dos ativos arrendados a partir do ano de 2019. São analisados também estudos correlatos que já trataram sobre arrendamento mercantil.

2.1 Operações Arrendamento Mercantil

Os contratos de arrendamento mercantil, também conhecidos como *leasing*, são, de acordo com Ribeiro, Reis e Pinheiro (2014), uma forma de operação de crédito que oferece benefícios, bem como obrigações futuras para o arrendatário na busca por vantagens operacionais e fiscais no complemento de suas atividades, podendo ser financeiro ou operacional. Para regulamentar de forma específica os contratos de arrendamento foi emitido o Pronunciamento Técnico CPC 06 (R1) Operações de Arrendamento Mercantil por meio da Resolução CFC nº 1.055/05, cuja finalidade foi fornecer orientações que determinam as políticas e as devidas divulgações dos arrendamentos mercantis para os participantes do contrato, no caso, o arrendador, detentor do ativo arrendado, e o arrendatário, locador do bem (CPC, 2010). Esse Pronunciamento colocou em vigor políticas contábeis e promoveu divulgações adequadas dos arrendamentos mercantis (*leasing*) à disposição dos arrendatários e arrendadores, de modo que, por intermédio de um acordo, o arrendador transmite ao arrendatário o direito de usar um ativo em troca de um pagamento ou série de pagamentos em determinado período (CPC, 2010).

O CPC 06 (R1) distingue o arrendamento mercantil em duas classificações, o arrendamento financeiro e o operacional, designados pela proporção em que os riscos e benefícios concedidos à propriedade de ativo arrendado permaneçam registrados com o arrendador ou com o arrendatário, o que é tratado no início do contrato. Sendo assim, o arrendamento mercantil (*leasing*) é classificado como financeiro quando existe a transferência substancial dos riscos e benefícios ligados à propriedade; já quanto ao arrendamento operacional, não existe essa transferência substancial de riscos e benefícios.

Quanto ao arrendamento mercantil financeiro, a norma CPC 06 (R1) prevê que o reconhecimento inicial do contrato deve ser realizado no início do prazo do arrendamento, de modo que os arrendatários reconheçam os ativos e seus respectivos passivos nos balanços patrimoniais por quantias iguais ao valor justo do item arrendado, ou, se abaixo, ao valor presente dos pagamentos mínimos do arrendamento mercantil. Se houver outras transações ou eventos, esses também deverão ser contabilizados de acordo com sua essência e realidade financeira (CPC, 2010).

Também de acordo com o Pronunciamento CPC 06 (R1), na mensuração, os pagamentos mínimos do arrendamento mercantil devem ser discriminados entre encargos financeiros e redução do passivo em aberto. Assim, o *leasing* financeiro provoca no arrendatário o registro do ativo, sua respectiva despesa de depreciação (nos ativos depreciáveis), assim como o pagamento das parcelas, nas quais se amortiza o valor da dívida e registra a despesa financeira própria de cada período (Ribeiro et al., 2014).

Por outro lado, o *leasing* operacional permanece não sendo registrado no ativo nem no passivo da empresa arrendatária, uma vez que o Pronunciamento prevê que no arrendamento operacional os pagamentos sejam reconhecidos como despesa na base da linha reta durante o prazo do arrendamento, salvo nos casos em que critérios temporais do benefício do uso sejam mais expressivos para as demonstrações contábeis da arrendatária (CPC, 2010).

De acordo com Barbosa, Silva e Vargas (2014), o arrendamento operacional pode ser comparado com as características de um aluguel, já que não existe a transferência de todos os riscos e benefícios relativos à propriedade do ativo, ficando a arrendatária com o uso do bem em seu ativo, não sendo, todavia, responsável pelos riscos e benefícios correspondentes, que são obrigação do arrendador.

Para o arrendador, a receita é reconhecida em base linear proporcional ao prazo do arrendamento, mesmo que apresente pagamentos desiguais, a menos que outra base seja mais considerável que o padrão temporal. Os custos e a depreciação serão reconhecidos como despesas e os ativos arrendados estão sujeitos ao teste de valor recuperável (*impairment*) de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 01 Redução ao Valor Recuperável de Ativos (Iudícibus, Martins, Gelbke & Santos, 2010).

2.2 Mudanças com o Advento da IFRS 16

O IAS 17 e a norma brasileira correspondente, o CPC 06 (R1), têm por finalidade harmonizar as normas brasileiras às normas internacionais. No entanto, a organização do setor privado, o FASB e o IASB sempre estão em busca de maior qualidade da

informação contábil. Assim sendo, de forma conjunta os dois órgãos desenvolveram reformulações da norma que trata dos contratos de arrendamentos, buscando entre eles a possibilidade de não existir a distinção dos contratos de arrendamentos financeiro e operacional, afetando os conceitos de direitos e obrigações no contrato, devendo, então, todo arrendamento ser registrado no ativo e no passivo (*Iudicibus et al.*, 2010).

Por fim, no ano de 2010, o IASB, juntamente com o FASB, que regem os padrões de contabilidade que controlam a preparação dos relatórios financeiros reconhecidos pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) e pela *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), nos Estados Unidos da América, divulgaram o *Exposure Draft ED/2010/9 Leases* como minuta sobre o arrendamento mercantil, o que trouxe mudanças significativas nas regras de contabilização e divulgação dos contratos de *leasing*. A minuta propunha que os arrendadores e arrendatários avaliassem suas operações de arrendamento mercantil com base em um único padrão, utilizando um modelo de direito de uso do ativo arrendado em todos os contratos de arrendamento, sem diferenciar os contratos de arrendamentos financeiros dos operacionais, tendo essa minuta mais efeito no arrendamento mercantil operacional (Batista & Formigoni, 2013).

Segundo os autores, o *Exposure Draft ED/2010/9 Leases* foi revisado em 2013, surgindo, dessa revisão, o *Exposure Draft ED/2013/6 Leases*, que trouxe novas propostas para as contabilizações e divulgações dos contratos, porém com o mesmo intuito da minuta principal (Batista & Formigoni, 2013).

Souza, Libonati, Lagioia e Cunha (2013) mencionam que os conceitos referentes ao arrendamento mercantil já vinham sendo desafiados, pois no ano de 2009 foi demonstrada uma minuta denominada *Leases - Preliminary Views*, na qual o ponto principal foi que todo contrato de *leasing*, financeiro ou operacional, deve ser reconhecido como ativo e passivo da arrendatária. Esse novo conceito se contrapõe aos atuais, em que apenas os bens advindos de arrendamento financeiro são reconhecidos no balanço patrimonial da arrendatária.

A partir desse cenário, no ano de 2016, o IASB emitiu a IFRS 16 Arrendamentos, que entrará em vigor a partir de 2019, na qual está previsto que empresas que arrendam ativos mediante contratos de arrendamento mercantil - operacionais e financeiros devem trazer todos os ativos arrendados ao balanço patrimonial e não apenas divulgá-los em notas explicativas, como é feito atualmente. A nova norma também propõe uma linha divisória entre os arrendamentos e os contratos de serviços, ficando apenas os arrendamentos evidenciados no balanço (IFR Brasil, 2017). No caso do Brasil, para fazer correspondência a essa norma internacional (IFRS 16) foi aprovada a revisão do CPC (06) R2 que traz o conteúdo integral proposto pelo IASB ao cenário das normas brasileiras; o mesmo também entrará em vigor no ano

de 2019.

A norma IFRS 16 tem como objetivo principal atender à transparência e a comparabilidade, com mudanças que não só afetarão o balanço patrimonial, como também a contabilização do bem arrendado, de modo que as despesas financeiras calculadas sobre o passivo serão mais bem evidenciadas no início do prazo do arrendamento. De acordo com Casanova, Araújo, Andrade, Besen e Ferreira (2016), para seguir a nova norma e adequar-se às proposições dos CPC, as empresas precisam ajustar suas demonstrações contábeis, o que, provavelmente, afetará seus diagnósticos econômicos e financeiros.

Sendo assim, a princípio, as empresas devem realizar uma coleta de dados sobre seus arrendamentos e realizar novos cálculos e estimativas antes da exigência e aplicação da IFRS 16 e CPC 06 (R2), processo esse que terá um custo e que será um grande desafio para muitas empresas. As principais mudanças, segundo a nova norma IFRS 16, a serem enfrentadas pelo arrendatário e arrendador será lidar com:

Um modelo único, sem teste de classificação do arrendamento e todos os arrendamentos reconhecidos no balanço, já o arrendador terá que lidar com dois modelos de contabilização, realizar teste de classificação do arrendamento baseado nos critérios de classificação e de modelo dos critérios do IAS 17, para arrendamentos financeiros com reconhecimento do investimento líquido no arrendamento composto e arrendamento recebível, ativo residual e modelo baseado nos critérios do IAS 17, para arrendamentos operacionais (IFR Brasil, 2017).

Conforme Almeida (2016), ao determinar que um contrato seja um arrendamento, imediatamente deverá ser aplicada a norma IFRS 16. Para o locatário, fica a função de reconhecer ativos e passivos do arrendamento e para o locador a incumbência da classificação do tipo de arrendamento, se operacional ou financeiro. Caso seja operacional, terá que ser reconhecida uma receita em base linear de linha reta, se for financeiro, como uma venda financiada.

Além do balanço patrimonial, demonstrativos como demonstração do resultado do exercício (DRE) e demonstração dos fluxos de caixa (DFC) podem ser afetados com a nova norma. Segundo relatório do IASB (2016), diferente dos impactos significativos vistos no Balanço Patrimonial para empresas com arrendamentos mercantis operacionais no *off balance*, o efeito global nos lucros ou prejuízos não é relevante. Espera-se que a adoção da IFRS 16 resulte em lucro operacional maior para empresas com locações fora do balanço. O citado relatório do IASB apresenta uma sistemática usada por usuários para se fazerem os ajustes na demonstração do resultado do exercício quando a empresa tem arrendamentos fora do balanço, que é aplicando técnicas de estimativa, como um terço da despesa registrada como aluguel para despesa com juros e dois terços para depreciação (IASB, 2016).

No que tange à demonstração dos fluxos de caixa (DFC), a partir da

implementação da IFRS 16 e CPC 06 (R2), os valores desembolsados pelas empresas não sofrerão alteração, logo, não causarão mudanças em seus fluxos de caixa. No entanto, ressalta-se que para manter a ligação entre o balanço patrimonial, a demonstração de resultado do exercício e a demonstração dos fluxos de caixa, o arrendatário deverá classificar os pagamentos referentes à amortização da dívida como atividades de financiamento e os pagamentos relativos à despesa com juros em conformidade com as políticas utilizadas para classificação a juros pagos (IASB, 2016).

Assim nota-se que os impactos causados na DRE e na DFC são mínimos e muito mais relacionados apenas à estruturação. Por tal motivo, neste estudo optou-se por analisar os impactos relacionados ao Balanço Patrimonial.

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados nesse trabalho contemplam a descrição do impacto a ser verificado na estrutura patrimonial das empresas afetadas pela norma IFRS 16 e as alterações nos seus indicadores econômico-financeiros, conforme destaca o estudo de caráter descritivo de Gil (2014), de abordagem predominantemente qualitativa. Consoante ao proposto, Raupp e Beuren (2006) buscam apresentar em seus estudos características que não podem ser observadas apenas através de estudo quantitativo, visto que apresentam análises mais extensas em relação ao que está sendo evidenciado. Mas cabe ressaltar que neste trabalho foram realizados os cálculos dos indicadores econômico-financeiros para demonstrar o impacto na estrutura patrimonial.

Em relação aos procedimentos técnicos de coleta de dados, a pesquisa tem caráter documental, uma vez que tratará das demonstrações financeiras, as quais compreendem a separação dos saldos contábeis das contas de ativo, passivo e notas explicativas das empresas que compõem a amostra. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), as pesquisas de fontes secundárias (pesquisa documental) ou documentação indireta são referências que já foram tratadas e publicadas.

O setor aéreo foi selecionado devido ao grande volume de contratos e aos montantes gerados pelos arrendamentos mercantis de aeronaves. O setor aéreo, atualmente listado na B3, é representado pelas companhias Gol Linhas Aéreas Inteligentes e Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.

A Gol oferece uma extensa malha de rotas na América do Sul e Caribe e a companhia aérea Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A representa a terceira maior companhia aérea do país (Pereira et al., 2015). Essas empresas já arrendam grandes ativos e continuam aumentando os contratos dessa natureza; com a nova norma terão que ajustar sua estrutura patrimonial, o que provocará impactos em

suas demonstrações financeiras referentes ao reconhecimento, mensuração e evidenciação dos contratos de arrendamentos.

Foram coletados os dados do ano de 2017 nos balanços patrimoniais das empresas listadas e nas notas explicativas das companhias listadas no setor aéreo da B3, a fim de analisar a forma de contabilização dos contratos de arrendamento mercantil atual e verificar qual seria o impacto no balanço patrimonial com a adoção da norma IFRS 16 e, conseqüentemente, nos principais indicadores econômico-financeiros.

Assim, para verificar o impacto da nova norma foi realizada uma análise das notas explicativas das companhias mediante análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009), existem três fases da análise de conteúdo, sendo a primeira a pré-análise, que consiste em escolher os documentos a serem analisados; a segunda diz respeito à exploração do material; a terceira se refere ao tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

A análise dos resultados foi dividida em duas partes. A primeira, consoante expõe Bardin (2009), foi analisar as demonstrações, observar as notas explicativas e verificar como estão estruturadas as demonstrações financeiras de acordo com o CPC 06 (R2). A segunda parte refere-se à análise de conteúdo, que estabeleceu uma comparação com a anterior, demonstrando o impacto causado pela adoção da IFRS 16 e CPC 06 (R2), que passarão a ser obrigatórios no ano de 2019, bem como analisando o impacto nos indicadores econômico-financeiros afetados pela mudança na estrutura patrimonial.

Os indicadores utilizados foram os seguintes: Liquidez Corrente, Capital Circulante Líquido, Dependência Financeira, Composição do Endividamento, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, Retorno sobre o Ativo e Grau de Alavancagem Financeira. A escolha desse conjunto de índices ocorreu em função de sua capacidade em expressar, respectivamente, a capacidade financeira de curto prazo, o endividamento e os retornos das empresas.

4 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Cenário sem Alteração dos Contratos de Arrendamentos das Companhias Aéreas

Ao realizar a coleta e análise dos dados das demonstrações contábeis das contas de ativo, passivo e notas explicativas das companhias aéreas, foi verificado que ambas as empresas em análise continham contratos de arrendamentos mercantis operacionais e financeiros. Na Figura 1, encontram-se relacionados as quantidades, os tipos de arrendamento e o tratamento contábil das aeronaves que as companhias no ano de 2017 evidenciaram em suas demonstrações financeiras.

Frota de Aeronaves	Tipo de arrendamento	Tratamento contábil
Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.		
88	Operacional	Despesa em base linear
31	Financeiro	Ativos e passivos em contas específicas
Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.		
120	Operacional	Despesa em base linear
27	Financeiro	Ativos e passivos em contas específicas

Figura 1. Tratamento contábil atual dos contratos de arrendamento mercantil das cias aéreas
Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas notas explicativas das companhias Gol e Azul (2018).

A companhia Azul Linhas Aéreas apresenta um número maior de contratos classificados como arrendamento operacional em relação à Gol Linhas Aéreas, assim como o montante das operações. Conforme notas explicativas das companhias aéreas, as parcelas decorrentes de contratos de arrendamento operacional são registradas como despesas no resultado pelo método linear ao longo do período do arrendamento. No entanto, os pagamentos futuros dos contratos operacionais não representam obrigações a serem registradas nos balanços de acordo com a legislação vigente. Os compromissos assumidos são apresentados em notas explicativas das companhias. Nota-se que as empresas estão seguindo a legislação vigente até final de 2018, o CPC 06 (R1).

Os pagamentos mínimos futuros de arrendamentos operacionais não canceláveis de ambas as companhias são apresentados nas notas explicativas, conforme mostra a Tabela 1.

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S. A		
	2017	2016
2017	-	857.747
2018	858.508	839.343
2019	928.226	889.940
2020	888.944	873.692
2021	746.595	745.719
2022	630.477	46.388
2023 em diante	1.251.964	3.345.126
Total de pagamentos mínimos de arrendamento	5.304.714	6.246.725
Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.		
	Consolidado em 31 de dezembro de	
	2017	2016
Até um ano	1.256.660	1.139.347
Mais de um ano até cinco anos	4.577.550	4.235.115
Mais de cinco anos	2.560.290	2.646.863
Total	8.394.500	8.021.325

Tabela 1 - Pagamentos mínimos futuros de arrendamentos operacionais

Nota. Fonte: Notas explicativas do ano 2017 publicadas na B3 das companhias Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. e Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.

Com a inclusão desses valores no Balanço Patrimonial, os valores de 2017, de até um ano, serão acrescidos ao passivo circulante e o restante no passivo não circulante. Em contrapartida, o valor total será acrescido no ativo não circulante.

4.2 Impacto na Estrutura Patrimonial com a Contabilização da IFRS 16 e CPC 06 (R2)

De acordo com a nova norma IFRS 16, os arrendamentos operacionais, que antes eram apenas evidenciados em notas explicativas e contabilizados no resultado, passarão a fazer parte do balanço patrimonial na forma de ativo (direito de uso) e seu respectivo passivo registrado no curto ou longo prazo a depender do contrato.

A norma regulamenta que os arrendatários deverão rever as estimativas do passivo, oriundo do arrendamento na ocorrência de determinados eventos, e reconhecer o valor da revisão da estimativa como um ajuste do ativo de direito de uso. Também estarão obrigados a reconhecer, separadamente, a despesa de juros sobre o passivo de arrendamento e a despesa de depreciação sobre o ativo de direito de uso.

Por meio da Figura 1, percebe-se que a companhia Gol apresenta 88 contratos de arrendamento operacional. A própria companhia admite, em notas explicativas, que a adoção da norma provocará um grande impacto, com aumento em seus ativos referentes a direito de uso e passivos referentes a esses arrendamentos, ou seja, R\$ 5.304.714,00 passarão a ser registrados no balanço. A Companhia Azul seria impactada no montante de R\$ 8.394.500,00. A partir disso, foram feitos ajustes com os pressupostos indicados pela adoção da norma IFRS 16 e do CPC 06(R2), para o ano de 2017, revelando as seguintes mudanças, como mostra a Tabela 2.

Gol Linhas Aéreas - 2017			
	Sem ajustes	Com ajustes (IFRS 16)	Variação
Ativo total	R\$10.004.748,00	R\$15.309.462,00	53%
Ativo circulante	R\$3.344.998,00	R\$3.344.998,00	0%
Ativo não circulante	R\$6.659.750,00	R\$11.964.464,00	80%
Passivo + Patrimônio líquido	R\$10.004.748,00	R\$15.309.462,00	53%
Passivo circulante	R\$5.750.045,00	R\$6.608.553,00	15%
Passivo não circulante	R\$7.323.649,00	R\$11.769.855,00	61%
Patrimônio líquido	R\$(3.068.946,00)	R\$(3.068.946,00)	0%
Azul Linhas Aéreas - 2017			
	Sem ajustes	Com ajustes (IFRS 16)	Variação
Ativo total	R\$10.316.616,00	R\$18.711.116,00	81%
Ativo circulante	R\$3.304.341,00	R\$3.304.341,00	0%
Ativo não circulante	R\$7.012.275,00	R\$15.406.775,00	120%
Passivo + Patrimônio líquido	R\$10.316.616,00	R\$18.711.116,00	81%
Passivo circulante	R\$3.334.357,00	R\$4.591.017,00	38%
Passivo não circulante	R\$4.148.649,00	R\$11.286.489,00	172%
Patrimônio líquido	R\$2.833.610,00	R\$2.833.610,00	0%

Tabela 2 - Impacto Balanço Patrimonial com ajustes da IFRS 16

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ao analisar a Tabela 2, percebe-se que a Companhia Gol teria uma variação de 80% no seu ativo não circulante, enquanto que haveria um aumento de 15% do seu passivo circulante e 61% de passivo não circulante. Já a Companhia Azul experimentaria uma variação de 120% no seu ativo não circulante, representando 81% de acréscimo do ativo total, com correspondência de aumento de 38% e 172% no seu passivo circulante e não circulante, respectivamente. Esses percentuais mostram que a Azul Linhas Aéreas quase duplicará sua estrutura de ativos e passivos (chegando a 81%), enquanto que a Gol linhas Aéreas terá um incremento de 53%.

No que tange à demonstração de resultado do exercício, as companhias reconhecem o gasto desses arrendamentos pela conta Arrendamento de Aeronaves incluída no custo dos serviços prestados. No exercício de 2017, a Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A apresentou um valor de R\$ 939.744,00 e a Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A o valor de R\$ 1.181.700,00 no seu resultado anual referente a essa rubrica. Com os ajustes da IFRS 16 esse lançamento deve ser modificado para identificar as despesas financeiras e depreciações relativas a esses bens agora registrados no balanço patrimonial. Para ajustes nos valores de receita, utilizaremos o critério posto pelo IASB de um terço da despesa registrada como aluguel para despesa com juros e dois terços para depreciação (IASB, 2016). Com isso, o lucro líquido não terá variação, mas o lucro operacional terá, pois um terço dos valores reconhecidos como custo do arrendamento seria deslocado para despesas financeiras, conforme mostra a Tabela 3.

	Lucro líquido	Lucro operacional	Lucro operacional ajustado
Gol 2017	R\$378.209,00	R\$989.755,00	R\$659.836,67
Azul 2017	R\$529.039,00	R\$865.021,00	R\$576.680,67

Tabela 3 - Ajuste do Lucro Operacional

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Com os ajustes no balanço patrimonial e no lucro operacional, foram feitos os cálculos dos indicadores dessas empresas, com e sem os ajustes propostos, a fim de se verificar o impacto das alterações, conforme mostra a Tabela 4.

Gol Linhas Aéreas			
Indicadores	Sem ajuste	Com ajuste	Variação
Liquidez corrente	0,58	0,51	-12,99%
Capital circulante líquido	R\$(2.405.047,00)	R\$(3.263.555,00)	35,70%
Dependência financeira	131%	120%	-8,13%
Comp. do endividamento	43,98%	35,96%	-18,24%
Retorno sobre PL	-12,32%	-12,32%	0,00%
Retorno sobre ativo	9,89%	4,31%	-56,43%
Grau de alavancagem financeira	-1,25	-2,86%	129,53%

Azul Linhas Aéreas			
Indicadores	Sem ajuste	Com ajuste	Variação
Liquidez corrente	0,99	0,72	-27,37%
Capital circulante líquido	R\$(30.016,00)	R\$(1.286.676,00)	4.186,63%
Dependência financeira	73%	85%	16,99%
Comp. do endividamento	45%	29%	-35,11%
Retorno sobre PL	18,67%	18,67%	0,00%
Retorno sobre ativo	8,38%	3,08%	-63,24%
Grau de alavancagem financeira	2,23	6,06	172,05%

Tabela 4 - Indicadores das empresas Gol e Azul

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A partir da análise da Tabela 4, com os indicadores utilizados, verifica-se o impacto em três grupos importantes de análise: a capacidade financeira de curto prazo, o endividamento e os retornos das empresas. Para a capacidade financeira de curto prazo utilizou-se a liquidez corrente (ativo circulante ÷ passivo circulante) e o capital circulante líquido - CCL (ativo circulante - passivo circulante). Segundo Assaf (2014, p. 191), a liquidez corrente refere-se à “capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro”, sendo o capital circulante líquido ou capital de giro líquido “o volume de recursos de longo prazo que se encontra financiando os ativos correntes de curto prazo”. Desta forma, temos que as empresas Gol e Azul experimentaram uma redução da sua liquidez corrente e do seu CCL, que já era negativo, chamando atenção para a piora de 4.186,63% do CCL da Companhia Azul. Esses indicadores indicam que a capacidade de pagamento de curto prazo das empresas sofrerá impacto negativo significativo, sugerindo uma reavaliação dessas companhias pelos investidores quanto à essa piora de capacidade.

No que diz respeito ao endividamento, foram utilizados o indicador de dependência financeira (passivo total ÷ ativo total) e de composição do endividamento (passivo circulante ÷ passivo total), pois, segundo Assaf (2014), a dependência financeira expressa o quanto do ativo da empresa está sendo financiado com capital de terceiros, revelando uma maior ou menor dependência, enquanto a composição do endividamento demonstra a parcela da dívida de curto e a de longo prazo. Assim, quanto maior o passivo total, maior a dependência financeira, enquanto que uma composição maior de curto prazo afeta a capacidade de financeira de curto prazo.

Nos resultados, verifica-se que a Companhia Azul seguiu os pressupostos teóricos aumentando sua dependência financeira em 16,99% e que a sua composição

de curto prazo diminuiu em 35,11%, uma vez que houve um aumento significativo do passivo total e que a maior parcela dessa dívida é de longo prazo. Já a companhia Gol apesar de experimentar redução da sua composição do endividamento, revelou uma melhora na sua já elevada dependência financeira, passando de 131% para 120%. A explicação para essa diminuição é o fato de que a empresa opera com patrimônio líquido negativo, ou seja, os capitais de terceiros são maiores do que a totalidade das aplicações, logo, com o aumento do ativo, a relação com o passivo diminuiu.

O terceiro grupo de análise refere-se à rentabilidade e grau de alavancagem das empresas, sendo que o retorno sobre o patrimônio líquido ($\text{lucro líquido} \div \text{PL}$) não alterou, pois, o lucro líquido e o PL não sofreram alteração, ao passo que o retorno sobre o ativo ($\text{lucro operacional} \div \text{ativo}$) de ambas as companhias diminuíram, face ao ajuste a menor no lucro operacional e o aumento do ativo total. Desta forma, o grau de alavancagem financeira ($\text{retorno sobre o PL} \div \text{retorno sobre o ativo}$) das empresas demonstrou que elas estão mais alavancadas do que atualmente, explicando que no caso da Gol o indicador ficou com sinal negativo devido ao fato de a empresa operar com PL negativo, indo de encontro ao conceito de alavancagem na concepção de Famá, Barros e Silveira (2001), que expõem a alavancagem como captação de capital de terceiros pela empresa gerador de despesas financeiras e de maior endividamento. Com essa relação, Perobeli, Pereira e David (2006) indicam que uma empresa dificilmente conseguirá manter elevado endividamento com geração de retornos satisfatórios, sendo, portanto, uma estrutura de capital de maior risco e que afeta o valor da entidade.

Nota-se que os pressupostos teóricos dos indicadores utilizados, conforme já havia sido apontado por Casanova et al. (2016), corroboram com a necessidade de que um ajuste na estrutura patrimonial e de resultados das empresas conduzem a um novo ambiente de valoração de mercado, restando evidenciado neste trabalho, de forma antecipada à entrada em vigor da norma, os impactos nos índices das empresas do segmento de transporte aéreo da B3, sendo que a empresa Azul apresentou impactos maiores do que a empresa Gol.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a utilidade da informação e sua consequente importância de divulgação, a informação contábil é uma das fontes informacionais que têm o potencial de afetar a tomada de decisões de investimento, refletindo na avaliação das empresas e nos preços de suas ações, surgindo assim a necessidade de analisar o impacto gerado pela adoção de uma nova forma de contabilização do arrendamento mercantil operacional indicada pela IFRS 16, motivo pelo qual o

presente estudo teve por objetivo demonstrar, com a adoção da IFRS 16, o impacto sobre a estrutura patrimonial e, conseqüentemente, sobre os principais indicadores econômico-financeiros das empresas do setor aéreo listadas na Bolsa de Valores (B3).

Para tal, foram analisadas as demonstrações contábeis e as notas explicativas das companhias aéreas listadas na B3, a Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. e a Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A. Para verificar o impacto com a adoção da IFRS 16 e o CPC 06 (R2) foram realizados ajustes nos balanços patrimoniais e no resultado operacional das duas empresas. Assim, notou-se que a Azul Linhas Aéreas quase duplicará sua estrutura de ativos e passivos (chegando a 81%), enquanto que a Gol Linhas Aéreas terá um incremento de 53%.

Ademais, foram utilizados indicadores de liquidez corrente, capital circulante líquido, dependência financeira, composição do endividamento, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o ativo e grau de alavancagem financeira. A escolha desse conjunto de índices ocorreu em função de sua capacidade de expressar, respectivamente, a capacidade financeira de curto prazo, o endividamento e os retornos das empresas.

Com isso foi possível observar que as empresas Gol e Azul experimentaram uma redução dos seus índices de liquidez corrente e CCL, chamando a atenção para a piora de 4.186,63% do CCL da Companhia Azul. No que se refere à dependência financeira e composição do endividamento a Companhia Azul seguiu os pressupostos teóricos aumentando sua dependência financeira em 16,99% e a sua composição de curto prazo diminuindo em 35,11%, enquanto que a Companhia GOL apesar de experimentar redução da sua composição do endividamento, revelou uma melhora na sua já elevada dependência financeira, passando de 131% para 120%, vez que opera atualmente com patrimônio líquido negativo. Por fim, nos indicadores de retorno, as empresas diminuíram seu retorno de ativo, mantendo o retorno sobre o PL, o que gerou uma alavancagem financeira maior de suas estruturas de capital.

Logo cabe ressaltar que retirar os contratos de arrendamento operacional do *off balance* e trazê-los para o registro no Balanço Patrimonial causa impacto considerável na estrutura patrimonial, principalmente de empresas que possuem montante elevado desses contratos. Saliencia-se que este estudo contribui para a compreensão de como ocorrerão os ajustes na estrutura patrimonial das entidades, bem como o impacto causado nos indicadores econômico-financeiros.

Sob o prisma da utilidade da informação e da teoria da divulgação, tem-se que essas mudanças, apesar de advirem de uma regulação contábil, afetarão não só a estrutura patrimonial, mas também os índices utilizados pelo mercado, sendo, portanto, importante instrumento na tomada de decisões por parte dos usuários da informação contábil. Como sugestão para pesquisa futura, recomenda-se analisar o

impacto da adoção da nova norma IFRS 16 na estrutura patrimonial de outros setores que também possuem elevado montante de contratos de arrendamento operacional, como setor varejista.

REFERÊNCIAS

Almeida, M. C. (2016). *Novas mudanças contábeis nas IFRS*. São Paulo: Atlas.

Assaf, A., Neto. (2014). *Finanças corporativas e valor*. (7a ed.) São Paulo: Atlas.

Ball, R., & Shivakumar, L. (2005). Earnings quality in UK private firms: comparative loss recognition timeliness. *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), 83-128.

Barbosa, A. dos S. M. L., Silva, M. M. da, & Vargas, E. (2014). O tratamento contábil do arrendamento mercantil “leasing” segundo as normas internacionais - IAS 17. *Revista Organizações e Sociedade – Multidisciplinar*, 3.

Barbosa, J. da S., Scherer, L. M., Scarpin, J. E., & Murcia, F. D. (2015). Construção de métrica para avaliação da qualidade da informação contábil sob a ótica de analistas fundamentalistas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(24), 42-55.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Batista, E. B. O., & Formigoni, H. (2013). Arrendamento mercantil operacional: as mudanças propostas pelos organismos internacionais e seus efeitos nas empresas brasileiras. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 1(2), 22-37.

Casanova, D. S., Araújo, T. V. de, Andrade, M., Besen, F. G., & Ferreira, W. C. (2016). Impactos observados no imobilizado em razão da adoção das IFRS pela Contabilidade brasileira. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade/RAGC*, 4(9), 124-141.

Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). (2010). Recuperado em 21 fevereiro, 2017, de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=37>

Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). (2017). Recuperado em 21 fevereiro, 2017, de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=37>

Famá, R., Barros, L. A. B. de C., & Silveira, A. Di M. da. (2001). A estrutura de capital é relevante? Novas evidências a partir de dados norte-americanos e latino-americanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(2), 71-84.

Gil, A. C. (2014). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Giroto, M. (2012). Brasil começa a adotar o IFRS na contabilidade de PMEs. *Revista Brasileira de Contabilidade*. 186, p 6-23.

International Accounting Standards Board (IASB). (2016). *Effects Analysis: IFRS 16 Leases. 2016*. Recuperado em 18 agosto, 2018, de <https://www.ifrs.org/-/media/project/leases/ifrs/published-documents/ifrs16-effects-analysis.pdf>

International Accounting Standards Board (IASB). (2016). IFRS 16 Leases. 2016. Recuperado em 04 abril, 2018, de: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-16-leases/>

IRF Brasil. (2017). *Os principais pontos da IFRS 16 – leases (parte I)*. Recuperado em 21 fevereiro,

2017, de <http://www.ifrbrasil.com/ativos/os-principais-pontos-da-ifs-16-leases-parte-i>

Iudícibus, S., Martins, E., Gelbke, E. R. & Santos, A. (2010). *Manual de contabilidade societária*. São Paulo: Atlas.

KPMG. (2016). *IFRS em destaque 02/2016: IFRS 16 arrendamento*. Recuperado em 21 fevereiro, 2017, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/br-ifs-em-destaque-02-2016.pdf>

Lima, I. G., Carmo, C. R. S. & Martins, V. F. (2014). Convergência das normas contábeis brasileiras às normas internacionais de contabilidade: um estudo sobre evidenciação adicional. *Revista de Administração*, 12(21), 37-54.

Lyra, R. L. W. C., & Olinquevitch, J. L. (2007). Análise do conteúdo informacional dos investimentos em ativos imobilizados: um estudo de eventos em empresas negociadas na Bovespa. *Revista Universo Contábil*, 3(2), 39-53.

Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.

Pereira, D. da S., Damas, D. dos S., Alexandrino, F. Q. de L. & Catão, M. C. (2015). Análise do Equilíbrio de Mercado Aplicado na Aviação Comercial Brasileira. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção*, 15(A5), 44-57.

Perobelli, F. F. C., Pereira, J. F., & David, M. V. (2006). *Relação liquidez-retorno: existiria também uma "estrutura de liquidez" ideal para cada perfil de empresa?* Anais do Encontro da EnANPAD, Salvador, BA, Brasil, 30.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In I. M. Bauren (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.

Ribeiro, D. M, Reis, E. M. & Pinheiro, L. E. T. (2014). Impacto da mudança contábil no reconhecimento de ativos nas operações de arrendamento mercantil. *Revista Universo Contábil*, 10(2), 84-104.

Salotti, B. M., & Yamamoto, M. M. (2005). Ensaio sobre a Teoria da Divulgação. *Brazilian Business Review*, 2(1), 53-70.

Souza, I.G. de M., Libonati, J.J., Lagioia, U. C. T. & Cunha, A. R. G. (2013). Reconhecimento e evidenciação das operações de arrendamento mercantil financeiro em empresas arrendatárias após o CPC 06: um estudo no setor de bens industriais. *Veredas Favip – Revista Eletrônica de Ciências*, 6(1).

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