

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

**ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)**

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL



**ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)**

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



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

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

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

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

Ciências Biológicas e da Saúde

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

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

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

Conselho Técnico Científico

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

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

ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA FEDERAL

Data de aceite: 27/03/2020

Data de submissão: 31/03/2020

Gustavo Celeste Ormenese

Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo

Campinas – São Paulo

<http://lattes.cnpq.br/9593977174631386>

RESUMO: o presente artigo abordará o endividamento público como instrumento necessário para o financiamento dos programas de políticas públicas. Desde que geridos com responsabilidade, transparência, controle e sustentabilidade, pode ser poderoso instrumento para persecução deste fim. O conceito de dívida pública, positivado na Lei de Responsabilidade Fiscal, pode ser objeto de diversas classificações. Para apresentação do fenômeno da rolagem da dívida, mais relevante é a classificação entre dívida mobiliária, constituída por títulos emitidos pelo governo, e dívida contratual, contraída por contratos, especialmente com organismos multilaterais. O acompanhamento da dívida mostra que a dívida mobiliária é muitas vezes maior que a contratual na composição do estoque da dívida pública brasileira total. Argui-se, neste artigo, que o desenvolvimento de um mercado de títulos é essencial para a gestão da dívida

pública. Nesse contexto, a operação de rolagem é instrumento para a administração sustentável da dívida. Por fim, conclui-se apresentando a posição do refinanciamento da dívida na Lei de Responsabilidade Fiscal, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual, com especial atenção ao esforço de transparência gestora promovido pelos Planos de Financiamentos Anuais.

PALAVRAS-CHAVE: dívida pública, refinanciamento, dívida pública mobiliária.

ROLLOVER OF FEDERAL PUBLIC DEBT SECURITIES

ABSTRACT: this paper addresses the public debt as important means to finance public policies. Its management with necessary levels of responsibility, transparency, control and sustainability, may deliver a powerful tool for financing the public sector. The Brazilian Fiscal Responsibility Law sets the legal definition for public debt, allowing several views on its impact. To better understand the concept of public debt rollover, the most useful definitions are the public debt securities, which comprise securities issued by the government, and contractual obligations, incurred with multilateral international organisms. The current stock of Brazilian public debt shows a much higher and continuously growing stock of public debt

securities than of contractual obligation. This paper argues that a market for public debt securities is an important tool for the public debt management. As so, rollover operations may be used to a sustainable control of debt. This is argued by the explanation of the rollover operations as set forth in the Brazilian Fiscal Responsibility Law, as well as the annual Budget Guidelines Law and Annual Budget Law, with a special focus on the transparency mechanisms of the Multiannual Budget Plan.

KEYWORDS: public debt, rollover, public debt securities.

1 | CONCEITO DE DÍVIDA PÚBLICA

O desenvolvimento histórico do Estado culminou, no final do século XX, com a assunção pela figura estatal de diversas atividades, tanto no campo social quanto, inclusive, no campo econômico. Isso acarretou uma pesada pressão nas Contas Públicas, que deveriam fazer frente à esses volumosos novos gastos. Com efeito, é dessa época o desenvolvimento teórico e prático no campo da Dívida Pública, não obstante as relevantes bases e premissas antes estabelecidas, como o Clube de Paris, e o desenvolvimento do Mercado Financeiro e de Capitais em âmbito internacional, que muito contribuiu para o fortalecimento dos institutos sobre esse campo do Direito Financeiro.

Para satisfazer o interesse público que, como acima exposto, tem seu calibre alargado nos últimos anos, o Poder Público pode buscar receitas originárias, i.e. decorrentes da exploração econômica do Patrimônio Público, receitas derivadas, i.e. decorrentes do *ius imperii* estatal que legitima a tributação e, por fim, recorrer ao endividamento público.

Ressalte-se, aqui, que tal a importância do endividamento público como fonte de receitas, que o fenômeno é verdadeiro desdobramento da autonomia financeira dos entes políticos e dessa forma deve ser preservada. Tal a relevância desse conceito que a Constituição Federal determina, em seu artigo 34, como uma das hipóteses de intervenção federal nos Estados e no Distrito Federal, o não pagamento da dívida fundada por mais de dois anos consecutivos, salvo motivo de força maior. A mesma hipótese autoriza a intervenção dos Estado nos municípios.

Como se verá adiante, a gestão correta do endividamento, com mecanismos de controle adequados, antes de deletérios, pode funcionar como mecanismo de financiamento ao desenvolvimento nacional. Para isso, no entanto, é preciso observar limites ao endividamento que preservem a capacidade de endividamento¹ do ente

¹ A capacidade de endividamento é medida para avaliar o endividamento sadio pelo ente político. Considera, à margem de cálculos econômicos e apenas a título explicativo, (i) a capacidade do ente em perceber recursos financeiros para adimplir a dívida no prazo e na forma pactuada; (ii) previsibilidade dos gestores de políticas públicas, considerando seu histórico de ações e a sustentabilidade da trajetória da dívida em sua perspectiva histórica; e (iii) a aderência das despesas a serem realizadas com os recursos obtidos pelo endividamento *vis a vis* essa forma de captação de recursos, v.g., evitando que se utilizem os recursos para despesas com pessoal.

político envolvido. Nas palavras de LUSTOSA DA COSTA²:

“O endividamento público é um instrumento fundamental para a distribuição intertemporal ótima das políticas públicas. É por meio dele que a provisão dos bens públicos pode ser temporalmente dissociada da arrecadação dos recursos para lhe fazer face. Para que o instrumento do endividamento possa cumprir de forma adequada seu papel, faz-se necessário que o emissor adote uma política crível, em que os valores contratualmente estipulados sejam honrados. Em outras palavras, a política fiscal tem de ser sustentável.”

Essa capacidade de endividamento nada mais é que solvibilidade do ente político, que é a crença por outros entes políticos e pelo mercado de que o tomador de recursos honrará com o pactuado nos instrumentos de dívida. Transportando isso para o Estado, a dívida sustentável não é somente aquela que, após ciclos orçamentários, poderá ser adimplida pela superação das despesas pelas receitas. Há outro importante componente que é o adimplemento sem sacrifício a políticas públicas prioritárias ou pela utilização da expansão monetária fraudulenta, que acarreta em inflação e muito já castigou a sociedade brasileira.

Conforme exposição de ASSONI FILHO, BLACHERIENE E ANDRADE³, a dívida pública é negócio jurídico dotado de quatro características essenciais:

“A celebração deste negócio jurídico exige: a) autorização legislativa (lei orçamentária ou específica); b) atendimento de uma finalidade pública; c) possibilidade de alteração e/ou rescisão unilateral do contrato por parte do Poder Público; e d) necessidade de prestação de contas (sujeição ao controle do Poder Legislativo e Tribunais de Contas).”

O estabelecimento de um conceito uno para dívida pública sempre foi tema espinhoso para a doutrina do Direito Financeiro. Com a edição da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal, positivou-se, em seu artigo 29, inciso I, o conceito de dívida pública consolidada ou fundada como *“montante total, apurado sem duplicidade, das obrigações financeiras do Ente da Federação, assumidas em virtude de leis, contratos, convênios ou tratados e da realização de operações de crédito, para amortização em prazo superior a doze meses.”*

2 | CLASSIFICAÇÕES PARA A DÍVIDA PÚBLICA

Para melhor analisar o fenômeno da dívida pública, possibilitando o acompanhamento e controle necessários, faz-se necessário estabelecer classificações. Trata-se de separar os montantes de dívida de acordo com critérios que favoreçam a análise.

2 Lustosa da Costa, 2009, p. 1.

3 Assoni Filho, Blachiriene e Andrade, 2016, p. 98-99.

Primeiramente, veja-se os critérios de classificação previstos na Constituição:

O primeiro critério, e mais basilar, é a classificação quanto ao ente subnacional tomador da dívida. Assim, divide-se, com base no princípio federativo brasileiro, bem como do artigo 52, incisos VI e VII da Constituição Federal, em dívidas assumidas pela União, Estados e Distrito Federal e municípios, com suas respectivas fundações públicas, autarquias e entes controlados. Com essa classificação, visa-se apartar dívidas contraídas por cada ente federativo, podendo-se apurar trajetórias individuais que, caso contrário, seriam imperceptíveis se observados no todo.

Uma segunda classificação útil, igualmente prevista constitucionalmente, é quanto ao local de pagamento. A dívida pode ser interna, se o pagamento se dá em praça dentro dos limites nacionais do tomador, ou externa, se o pagamento se dá para além desses limites, devendo ocorrer a transferência de divisas. Essa classificação é útil para medir o nível de dependência de credores internacionais, bem como de credores nacionais, podendo ser utilizada no acompanhamento dos riscos sistêmicos da prevalência de um ou outro tipo de credor.

Por fim, dentre as previsões constitucionais de classificação, encontra-se critério dúplice, que considera tanto a finalidade perseguida com o crédito tomado quanto o prazo da dívida, medido pelo prazo para amortização integral. Assim, divide-se em: (i) flutuante, assim chamada a dívida com prazo de amortização no mesmo exercício financeiro de sua contratação, inferior a doze meses, tendo por finalidade satisfazer necessidades de curto prazo ou “descasamentos”⁴ de caixa; e (ii) fundada, consolidada ou, mais comumente, consolidada⁵, assim chamada a dívida com prazo de amortização superior a doze meses, para exercício financeiro além daquele em que se deu a contratação.

Somente as classificações acima não são úteis para a administração financeira-orçamentária responsável da dívida pública. Com o tempo, economistas e juristas se debruçaram sobre a questão, de forma a possibilitar um acompanhamento mais técnico-econômico para o tema.

Na Lei de Responsabilidade Fiscal, define-se dívida pública mobiliária, sem apresentar seu outro lado, que é a dívida pública contratual. A dívida mobiliária, é definida no artigo 29, inciso II da referida Lei como “dívida pública representada por títulos emitidos pela União, inclusive os do Banco Central do Brasil, Estados e

4 O descasamento de caixa é conceito próprio da gestão financeira. Em poucas linhas, ocorre se as despesas são realizadas anteriormente e em maior volume que o recebimento de receitas. Trata-se de movimento financeiro norma, pela simples ocorrência de falta de capital para realizar as necessidades presentes, tendo em vista a concentração do capital em recebíveis futuros. Para o setor público, especialmente quanto à Administração Financeira-Orçamentária, esse tópico é de especial atenção na gestão de ativos.

5 Na Lei de Responsabilidade Fiscal, em seu artigo 29, inciso I, adota-se a seguinte definição legal para dívida pública consolidada: “montante total, apurado sem duplicidade, das obrigações financeiras do ente da Federação, assumidas em virtude de leis, contratos, convênios ou tratados e da realização de operações de crédito, para amortização em prazo superior a doze meses”.

Municípios”. É sobre a dívida pública mobiliária que esse artigo lançará enfoque, uma vez que somente essa espécie de dívida é passível de rolagem, como se verá adiante. A dívida pública contratual, por sua vez, é a dívida captada por meio de contratos, firmados principalmente com organismos multilaterais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento, o Clube de Paris, e Agências Governamentais. Essa divisão entre dívida mobiliária e contratual é útil pois sua gestão, especialmente pela possibilidade de rolagem e pelos diferentes tipos de credores, são diferentes em cada espécie.

A dívida pública mobiliária é, normalmente, apresentada em conjunto com outros critérios acima expostos, pela utilidade em sua mensuração e importância em seu acompanhamento e desenvolvimento ao longo do tempo. A Dívida Pública Mobiliária Federal (DPMF) compreende todos os títulos públicos federais, especialmente do Tesouro Nacional, excluídos em posse do Banco Central e, portanto, neutralizando os efeitos da política monetária e de possíveis impactos inflacionários. Outro conceito de relevância é a Dívida Pública Mobiliária do Governo Federal Interna (DPMFi) que é a dívida do governo federal emitida em títulos pelo Tesouro Nacional ou Banco Central (mas não por este possuída) internamente, com a praça de pagamento sendo brasileira. Exclui do seu cálculo a dívida interna, incluída na DPMF. Tratam-se de conceitos importantes para a apresentação do conceito de rolagem, como se verá nas próximas seções do presente artigo.

Outra classificação de relevância na análise econômica da dívida divide-a em: (i) dívida pública bruta, também chamada de Dívida Bruta do Governo Geral (DBGG), que é a dívida da União, Estados e Municípios (daí Governo Geral⁶), de seus setores não-financeiros e do Banco Central do Brasil com os integrantes ou não do sistema financeiro nacional e todos os outros credores externos, obtida por meio de operações compromissadas, títulos de dívida, contratações bancárias e dívidas externas; e (ii) dívida pública líquida, também chamada de dívida líquida do setor público (DLSP)⁷, que é a dívida pública bruta, desconsiderando, em síntese, os ativos financeiros do setor público que são, em sua maioria, as reservas internacionais e os créditos que o Tesouro Nacional detém em face do Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES.

Importante conceito relacionado com a classificação acima é o de Dívida Fiscal Líquida, que é a Dívida Líquida do Setor público menos os ajustes patrimoniais, que são: (i) as dívidas geradas no passado que já produziram impacto macroeconômico;

6 Outros conceitos utilizados são: governo central, que abrange o Tesouro Nacional, o INSS e o Banco Central, governo federal, que abrange o Tesouro Nacional e o INSS e governos regionais, que abrange os governos estaduais e municipais.

7 O conceito de dívida líquida utilizada no Brasil difere ligeiramente do utilizado em outros países. O conceito brasileiro considera os ativos e passivos financeiros do Banco Central e, portanto, tem em conta a base monetária. A base monetária, por sua vez, equivale a emissão primária da moeda pela Banco Central, ou seja, é expressão do total de moedas e cédulas em circulação, bem como dos recursos dados em reservas bancárias.

(ii) os efeitos decorrentes da privatização de empresas de controle público, com a consequente apuração das receitas da alienação e a transferência dos passivos para o setor privado; e (iii) ajustes metodológicos no cálculo da dívida externa e interna em decorrência do efeito cambial sobre o estoque da dívida. O conceito de Dívida Líquida vem sendo apresentado como alternativa à Dívida Líquida do Setor Público, por levar em conta os ajustes patrimoniais acima indicados e por ter em sua variação a expressão do resultado fiscal nominal do período analisado.

3 I DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA E DÍVIDA PÚBLICA CONTRATUAL

No caso da dívida pública federal, faz-se necessário distinguir entre a dívida mobiliária da dívida contratual, pela diferença nas dinâmicas que cada espécie assume quando submetidas à rolagem. Considere-se, no entanto, que a dívida mobiliária é consideravelmente mais volumosa que a dívida contratual, até mesmo pela maior facilidade que se tem na emissão de títulos e as facilidades que esse instrumento apresenta para sua circulação. A Dívida Pública Mobiliária Federal Interna (DPMFI) corresponde a 96,53% da Dívida Pública Federal em sua totalidade. O restante é representado por Dívida Pública Externa, equivalente a 3,47%. Dentro da Dívida Pública Externa, subdivide-se entre as dívidas mobiliárias e contratuais. As dívidas contratuais representam 9,89% da Dívida Pública Externa e apenas 0,34% da Dívida Pública Federal total. Veja-se, nesse sentido, a tabela abaixo⁸, que ilustra a evolução da composição do estoque da dívida pública federal, em escala de bilhões de reais:

	Set/16	Dez/16	Ago/17	Set/17		
DPF EM PODER DO PÚBLICO	3.046,91	3.112,94	3.404,00	3.430,83		
DPMFI	2.920,88	2.986,41	3.286,43	3.311,95	96,53%	
LFT	797,95	868,48	1.076,66	1.056,14		
LTN	761,68	718,20	818,95	847,96		
NTN-B	851,70	880,37	915,53	923,23		
NTN-C	85,01	86,62	71,13	72,02		
NTN-F	376,64	383,17	356,46	364,75		
Dívida Securitized	8,45	8,39	7,87	7,81		
TDA	2,25	2,22	2,02	1,99		
Demais	37,20	38,97	37,81	38,05		
DPFe¹	126,03	126,52	117,57	118,88	3,47%	
Dívida Mobiliária	115,52	116,56	106,03	107,12	3,12%	90,11%
Global USD	100,10	101,11	91,78	92,78		
Euro	4,85	4,63	3,78	3,79		
Global BRL	10,57	10,83	10,47	10,56		
Dívida Contratual	10,50	9,96	11,53	11,76	0,34%	9,89%
Organismos Multilaterais	3,82	3,79	3,41	3,44		
Credores Privados / Ag. Gov.	6,68	6,16	8,12	8,32		

No caso da dívida contratual, pelo pequeno montante representado por essa espécie, as operações de rolagem são mais infrequentes. Até mesmo pela natureza

⁸ Tabela retirada do Relatório Mensal da Dívida Pública Federal de Setembro de 2017, disponível em: http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/622002/Texto_RMD_Set_17.pdf/cfb52e-fa-9d11-4258-a9b3-9ea3687c1500.

da dívida: por ser negociada diretamente com os credores, que são organismos internacionais multilaterais ou agências governamentais de fomento, não existe uma oferta de títulos nas condições de mercado. Cada contrato é especialmente celebrado para cada projeto, que são intensamente negociados em diversas rodadas entre as partes. Assim, para celebrar aditamentos ou refinar dívidas, a dificuldade é a mesma. Pela natureza contratual das dívidas, calcada no princípio do *pacta sunt servanda*, não é ideal juridicamente, apesar de viável economicamente, que o mesmo contrato seja prolongado sempre que seu vencimento se avizinha. Nesse caso, além das negociações sobre taxas de juros e prazos, a contraparte deverá exigir novas garantias e novas obrigações do devedor, onerando ainda mais o contrato. Por outro lado, em comparação com a dívida mobiliária, a dívida contratual é menos sensível que os títulos públicos. Assim, os contratos de financiamento individuais não sentem com a mesma volatilidade alterações macroeconômicas ou nas condições momentâneas de mercado.

A dívida mobiliária é representada pelos títulos de crédito⁹ emitidos por entes públicos. Segundo Marcio Catapani, os títulos públicos são: *“papéis representativos de relações jurídicas de mútuo, cujas condições são estabelecidas em atos normativos, de caráter legal ou infralegal, e [o Estado] os oferece ao mercado, comprometendo-se a pagar, quando do resgate dos títulos, um valor superior àquele que recebeu quando da subscrição”*¹⁰. As vantagens da obtenção do financiamento por meio da dívida mobiliária em relação à dívida contratual são, em síntese: (i) a maior facilidade de colocação no mercado dos títulos, que são hoje, em grande parte escriturais, do que a assinatura individual de cada contrato; (ii) a maior eficiência na colocação dos títulos em mercado, visto que a negociação hoje se dá em ambiente virtual, possibilitando aumento no alcance de interessados, além da possibilidade de realização de diversas operações com maior facilidade e a liquidez dos títulos, característica positiva tanto para o tomador quanto para o credor; e (iii) os títulos são padronizáveis, o que, além de serem essenciais para a negociação em mercado referida no item anterior, possibilitam ganhos de escala e maior facilidade em sua

9 A definição dos títulos públicos como entes de crédito sempre foi matéria de controvérsia na doutrina, especialmente na doutrina comercialista. Prevalece, hoje, a posição de ASCARELLI, PONTES DE MIRANDA, CARVALHO DE MENDONÇA, dentre outros, para os quais o título de crédito pode ser público tendo em vista a característica do tomador do crédito como ente de Direito Público. CATAPANI, em original tese de mestrado, apresenta inovadora posição que contraria essa tendência, pela inexistência de documento físico que dê suporte ao título público e o exclua do conceito tradicional de título de crédito.

10 Catapani, 2014. Essa definição, apesar de precisa do ponto de vista jurídico, é falha sob o ponto de vista econômico pois: (i) não considera a possibilidade de rolagem da dívida, podendo o resgate ser adiado para data futura; e (ii) não ser verdade que sempre o Estado pagará valor superior àquele da subscrição do título. Apesar de ser verdade para todos os períodos históricos do Brasil, em que as taxas de juros são sempre positivas e figuram como as mais altas do mundo, já há países em que a taxa de juros é negativa, como o Japão. Assim, o investidor receberá menos que o valor do principal investido. Apesar de exótico, deve-se considerar que, pelo risco soberano, essencialmente próximo a zero nas economias desenvolvidas, e pela inflação em trajetória controlada, a taxa de juros negativa faz sentido econômico.

gestão e controle, além da significativa diminuição dos custos de transação.

O mercado doméstico de títulos públicos brasileiros é reconhecidamente um dos maiores, em tamanho absoluto, e de liquidez. O desenvolvimento desse mercado é um dos objetivos expressos da política de gestão da dívida pública brasileira, conforme paulatinamente se reafirma nos planos anuais de financiamento. Com relação a seus benefícios, veja-se SILVA, GARRIDO E CARVALHO¹¹:

“Em relação às políticas macroeconômicas, um mercado de dívida desenvolvido pode: reduzir a necessidade de financiamento dos déficits do governo e evitar sua exposição excessiva a dívidas denominadas em moeda externa; fortalecer a transmissão e a implementação da política monetária, incluindo o alcance de metas de inflação; viabilizar a suavização de gastos de consumo e investimento como resposta a choques; auxiliar na redução da exposição do governo a taxas de juros e a outros riscos financeiros; e reduzir os custos do serviço da dívida no médio e no longo prazos por meio do desenvolvimento de um mercado de dívida mais líquido.

“No campo microeconômico, o desenvolvimento do mercado de títulos é capaz de: aumentar a estabilidade e a intermediação financeiras por meio de maior competição e desenvolvimento de infraestrutura, produtos e serviços; auxiliar na mudança de um sistema financeiro primário (orientado para bancos) para um sistema mais diversificado, no qual o mercado de capitais pode complementar o financiamento bancário; viabilizar a introdução de novos produtos financeiros, à medida que a curva de juros (yield curve) do país se desenvolve, incluindo repos, derivativos e outros produtos que podem melhorar o gerenciamento de risco e a estabilidade financeira; e envolver a criação de uma completa infraestrutura de informação legal e institucional que beneficie o sistema financeiro como um todo.”

Para que esse mercado se desenvolva, no entanto, é preciso que se verifiquem alguns requisitos de ordem político-econômico, como a estabilidade do governo e sua credibilidade, ordenamento jurídico sólido, especialmente nos âmbitos regulatório e tributário e políticas monetária e fiscais sustentáveis e incontroversas¹². Essas condições só foram atingidas no Brasil após o Plano Real, em grande parte pela estabilização da moeda, inflação em níveis controlados e, alguns anos depois, a disciplina instituída pela Lei de Responsabilidade Fiscal. De fato, uma análise da dívida pública doméstica mostra substanciais melhoras quanto à indexação e ao prazo mais alongado de amortização¹³.

Não é de se olvidar, ainda, conforme magistério de GERALDO ATALIBA, que o Estado pode usar dos títulos públicos para disciplinar e influenciar o comportamento

11 Silva, Garrido e Carvalho, 2009, p. 1.

12 World Bank, FMI, 2001.

13 Segundo LUSTOSA DA COSTA: “Até 1995, grande parte da dívida doméstica estava atrelada à taxa Selic, 79,1% (em julho de 1995), enquanto os títulos prefixados representavam apenas 8,5% da dívida e com prazo de emissão bastante reduzido (de até dois meses). Esse perfil era consequência de um ambiente de alta inflação que resultava na emissão de instrumentos com diferentes denominações, prazos e indexações, principalmente vinculados à correção monetária e à taxa de juros. Em períodos de incerteza, títulos como as Letras Financeiras do Tesouro (LFTs), indexadas à taxa Selic, possuem forte demanda, já que não incorrem em perdas caso a taxa de juros oscile” e “Em um ambiente de maior estabilidade econômica, o processo de desindexação da dívida pública permitiu que a parcela de títulos prefixados na dívida doméstica aumentasse para 58,95% em agosto de 1997, enquanto a parcela de títulos atrelados à taxa Selic chegou a ser eliminada. Essa estratégia de mudança no perfil da dívida foi possível por mais de dois anos (de julho de 1995 a outubro de 1997)”.

do mercado financeiro¹⁴. De fato, na atual conjuntura brasileira, o mercado de títulos públicos brasileiros reverbera no ainda insipiente mercado de capitais brasileiro. O Estado pode, com isso, usar dos títulos públicos como instrumento de sua política monetária, controlando o estoque dos meios monetários no mercado, ou seja, controlar a quantidade de moeda em circulação na economia.

É de se considerar, também, que, a medida que os títulos públicos ganham confiabilidade, são cada vez mais usados como reserva de valor, ou seja, são usadas para a poupança em razão da manutenção de seu valor ao longo do tempo. Sublinhe-se que essa confiabilidade é medida pelo grau com que o emissor dos títulos honra os pagamentos no valor e nos prazos pactuados na data de sua emissão. A rolagem da dívida, por si só, não afeta essa confiabilidade. Como dito, no setor público, é comum que os títulos vençam para que somente depois sejam feitas novas ofertas ao mercado. O que importa para os credores e afeta a confiabilidade é a forma como se dá a rolagem da dívida e a trajetória com que a dívida pública assume. Se, por exemplo, o governo decide tomar mais créditos e, para isso, refinancia cada vez mais títulos com prazos menores ou taxas de juros maiores (dado o aumento do risco), isso sinaliza negativamente para o mercado.

4 | A ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA SOB OS PRIMAS ECONÔMICO E JURÍDICO

Sob o prisma econômico, a rolagem de qualquer dívida corresponde à extensão do seu prazo de vencimento. Assim, um devedor, ao ver seu passivo tornar-se exigível a curto prazo, e de forma a não gerar importantes impactos em seu caixa, escolhe por refinanciar sua dívida, alongando seu prazo de amortização. Na contabilidade do setor privado, não é raro que a rolagem se dê em relação a um mesmo credor, que escolhe refinanciar seu devedor mediante a renegociação de taxas de juros, prazos para amortização, entre outros. Assim sendo, a ocorrência do vencimento da dívida antiga e a assunção de nova dívida se dá simultaneamente, de forma que o caixa não tenha que suportar duas grandes movimentações financeiras: assim, não terá que desmobilizar ativos para saldar a dívida antiga. Altera-se, com isso, somente o perfil do passivo. Importante sublinhar que, despido da função econômica do refinanciamento, a mera troca de papéis ou emissão de novos títulos para resgate de títulos vincendos não constitui operação de rolagem, mas de renegociação. No setor público, não há a mesma preocupação com a simultaneidade das operações, tendo em vista que o governo central, além do devedor de menor risco dentro de um país, tem capacidade para honrar as dívidas vincendas, considerando o grande caixa do governo central e seu porte perante os credores. Importante ressaltar que,

¹⁴ “São adquiridos livremente, em quantidades variáveis e circulam no mercado como quaisquer outros títulos de crédito. Podem ser empregados com a finalidade – não de realizar crédito, mas – de disciplinar o mercado financeiro e absorver a poupança privada, disciplinando-a”. ATALIBA, 1973, p. 76.

mesmo vencidas as dívidas e pagas, não pode o governo simplesmente deixar de refinanciá-las, sob pena de comprometer o caixa que seria destinado a outras obrigações. Sobre a composição dos credores da dívida pública, confira-se a tabela abaixo¹⁵, expresso em bilhões de reais:

Mês	Instituições Financeiras		Fundos de Investimento		Previdência		Não-residentes		Governo		Seguradoras		Outros		Total	
set/16	704,99	24,1%	625,12	21,4%	708,54	24,3%	437,38	15,0%	159,34	5,5%	131,98	4,5%	153,54	5,3%	2.920,88	100,00%
dez/16	688,68	23,1%	659,77	22,1%	748,13	25,1%	427,83	14,3%	163,91	5,5%	136,54	4,6%	161,57	5,4%	2.986,41	100,00%
set/17	737,24	22,3%	829,60	25,0%	834,76	25,2%	416,33	12,6%	159,70	4,8%	154,12	4,7%	180,20	5,4%	3.311,95	100,00%

Sob o ponto de vista jurídico, a rolagem da dívida constitui o vencimento de um título ou contrato e, na sequência, assunção de novas obrigações em termos materialmente semelhantes, ressalvadas taxas de juros, prazos de amortização e outros elementos negociais que podem ser repactuados. Pode se tratar da celebração de outro instrumento ou título ou, ainda, aditamentos aos instrumentos originais.

5 | AS FORMAS DE ROLAGEM DA DÍVIDA

Como arguido anteriormente, é mais frequente e mais lógico sob a razão econômica, que a rolagem da dívida recaia sobre títulos da dívida, ou seja, sobre a dívida mobiliária. De fato, o controle e acompanhamento das operações de rolagem pelo Tesouro Nacional recai sobre a Dívida Pública Mobiliária Federal Interna (DPMFi). A realidade financeira dos Estados, especialmente do Brasil, faz com que seja impraticável que, com recursos próprios, o Estado quite todas as obrigações dos títulos públicos vincendos ou a vencer em um futuro próximo. É inevitável que o Estado tenha que realizar a rolagem, por patente necessidade econômica. Isso, por si só, não é fator deletério para a confiabilidade do tomador, como já explicado. De forma geral, se as condições de mercado são favoráveis, o tomador fará a rolagem de dívidas objetivando taxas de juros menores, dando preferência a taxas prefixadas¹⁶, e com prazos de vencimento mais longos. A esse respeito, confira-se a atual composição da Dívida Pública Federal (DPF) em relação a cada um dos indexadores que a compõe¹⁷:

15 Retirado do Relatório Mensal da Dívida Pública Federal de Setembro de 2017.

16 Ao dar preferência a taxas prefixadas, o tomador aumenta a qualidade de sua dívida. Assim, a previsibilidade de sua trajetória de endividamento será maior, se comparado com as alternativas de taxas indexadas a índices de preço (que variam conforme a inflação), a taxas flutuantes (que apresentam taxas distintas ao longo do tempo) e taxas indexadas ao câmbio (que ficam sujeitas a variações macroeconômicas e riscos sistêmicos do mercado internacional). A desindexação da dívida é perseguida pelos gestores da dívida como medida para redução da dependência em relação aos fundamentos macroeconômicos.

17 Retirado do Relatório Mensal da Dívida Pública Federal de Setembro de 2017.

	Dez/16			Ago/17			Set/17		
DPF	3.112,94	100,00%		3.404,00	100,00%		3.430,83	100,00%	
Prefixado	1.112,19	35,73%		1.185,89	34,84%		1.223,27	35,66%	
Índice de Preços	990,98	31,83%		1.009,94	29,67%		1.018,68	29,69%	
Taxa Flutuante	879,00	28,24%		1.086,55	31,92%		1.065,93	31,07%	
Câmbio	130,76	4,20%		121,62	3,57%		122,94	3,58%	
DPMFI	2.986,41	100,00%	95,94%	3.286,43	100,00%	96,55%	3.311,95	100,00%	96,53%
Prefixado	1.101,36	36,88%	35,38%	1.175,41	35,77%	34,53%	1.212,71	36,62%	35,35%
Índice de Preços	990,98	33,18%	31,83%	1.009,94	30,73%	29,67%	1.018,68	30,76%	29,69%
Taxa Flutuante	879,00	29,43%	28,24%	1.086,55	33,06%	31,92%	1.065,93	32,18%	31,07%
Câmbio	15,07	0,50%	0,48%	14,53	0,44%	0,43%	14,62	0,44%	0,43%
DPFe	126,52	100,00%	4,06%	117,57	100,00%	3,45%	118,88	100,00%	3,47%
Dólar	105,89	83,69%	3,40%	96,01	81,66%	2,82%	97,02	81,61%	2,83%
Euro	8,08	6,39%	0,26%	8,31	7,07%	0,24%	8,47	7,13%	0,25%
Real	10,83	8,56%	0,35%	10,47	8,91%	0,31%	10,56	8,88%	0,31%
Demais	1,73	1,36%	0,06%	2,77	2,36%	0,08%	2,83	2,38%	0,08%

A rolagem da dívida pode se dar de duas principais formas:

- (i) Indireta: sob o prisma econômico, há emissão de títulos que serão subscritos por qualquer participante do mercado. O tomador então utilizará os recursos obtidos para saldar os títulos já vencidos, de forma a neutralizar o resultado financeiro desse vencimento e da emissão de novos títulos. Sob o prisma jurídico, tem-se dois negócios distintos, não subsistindo qualquer liame jurídico entre o tomador e o possuidor do título já vencido. A rolagem indireta é a forma mais praticada na atualidade quando da gestão da DPFMi, pelos seguintes motivos: (a) os credores são pulverizados, dificultando a negociação individual com cada um para entrega de novos títulos; e (b) o mercado de títulos públicos é suficientemente grande para absorver a emissão de novos títulos.
- (ii) Direta: sob o prisma econômico, essa modalidade de rolagem ocorre pela entrega em pagamento dos títulos vencidos de novos títulos, inexistindo a entrega de valores em dinheiro ao credor. Sob o ponto de vista jurídico, a relação jurídica é preservada, pois foi objeto de novação. A rolagem direta, por sua vez, pode ser voluntária, se decorre de negociação entre as partes, ou compulsória, se o Estado obriga o particular a aceitar as novas condições. Ressalte-se que a negociação direta se dá em casos em que o credor (ou credores institucionalmente organizados) detém grande volume de papéis que, se postos a mercado, podem causar distorções por sua quantidade. A rolagem compulsória, apesar de mais frequente no passado, passou a ser mais rara, dada a sinalização negativa ao mercado dessa operação, afetando a confiabilidade do emissor dos títulos.

6 | DÍVIDA PÚBLICA E ORÇAMENTO: A POSIÇÃO DA ROLAGEM DA DÍVIDA E SEUS IMPACTOS

Para além da disciplina constitucional e os conceitos acima expostos na Lei de Responsabilidade Fiscal, é preciso ter a dimensão das inovações que esta Lei legou ao tema da dívida pública, especialmente reforçando como seu vetor a transparência. Isso se deve, mormente, a duas regras ali esculpadas:

(i) a proibição de emissão de títulos no mercado pelo Banco Central, no artigo 34: até então, o Banco Central utilizava, como instrumento de política monetária, ao lado de títulos de emissão do Tesouro Nacional em sua carteira, títulos de sua própria emissão. Isso causava confusão entre a política monetária e o gerenciamento da dívida. Com a proibição, o Banco Central passou a realizar operações compromissadas exclusivamente com títulos do Tesouro de seu ativo, marcando clara divisão entre a política fiscal da monetária.

ii) o artigo 5º, § 1º: nesse dispositivo, prevê-se que “*todas as despesas relativas à dívida pública, mobiliária ou contratual, e as recitas que as atenderão, constarão da Lei Orçamentária Anua*”. Antes dessa inovação, não era possível distinguir entre emissões de títulos que de fato aumentavam o estoque da dívida pública das emissões destinadas para o refinanciamento das dívidas vincendas, pela rolagem da dívida.

O compromisso com a gestão fiscal responsável assumido com a Lei de Responsabilidade Fiscal vem sendo paulatinamente ratificado anualmente nas Leis de Diretrizes Orçamentárias. Nos últimos anos, têm-se dedicado capítulo inteiro da LDO para disciplina da Dívida Pública Federal. Mais, o mesmo dispositivo tem sido reiterado, com relação ao refinanciamento da dívida. Nesse sentido, confirma-se o artigo 93 da Lei nº 13.408, de 26 de dezembro de 2016, a Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2017:

“Art. 93. Será consignada, na Lei Orçamentária de 2017 e nos créditos adicionais, estimativa de receita decorrente da emissão de títulos da dívida pública federal, para fazer face, estritamente, a despesas com:

I - o refinanciamento, os juros e outros encargos da dívida, interna e externa, de responsabilidade direta ou indireta do Tesouro Nacional ou que venham a ser de responsabilidade da União nos termos de resolução do Senado Federal;

II - o aumento do capital de empresas e sociedades em que a União detenha, direta ou indiretamente, a maioria do capital social com direito a voto e que não estejam incluídas no programa de desestatização; e

III - outras despesas cuja cobertura com a receita prevista no caput seja autorizada por lei ou medida provisória.”

Importante notar, na LDO, previsão expressa para a rolagem da dívida, ou seja, para que os recursos obtidos com a emissão de títulos financie o principal, juros e encargos da dívida pública. Em seu Anexo V, o Anexo de Riscos Fiscais, produzido em atendimento ao artigo 4º, § 3º da Lei de Responsabilidade Fiscal, é feita profunda análise dos riscos advindos da gestão da dívida pública. Identifica, assim, dois riscos: (i) o risco de refinanciamento¹⁸, que decorre “do perfil de maturação da dívida”, ou

18 Na redação do Anexo V de Riscos Fiscais da Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2017, “O risco de refinanciamento é consequência do perfil de maturação da dívida. Nesse sentido, a redução do percentual vincendo em 12 meses é um importante passo para a diminuição desse risco, pois essa métrica indica a proporção do estoque da dívida que deverá ser honrada no curto prazo. [...] o Tesouro Nacional tem trabalhado no sentido de reduzir essa concentração, com queda praticamente contínua do percentual vincendo em 12 meses entre os

seja, do prazo de vencimento dos títulos públicos e dos contratos de financiamento. Esse risco existe pois o governo pode ter dificuldades em refinanciar sua dívida seguindo a trajetória de suavização dos prazos de vencimento e de desindexação dos títulos, já comentada; e (ii) risco de mercado, que captura os riscos de alterações sensíveis no mercado que impactem os custos dos títulos, ou seja, da sensibilidade do montante total da dívida em relação a alterações de ordem macroeconômica, especialmente dos títulos cambiais e indexados a taxas flutuantes.

Destaque todo especial vem sendo dado nas Lei Orçamentárias Anuais para o refinanciamento da dívida, que consta em unidade orçamentária específica. Na explicação de Passos e Castro¹⁹:

“Um dos mecanismos utilizados para a separação do refinanciamento da Dívida Pública Federal foi a criação de uma fonte orçamentária específica atrelada a uma natureza de despesa de principal também específica. A fonte 143 foi criada para registrar os recursos decorrentes de emissão de títulos que serão utilizados para o pagamento de principal da DPF, independentemente de ser uma dívida mobiliária ou contratual, enquanto a fonte 144 registra os recursos decorrentes da emissão de títulos que serão utilizados para as outras finalidades expressas na legislação”.

Importante notar que, por força da Medida Provisória nº 450, de 9 de dezembro de 2008, convertida na Lei nº 11.943, de 29 de maio de 2009, no artigo 13 da Lei, “o excesso de arrecadação e o superávit financeiro das fontes de recursos existentes no Tesouro Nacional poderão ser destinados à amortização da dívida pública federal”.

Na Lei Orçamentária Anual, a Dívida Pública é manifesta de duas formas: (i) no orçamento do ministério, em seus programas e ações padronizados, para os financiamentos com destinação a programas setoriais específicos; e (ii) residualmente, todas as outras despesas nos “órgãos” Encargos Financeiros da União e Refinanciamento da Dívida Pública Mobiliária Federal, que tem a supervisão do Ministério da Fazenda e o Tesouro Nacional como unidade administrativa responsável pela execução.

Além dos diplomas legais acima, o sistema de planejamento e gestão da dívida brasileira tem evoluído e periodicamente, sob o mandamento da transparência, produzindo mais e mais informações e relatórios. Nesse sentido, destacam-se os Planos Anuais de Financiamento, produzidos anualmente desde 2001, por meio do qual divulga-se os objetivos e diretrizes para a administração da dívida federal.

Confira-se as diretrizes qualitativas presentes no Plano Anual de Financiamento de 2017: (i) substituição gradual dos títulos remunerados com taxas de juros flutuantes

anos de 2004 e 2011. Ressalte-se que, desde 2009, o Tesouro Nacional tem conseguido manter esse indicador abaixo de 25%, valor considerado confortável, especialmente²⁴ quando se leva em conta a política do Tesouro Nacional que busca a manutenção de “colchão de liquidez” no montante equivalente a pelo menos três meses de vencimentos (ao final de 2015, o “colchão de liquidez” encontrava-se em torno de 6 meses do serviço da dívida). Observa-se, ainda, uma queda na parcela da DPF a vencer em 12 meses como proporção do PIB que, ao final de 2015, encontrava-se em torno de 10,2%. A expectativa é de continuidade na melhoria deste indicador”.

¹⁹ Passos e Castro, 2009, p. 12.

por títulos com rentabilidade prefixada e títulos remunerados com índices de preços; (ii) manutenção da atual participação dos títulos vinculados à taxa de câmbio, em consonância com seus limites de longo prazo; (iii) suavização da estrutura de vencimentos, com especial atenção para a dívida que vence no curto prazo; (iv) aumento do prazo médio do estoque; (v) desenvolvimento da estrutura a termo de taxas de juros nos mercados interno e externo; (vi) aumento da liquidez dos títulos públicos federais no mercado secundário; (vii) ampliação da base de investidores; e (viii) aperfeiçoamento do perfil da Dívida Pública Federal externa (DPFe), por meio de emissões e títulos com prazos de referência (*benchmark*), do programa de resgate antecipado e de operações estruturadas.

Confira-se, por fim, os valores realizados em 2016 e os limites para o estoque da dívida, sua composição e sua estrutura de vencimentos para 2017, também retirado do Plano de Financiamento de 2017²⁰:

Indicadores	2016	Limites para 2017	
		Mínimo	Máximo
Estoque (R\$ bilhões)			
DPF	3.112,9	3.450,0	3.650,0
Composição (%)			
Prefixados	35,7	32,0	36,0
Índices de Preços	31,8	29,0	33,0
Taxa Flutuante	28,2	29,0	33,0
Câmbio	4,2	3,0	7,0
Estrutura de vencimentos			
% Vencendo em 12 meses	16,8	16,0	19,0
% de Amortização em 12 meses*	13,4	–	–
Prazo Médio (anos)	4,5	4,2	4,4
Vida Média (anos)*	6,4	–	–

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo pretendeu apresentar a dívida pública como instrumento necessário para o financiamento das obrigações estatais. Se bem gerida, dotada de princípios transparentes de gestão e controle, pode ser um poderoso mecanismo de desenvolvimento nacional. Nesse sentido, deve-se atentar para o financiamento sustentável, desde que não apresente conflitos intergeracionais e o comprometimento demasiado das receitas futuras.

É nesse contexto que emerge a importância da rolagem da dívida pública, também referida como refinanciamento da dívida pública. Trata-se de mecanismo legalmente previsto e economicamente coerente utilizado na gestão da dívida pública. Em sua modalidade indireta, o tomador utiliza de receitas obtidas com a

20 Retirado do Relatório Mensal da Dívida Pública Federal de Setembro de 2017.

emissão de títulos ou celebração de contratos para saldar dívidas já vencidas, de forma a equilibrar seu caixa. Em sua modalidade direta, o tomador emite títulos para, simultaneamente, utilizar os recursos disso decorrentes para saldar dívidas vincendas ou a vencer em futuro próximo, de forma a não afetar ou desbalancear seu caixa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Luiz Fernando; SILVA, Anderson Caputo. **Planejamento estratégico da Dívida Pública Federal**. In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

ASSONI FILHO, Sérgio. **Crédito Público e Responsabilidade Fiscal**. Porto Alegre: Núria Fabris, 2007.

ASSONI FILHO, Sérgio; BLICHERIENE, Ana Carla; ANDRADE, Cesar Augusto Seijas de. **Dívida Pública**. In: OLIVEIRA, Regis Fernandes de; HORVATH, Estevão; CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (Orgs.) Lições de Direito Financeiro. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

ATALIBA, Geraldo. **Empréstimos Públicos e seu Regime Jurídico**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1973.

BRASIL. **Dívida Pública Federal: Plano Anual de Financiamento 2017**. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2016.

BURKHEAD, Jesse. **Orçamento Público**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971

CATAPANI, Marcio Ferro. **Títulos Públicos – Natureza Jurídica e Mercado**. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

FARIA, Rodrigo de Oliveira. **Reflexos do endividamento nas relações federativas brasileiras**. In: CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury; BRAGA, Carlos Eduardo Faraco. Federalismo fiscal: questões contemporâneas. Florianópolis: Conceito-IBDF, 2010, pp. 437-460.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: Atlas.

JOHNSON, Ronald W.; JOYCE, Philip G.; LEE JR, Robert D. **Public budgeting systems**. 9th ed. Burlington: Jones & Bartlett Learning, 2013.

LUSTOSA DA COSTA, Carlos Eugênio Ellery. **Sustentabilidade da dívida pública**. In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

MARTINS, Ives G. S. e NASCIMENTO, Carlos V (org.). **Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MUSGRAVE, Richard A.; MUSGRAVE, Peggy B.. **Public Finance in Theory and Practice**. 5. ed. New York: Mcgraw-hill Book Company, 1989.

NOGUEIRA, José Geraldo de Ataliba. **Empréstimos Públicos e seu Regime Jurídico**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1973.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **Curso de Direito Financeiro**. 5. ed. São Paulo: Revista dos

Tribunais, 2013.

PASSOS, Antônio de Pádua Ferreira; CASTRO, Priscila de Souza Cavalcante. **O Orçamento e a Dívida Pública Federal.** In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

ROCHA, Karla de Lima. **Estrutura institucional e eventos recentes na administração da Dívida Pública Federal.** In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

SILVA, Aline Dieguez B, de Meneses; Medeiros, Otavio Ladeira. **Conceitos e estatísticas da dívida pública.** In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

SILVA, Anderson Caputo; GARRIDO, Fernando Eurico de Paiva; CARVALHO, Lena de Oliveira. **Evolução recente do mercado de títulos da Dívida Pública Federal.** In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

WORLD BANK; FMI. **Developing government bond Market: a handbook.** Washington, DC: World Bank and IMF, 2001.

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