



# GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2020



# GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2020

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. 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.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

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

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

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

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
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  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
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  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
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  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
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. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
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  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
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 Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
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  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
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 Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliãni Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lúvia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

## Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Vanessa Mottin de Oliveira Batista  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional /  
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 978-65-5706-550-1

DOI 10.22533/at.ed.501200411

1. Gestão. 2. Trabalho. 3. Desenvolvimento. I.  
Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

O presente livro, “Gestão, Trabalho e Desenvolvimento Organizacional” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a realidade organizacional e do trabalho no Brasil e no mundo.

Estruturado em 19 capítulos, esta obra apresenta relevantes debates relacionados ao tripé analítico sobre gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional, por meio da apresentação destes três eixos centrais de discussão, os quais se articulam entre si por meio de uma incremental lógica dedutiva que parte da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de um conjunto de estudos de caso.

No primeiro eixo temático, o pensamento administrativo e a realidade estratégica da gestão são apresentados tomando como referência a combinação de uma abordagem teórica com uma diversidade de estudos de caso que lidam com a gestão pública e privada, bem como os paradigmas tradicionais e inovativos da Administração.

No segundo eixo temático, o mundo do trabalho é analisado à luz das oportunidades e desafios, a partir de uma escala elástica que parte da ótica microeconômica dos indivíduos em suas especificidades sociais, passando pelo ambiente organizacional da gestão de pessoas, até se chegar à ótica macroeconômica do mercado de trabalho em um contexto de globalização.

No terceiro eixo temático, o desenvolvimento organizacional é apresentado através da análise empírica e contextualizada do uso de ferramentas de gestão, as quais são aplicadas estrategicamente em realidades organizacionais específicas, tendo como pano de fundo ações de planejamento, gestão da informação e do conhecimento, gestão financeira e gestão da qualidade.

A proposta implícita nesta obra tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

Caracterizada por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e uma abordagem quali-quantitativa, esta obra foi estruturada pela conjugação de uma lógica convergente no uso do método dedutivo a fim de possibilitar divergentes abordagens teórico-conceituais para abordar a realidade empírica dos estudos de caso, assim resultando em uma pluralidade de debates.

Com base nos resultados obtidos nesta obra, uma rica lista de debates teórico-conceituais, bem como de ferramentas e modelos de gestão são apresentados ao grande público, leigo ou especializado, corroborando assim para a difusão de uma didática abordagem sobre temas estratégicos, não apenas relacionados ao atual estado da arte nos estudos administrativos, mas também adaptados à realidade brasileira.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DOS PRESSUPOSTOS DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DISSEMINADOS NO ENSINO ACADÊMICO

Joildo Pereira Nascimento

Rosália Maria Passos da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.5012004111**

### **CAPÍTULO 2..... 16**

INTERAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: IDENTIFICANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS DE IRECÊ ATRAVÉS DO SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISA E EXTENSÃO (SIPE/ ADMINISTRAÇÃO)

André de Oliveira Alves

Cristiano Silva Santos

Lara Amorim Helfenstein

Ana Karine Loula Torres Rocha

**DOI 10.22533/at.ed.5012004112**

### **CAPÍTULO 3..... 30**

PARADIGMAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: DO BUROCRÁTICO AO PARTICIPATIVO

Lidnei Ventura

Klalter Bez Fontana

Roselaine Ripa

**DOI 10.22533/at.ed.5012004113**

### **CAPÍTULO 4..... 43**

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Victor Daniel de Oliveira e Silva

Gabrielly Nunes Braga

Juliana Silva Santos

Leonardo do Nascimento Santos

**DOI 10.22533/at.ed.5012004114**

### **CAPÍTULO 5..... 57**

A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

José Augusto Theodosio Pazetti

Sandra de Oliveira Soares Cardoso

**DOI 10.22533/at.ed.5012004115**

### **CAPÍTULO 6..... 65**

GESTÃO ORGANIZACIONAL: CONTROLLER NO PROCESSO DECISÓRIO DAS

## EMPRESAS

Mateus Oliveira de Carvalho  
Taís Fabiane Mendes Nascimento  
Rozinei Silva Rodrigues Mendonça

**DOI 10.22533/at.ed.5012004116**

## **CAPÍTULO 7..... 74**

### **ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA ALAVANCAR O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM CHAPADÃO DO SUL-MS**

Bruna dos Anjos de Jesus  
Evandro Martins Silva  
Alison Guimaraes de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.5012004117**

## **CAPÍTULO 8..... 88**

### **eTRANSPARÊNCIA A PARTIR DO USO SISTÊMICO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

Ricardo de Assis Teixeira

**DOI 10.22533/at.ed.5012004118**

## **CAPÍTULO 9..... 104**

### **PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DE VIAGENS – UM ESTUDO DE CASO**

Antônio Carlos Magalhães da Silva  
Marco Antônio Barreiros Calvinho  
Paulo Henrique Ceciliano

**DOI 10.22533/at.ed.5012004119**

## **CAPÍTULO 10..... 122**

### **DETERMINANTES DE EFICIÊNCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE POR MEIO DO SISTEMA PEARLS**

Heverton Freire Almeida  
José Roberto de Souza Francisco  
Wagner Moura Lamounier

**DOI 10.22533/at.ed.50120041110**

## **CAPÍTULO 11..... 140**

### **PROPRIEDADES PARA INVESTIMENTOS: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS DO CPC28 NAS EMPRESAS LISTADAS NO B3 DO SETOR IMOBILIÁRIO**

Geovane Franco Alfonso  
Silvana Duarte  
José Mauro da Silva Lima  
Adham Najeh Abdel Hamid Mohd Mustafa  
Eduardo Ferrufino Guzman  
Ana Lúcia Monteiro Maciel Golin

**DOI 10.22533/at.ed.50120041111**

<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>161</b>
ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ANM-RO/AC: ESTUDO COMPARATIVO DO PERÍODO DE 2014 A 2017	
Allembert Dourado Ribeiro	
Antônio Teotônio de Souza Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041112</b>	
<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>170</b>
APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA LOCALIZADA EM SÃO LUÍS/MA	
Andréa Patrícia Castro Leite	
Leydiana de Sousa Pereira	
Natália de Oliveira Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041113</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>192</b>
BREVE AVALIAÇÃO DO CENÁRIO REGULAMENTAR DA GERAÇÃO DISTRIBUÍDA NO BRASIL	
Edisio Alves de Aguiar Junior	
Vinícius Maciel Pinto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041114</b>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>202</b>
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS INDISPENSÁVEIS À GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	
Robson Sueth	
André Ferraz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041115</b>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>223</b>
EM BUSCA DA FELICIDADE: O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS ESCOLHAS DAS MULHERES NA CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS?	
Mariana Lopes Torres	
Isabel de Sá Affonso da Costa	
Cecilia Lima de Queirós Mattoso	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041116</b>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>247</b>
NO MUNDO CORPORATIVO AS DIFERENÇAS NÃO SÃO IGUAIS: UMA DISCUSSÃO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE DEFICIENTE	
Janaína Régis da Fonseca Stein	
Diego Maciel dos Santos Martins	
João Pedro Gonçalves Brasil Vieira	
Micaela Fornoni	
Rodolfo Zambom Silva	
Thaylher H. Bortoletto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041117</b>	

<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>250</b>
O LONGO CAMINHO: DA SOBREVIVÊNCIA À TRANSCENDÊNCIA DO TRABALHO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO	
<i>Maria Lucia Azevedo Espinar</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041118</b>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>260</b>
A DÍVIDA PÚBLICA E O FUNDO PÚBLICO NO CAPITALISMO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS PARA A CLASSE TRABALHADORA E AS POLÍTICAS SOCIAIS	
<i>Eryenne Lorryne Sayanne Silva do Nascimento</i>	
<i>Celyane Souza dos Santos</i>	
<i>Maria de Fátima Leite Gomes</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041119</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>271</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>272</b>

## PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DE VIAGENS – UM ESTUDO DE CASO

*Data de aceite: 03/11/2020*

*Data de submissão: 17/08/2020*

**Antônio Carlos Magalhães da Silva**

UFF

Unesa/RJ

<http://lattes.cnpq.br/0681931788963814>

<https://orcid.org/0000-0003-4497-3130>

**Marco Antônio Barreiros Calvinho**

UNESA/RJ

<http://lattes.cnpq.br/0321264613743406>

**Paulo Henrique Ceciliano**

UNESA/RJ

<http://lattes.cnpq.br/2266446636153501>

<https://orcid.org/0000-0002-4758-4299>

**RESUMO:** A área de prevenção de perdas de mercadorias no varejo vem ganhando grande importância nas empresas do setor à medida que fatores como aumento dos estoques, buscas pelo aumento da lucratividade e pressão dos acionistas pela rentabilidade fazem parte do cenário diário das mesmas. Esta área com a evolução da economia e modernização das formas de gestão do varejo tornou-se fundamental e até uma das responsáveis, em grande número de empresas, entre o lucro e o prejuízo. No trabalho realizado apresentamos através da ótica da análise multivariada um estudo de variáveis selecionadas e julgadas necessárias que impactam as perdas de mercadorias em uma empresa de varejo de viagens no Brasil. Buscamos identificar entre as variáveis selecionadas de que forma

tais variáveis impactaram nas perdas. Após efetuarmos os testes, constatamos que das variáveis independentes explicativas utilizadas cada uma apresentou determinado grau de relação com a variável dependente perda, umas apresentaram maior representatividade e outras menor. Citamos como exemplo, os extravios de cosméticos que são impactados pelos passageiros que compram produtos nas lojas e pela taxa de câmbio trimestral, onde ambos em conjunto explicam 40% da variável perda extravios de cosméticos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Perdas; Varejo; Modelagem Quantitativa.

### LOSS PREVENTION IN A TRAVEL RETAIL – A CASE STUDY

**ABSTRACT:** The area of prevention of loss of goods in retail has been gaining great importance in companies in the sector as factors such as increased inventories, searches for increased profitability and pressure from shareholders for profitability are part of their daily scenario. This area, with the evolution of the economy and modernization of the forms of retail management, has become fundamental and even one of the responsible, in a large number of companies, between profit and loss. In the work carried out we present, through the perspective of multivariate analysis, a study of selected and deemed necessary variables that impact the loss of goods in a travel retail company in Brazil. We seek to identify among the selected variables how these variables impacted losses. After carrying out the tests, we found that of the independent explanatory variables used, each

one presented a certain degree of relationship with the dependent variable loss, some presented greater representativeness and others less. We cite as an example, the loss of cosmetics that are impacted by passengers who buy products in stores and by the quarterly exchange rate, where both together explain 40% of the variable loss of cosmetics.

**KEYWORDS:** Losses; Retail; Quantitative Modeling.

## 1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o varejo vem sofrendo mutações expressivas no seu processamento e no Brasil. A estabilidade financeira mudou o comportamento do consumidor permitindo o planejamento de seus gastos e a noção de valor e preço dos bens consumidos. No mundo, a concorrência acirrada e a busca da lucratividade por parte das empresas, sob pressão cada vez maior dos acionistas, fazem com que as mesmas busquem o profissionalismo em suas atividades para que satisfaçam o consumidor final e alcancem seus objetivos. É justamente neste contexto concorrencial que o tema prevenção de perdas no varejo merece destaque uma vez que surge como forma de assegurar vantagens competitivas por meio do binômio Preço-Lucratividade (Angelo et al, 2004).

De acordo com Hollinger (2005) o mundo dos negócios hoje é extremamente competitivo, especialmente na indústria de varejo. Os executivos atuantes na prevenção de perdas no varejo precisam encarar com extrema responsabilidade as reduções de perdas financeiras corporativas, protegendo melhor seus ativos e incrementando a sua rentabilidade.

Para Telles (2004), com o advento da globalização, racionalizar tempo e custo é primordial para conseguir aumentar a praticidade das organizações de qualquer categoria a fim de obter, e manter, vantagens diferenciais competitivas. A perda, quando é usada na concepção da organização, afeta os índices de preços, custos financeiros, produtividade, custos de energia e satisfação dos clientes.

Com a crescente competitividade imposta pela globalização, as organizações buscam permanentemente padrões de excelência. A busca do aperfeiçoamento contínuo passou a ser fator chave às organizações.

O mundo dos negócios hoje em dia está extremamente competitivo especialmente na indústria do varejo. Os executivos de Prevenção de Perdas no Varejo estão de frente com responsabilidade de reduzir as perdas financeiras corporativas, proteger os ativos e aumentar a lucratividade (Hollinger, 2005).

Segundo Angelo et al (2004) os níveis de perda aparecem como objeto de estudo, com mais freqüentes análises das suas potenciais causas e a estruturação de um programa de prevenção de perdas possibilita a implementação de estratégias de atuação que cada empresa pode adotar no sentido de minimizar as mazelas

que nas demonstrações financeiras são traduzidas por prejuízos (vide exemplo na tabela 1 abaixo).

De acordo ainda com Hollinger (1995) era a seguinte a evoluções das perdas estimadas até o ano de 1995, ano que esta comparação foi efetuada:

Ano	Vendas estimadas do varejo nos EUA - US\$ trilhão	Percentual de perdas médio	Perdas estimadas US\$ bilhão
1990	1.27	1.79%	22.7
1991	1.14	1.91%	21.8
1992	1.23	1.88%	23.1
1993	1.28	1.92%	24.6
1994	1.35	1.83%	24.6
1995	1.40	1.87%	27.0

Tabela 1 – Estimativa de perdas de mercadorias nos EUA

FONTE: Hollinger (1995)

É amplamente acordado que os dias presentes da prevenção de perdas no varejo não é uma ciência exata. Todavia, os profissionais de prevenção de perdas estão forçados diariamente em tomar significantes e difíceis decisões políticas baseados em muito limitadas e, por vezes, não-precisas informações (Hollinger et al, 2000).

Segundo Angelo et al (2004), a prevenção de perdas não é novidade para um significativo número das empresas brasileiras e internacionais, nos últimos anos, dada à caracterização de maximização dos lucros que um programa deste gênero traz vem ocupando papel de destaque nos respectivos planos estratégicos. São três os motivos que reforçam esta questão:

- As margens de lucro estão cada vez menores no setor varejista, dada a acirrada concorrência encontrada pelo setor a partir dos anos 90, principalmente quando novos produtos e empresas transnacionais entraram no país, introduzindo tecnologias mais sofisticadas e garantindo eficiência ao processo de distribuição e venda de produtos;
- Com a estabilidade econômica as empresas varejistas e industriais perderam o caráter de agentes financeiros, na medida em que estas passam a não mais conseguir a obtenção de lucros a partir de operações de aplicações no mercado financeiro; e
- A percepção da oportunidade de evolução do escopo e papel da prevenção de perdas, deixando de ser uma atividade com foco reativo, sem perspectiva de geração de resultado, para se tornar uma ferramenta de

negócio altamente eficaz na geração e preservação de margens.

Estas três características apontam a importância do tema de prevenção de perdas no varejo, não mais como uma opção, mas sim como uma necessidade que representa incremento de diferencial competitivo.

A partir deste momento teceremos alguns comentários sobre as Lojas Francas no Brasil. Conforme a Portaria 204 do Ministério da Fazenda - Secretaria de Receita Federal, o local no Brasil onde as mercadorias que fazem parte do estudo são comercializadas são as Lojas Francas, também conhecidas como “*Free Shops*” ou “*Duty Freees*”, ou seja, são lojas com suspensão tributária desde a entrada da mercadoria no país até a conclusão de sua venda para o consumidor final, onde esta suspensão é transformada em isenção.

No Brasil as lojas francas estão presentes somente nos aeroportos internacionais, não estando ainda presentes em navios e trens, nem tampouco em lojas de fronteira com outros países.

Para dar suporte às Lojas Francas, a empresa estudada utiliza-se de Depósitos Centrais de Mercadorias que dão apoio logístico às suas operações de recebimento e expedição de mercadorias, abastecimento de lojas, controle de estoques e demais operações relacionadas à logística de produtos.

Os depósitos centrais de mercadorias e as lojas francas estudadas estão localizados em diversos aeroportos internacionais no Brasil. Cada filial possui um determinado número de lojas francas nas áreas de embarque e desembarque internacional, que diferem em quantidade, basicamente, em função do volume de passageiros. As lojas de embarque e desembarque diferem também em tamanho, *lay-out* e *mix* de produtos. Tais diferenças devem-se basicamente em função das diferentes características que existem entre os passageiros de embarque e desembarque.

## **2 I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Estoques, controles e as Perdas de Estoques**

Os estoques são definidos como um dos principais ativos de uma empresa varejista, onde o mesmo é transformado em vendas. Tecnicamente, os estoques são os ativos tangíveis das Companhias de varejo e industriais, comprados ou produzidos, e utilizados para gerarem lucro após a sua venda final (Almeida 2002).

Ainda para Almeida (2002), as perdas de mercadorias são definidas como as despesas oriundas do controle ineficiente dos estoques de mercadorias e sua conseqüente baixa como despesas para o resultado da Companhia, ou seja, cada vez que um ativo é comprado para incorporar os estoques e o mesmo não é vendido

e por consequência o mesmo deixa de existir fisicamente por furto, avaria ou obsolescência, o mesmo é denominado como perda.

O fenômeno da desonestidade de funcionários e do comportamento criminoso no local de trabalho resulta em um grande impacto financeiro e moral no negócio. Os fenômenos transcendem culturas e etnias e parecem ser um motivo de preocupação para qualquer economia no mundo. As estatísticas, que se referem a apenas um aspecto de crime no local de trabalho – furto por funcionários –, são alarmantes. De acordo com o Departamento Americano de Comércio, de 2001, a desonestidade de funcionários resulta anualmente em um custo excedente de US\$ 50 milhões a empresas americanas (Clarke, 1993).

A Câmara Americana de Comércio estima que 75% de todos os funcionários furtam pelo menos uma vez e que metade destes roubam novamente. A Câmara também relata que um em três negócios não obtém como resultado direto do furto por funcionários. Executivos de Prevenção de Perdas, em resposta à *National Retail Security Survey* da Universidade da Flórida (2000), atribuem 45,9% de suas perdas ao furto por funcionários. De acordo com oficiais do serviço público americano, nenhuma outra forma de apropriação indébita é tão custosa quanto o furto por funcionários. Os resultados do Canadá, Brasil e Austrália refletem tendências similares às dos Estados Unidos (Hollinger 2005).

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbke (1995), um aspecto fundamental quanto aos estoques refere-se a uma correta determinação das quantidades físicas dos mesmos na data do balanço, e isto está intimamente ligado aos controles existentes sobre o mesmo. De fato, tem sido este um aspecto que tem gerado distorções significativas nas demonstrações financeiras de inúmeras empresas, sendo que de nada adianta um bom critério de avaliação e de custos se as quantidades estiverem erradas.

Ainda segundo Iudícibus, Martins e Gelbke (1995), a apuração quantitativa depende da existência de controles analíticos adequados e mantidos em dia e agregados a um bom sistema de controles internos. Esses aspectos são importantes não só para fins contábeis mas, também e principalmente, para fins gerenciais. Os controles quantitativos devem ser mantidos em consonância com o fluxo, os custos apurados e a existência física desses mesmos estoques.

Para Hollinger (1995), mesmo havendo variações nos índices e diferenças na forma de mensuração das perdas, é possível identificar alguns padrões utilizados pelos segmentos pesquisados. Como exemplo, tem-se a utilização do preço de custo dos produtos na valorização das perdas.

Toda e qualquer forma de mensuração de perdas revela o grau de importância atribuído pelas empresas à prevenção de perdas. O estabelecimento de um percentual de perdas (a preço de custo ou a preço de venda) sobre a venda (bruta

ou líquida), consistente e confiável, constitui a etapa inicial para qualquer ação de Prevenção de Perdas (Almeida, 2002).

Para Clarke (1992), as atividades de prevenção de perdas estavam resumidas a procedimentos muito básicos de prevenção, contenção, investigação e apreensão. O perfil clássico do executivo profissional de prevenção de perdas no varejo era o de um ex-policial.

Na parte central de todas essas atividades deveria estar uma sólida perspectiva estatística e financeira. Estabelecer os controles de prevenção de perdas apropriados exige um investimento intelectual (tal como estudar a literatura recente da área, análise de sistemas, auditoria, investigações) assim como tecnológico (como sistemas contra furto externo, circuito interno de televisão). Esta é uma área onde criminologistas, consultores, profissionais interessados e fornecedores podem contribuir com os profissionais de prevenção de perdas. Esclarecidos e bem informados, os executivos de prevenção de perdas desenvolvem suas estratégias de proteção de forma geral, baseando-se nas teorias de prevenção de perdas que são mais amplamente praticadas no momento (Hollinger, 1995).

Para Dilonardo (1996), a análise estatística e financeira dos estoques e suas perdas impulsionam o profissional de prevenção de perdas a buscar apoio nas disciplinas acadêmicas. A prática dessa análise torna mais fácil o seu relacionamento com a alta administração das Companhias bem como com o fornecedor de equipamentos de segurança, cuja tarefa é projetar, fabricar e vender programas e produtos que atuem sobre as necessidades identificadas como medidas de prevenção de perdas efetivas e econômicas.

Conforme Felson (1994) é na área de acompanhamento dos dados que a ligação prática entre os acadêmicos e os profissionais do ramo precisa de apoio. Os executivos de prevenção de perdas “testam” as teorias acadêmicas no seu dia a dia, mas poucos dados são divulgados pela rede varejista que executa esse trabalho. Testar as teorias neste contexto significa procurar comprovar a eficiência das medidas preventivas adotadas no exercício de suas atividades práticas diárias.

A prevenção de perdas no varejo tem se tornado muito mais complexa no decorrer dos últimos anos. Mudanças no comportamento das pessoas podem explicar apenas uma pequena porção dessa complexidade. A mudança verdadeira tem acontecido porque um clima extremamente competitivo tem impulsionado os executivos de prevenção de perdas a serem mais reflexivos e meticulosos ao traçar os caminhos táticos e estratégicos dentro de seus departamentos (Clarke, 1993).

## **2.2 Análise Multivariada**

Para Rencher (2006) quando mensurar diversas variáveis em uma unidade experimental complexa é sempre necessário analisar as variáveis simultaneamente,

do que isolá-las e considerá-las individualmente. A análise multivariada permite aos pesquisadores explorar tais variáveis em uma performance conjunta e determinar o efeito de cada variável na presença de outras. Assim a análise multivariada refere-se a todos os métodos estatísticos que realizam estudo estatístico de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações.

Desse modo, a análise multivariada pode ser definida como o conjunto de métodos que permitem a análise simultânea dos dados recolhidos para um ou mais conjuntos de populações ou amostras, caracterizados por mais de duas variáveis correlacionadas entre si. É importante frisar que somente estatisticamente é possível fazer a correlação e estabelecer performance de variáveis distintas (Filho, Paulo e Corrar, 2007).

Ainda segundo Filho, Paulo e Corrar (2007), a utilização de cada técnica poderá ser escolhida tomando-se como base o seguinte esquema abaixo:

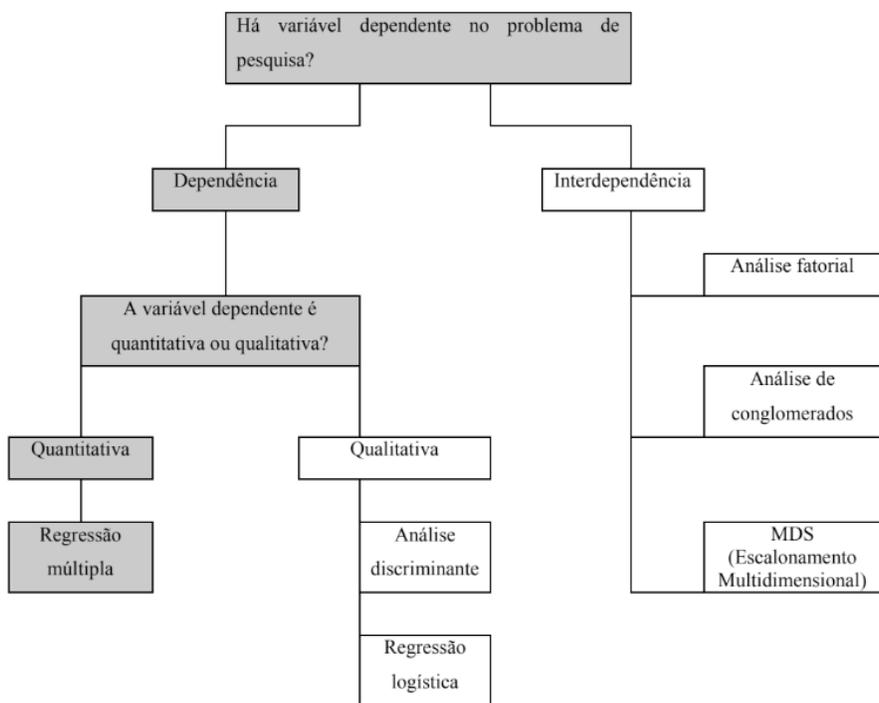


FIGURA 1: Quadro de definição da metodologia  
 FONTE: Filho, Paulo e Corrar (2007)

Para Filho, Paulo e Corrar (2007), por mais que em determinadas situações específicas seja útil examinar isoladamente cada variável para analisá-las

separadamente, percebe-se que na maioria dos casos as dimensões do fenômeno são complexas e as variáveis estão inter-relacionadas. Daí a importância da análise simultânea de todas as variáveis.

Cabe ressaltar que as técnicas multivariadas são classificadas como técnicas de dependência e de interdependência. Cooper e Schindler (2003) destacam que, se as variáveis dependentes e independentes estão presentes na hipótese da pesquisa, deverá ser utilizada uma das técnicas de dependência, como, por exemplo, regressão múltipla (esta a ser utilizada em nossa pesquisa), análise discriminante ou regressão logística. Mas caso não exista uma determinação prévia de quais variáveis são as dependentes e independentes, podemos utilizar uma das técnicas de interdependência, como a análise fatorial, análise de conglomerados (clusters analysis) ou MDS (escalonamento multidimensional).

Para Stevenson (1981) a utilização da estatística multivariada não está relacionada diretamente à execução dos cálculos, pois os programas e velozes computadores o fazem sem interferência e com precisão. Tal utilização está relacionada à escolha do método apropriado aos dados, sua correta utilização, interpretação e retirada correta de suas conclusões.

Os principais objetivos da regressão múltipla são: (1) encontrar a relação causal entre as variáveis (dependentes e independentes); e (2) estimar os valores da variável dependente a partir dos valores conhecidos ou fixados das variáveis independentes.

Para Souza (2006), o modelo de regressão múltipla assume que a variável dependente  $Y^i$  tem uma função linear com uma série de variáveis independentes  $X^i$  mais um termo de erro estocástico, conforme segue:

$$Y^i = f(X^1, X^2 \dots X^k, \xi) \Rightarrow Y^i = \beta^1 + \beta^2 \cdot X^{2i} = \beta^3 \cdot X^{3i} + \beta^k \cdot X^{ki} + \xi_i$$

onde:

$\beta^k$ , parâmetros a serem estimados

$Y^i$  e  $X^k$  variáveis métricas, não qualitativas

$X^k$ , variáveis independentes ou preditoras, supostas não estocásticas.

$\xi^i$ , definida como variável estocástica, normalmente distribuída (com média 0 e variância constante  $-\sigma^2$ ) e independentes entre si.

Diversos métodos são utilizados para estimar os parâmetros do modelo, notadamente os  $\beta^k$ , sendo o mais conhecido o Método dos Mínimos Quadrados, que busca ajustar a equação [1] aos dados amostrais de tal sorte a minimizar a soma dos quadrados dos erros.

A regressão pode ser ainda entendida como sendo o estabelecimento de uma função (relacionamento funcional) entre duas ou mais variáveis envolvidas para a descrição de um fenômeno. Normalmente pode-se elaborar um gráfico em que são plotadas duas variáveis. Esse gráfico bidimensional, denominado diagrama

de dispersão, permite analisar o comportamento das variáveis estudadas. A análise desse diagrama de dispersão pode sugerir a forma da relação entre duas variáveis, por exemplo, uma reta, uma curva exponencial, entre outras.

### **2.2.1** *Suposições da análise multivariada*

Segundo Filho, Paulo e Corrar (2007), a análise multivariada requer testes de suposições para as variáveis separadas e em conjunto. As principais suposições a serem testadas para as variáveis na análise multivariada são as seguintes:

- Normalidade
- Homoscedasticidade
- Autocorrelação serial

Já o pressuposto da linearidade é automaticamente testado quando da apuração do  $R^2$ .

### **2.3 Varejo de viagens – Conceitos**

O varejo de viagens pode ser definido como a operação de comércio de mercadorias de luxo importadas, como bebidas, fumos, perfumes, comestíveis, cosméticos, presentes em geral, eletrônicos e vestuário, e voltada exclusivamente para o público em viagem internacional por avião, trem, navios e lojas de fronteira. A característica de venda destas mercadorias muito se assemelha às operações do varejo tradicional normalmente conhecida pelo grande público (Hayes, 2002).

Na América do Sul, em 2005 o faturamento com as vendas na região foi de US\$1,3 bilhões (aproximadamente R\$3 bilhões), representando 4,8% das vendas mundiais e 19,6% das vendas das Américas. Ainda que a alocação de vendas por canal de varejo relacionado com viagens na América do Sul seja semelhante à do resto do mundo, a alocação de vendas por linhas de produto varia de modo significativo. Perfumes e artigos de luxo têm uma participação de 46% e 23%, respectivamente, na América do Sul, enquanto que no mercado mundial as participações praticamente se invertem, a 28% e 36%, respectivamente (Varejo, ...2008).

As operações de Duty Free no desembarque tem desenvolvimento especialmente forte nos mercados varejistas do setor de viagens da América do Sul. Ele oferece certas vantagens em relação às operações no embarque, entre as quais estão a redução do peso a bordo dos vôos e a menor preocupação quanto ao risco de atividades terroristas atribuídas a itens levados a bordo de aeronaves. Por fim, os clientes podem confiar mais na autenticidade dos produtos adquiridos nos canais de varejo de viagens, dada a prevalência em certos mercados, da venda de produtos falsificados. É também uma importante fonte de receitas adicionais para os aeroportos internacionais da região (Varejo, . . . 2008).

O Brasil representa o maior mercado duty-free no varejo do setor de viagens da América do Sul, crescendo anualmente a uma taxa de 30% nos últimos dois anos. De acordo com as leis brasileiras, o conceito de duty-free se aplica à venda de produtos importados, enquanto o conceito tax-free (livre de impostos) se aplica a outros produtos que sejam fabricados no país (por exemplo, jóias vendidas pela joalheria brasileira H. Stern). Os passageiros que chegam ao país podem trazer (i) US\$500 em mercadorias compradas no exterior e (ii) US\$500 em mercadorias adquiridas nas lojas do setor de desembarque.

### **3 | METODOLOGIA**

A pesquisa pretende identificar como as variáveis selecionadas para a análise impactam nas perdas de mercadorias. Para efeito desta pesquisa as perdas estão definidas como extravios e avarias de mercadorias. Serão estudadas as relações existentes entre as perdas e suas causas ocorridas a cada trimestre sob avaliação.

A pesquisa é um estudo de caso, pois segundo Cooper & Schindler visa encontrar uma resposta para um problema conhecido. O pesquisador buscará através de um caso real buscar a solução para os problemas concretos. O estudo é descritivo com uma abordagem quantitativa e argumentação dedutiva. Os dados trimestrais para a pesquisa foram obtidos no escritório central da empresa. Os dados são de caráter privado da Companhia e o nome da mesma não foi autorizado a ser divulgada neste estudo. As variáveis para estudo foram obtidas através de entrevistas com os executivos da Companhia.

### **4 | APLICAÇÃO PRÁTICA DO REFERENCIAL TEÓRICO**

A pesquisa pretende como objetivo principal identificar como as variáveis selecionadas para a análise (variáveis independentes) impactam nas perdas de mercadorias (variáveis dependentes). Para efeito desta pesquisa as perdas de mercadorias estão definidas como extravios a avarias de mercadorias (internos e externos). Serão estabelecidas relações diretas entre essas variáveis independentes e as perdas (variáveis dependentes) ocorridas a cada trimestre sob avaliação, através da utilização da análise multivariada (regressão múltipla). As variáveis pesquisadas neste trabalho são:

#### **Variáveis dependentes**

Extravios – os dados de extravios estão levantados em bases trimestrais em função de que a empresa mantém uma política de contagem de estoques trimestralmente em função de adequação de sua atividade às normas da receita federal emanadas para este tipo de atividade. Os valores utilizados neste estudo

estão apresentados em dólares norte-americanos e sempre desconsiderando o efeito dos centavos na moeda em função de sua inexpressividade. Os extravios estão sendo apresentados segundo as definições da empresa como sendo todos os extravios de clientes e funcionários, falhas na recepção de mercadorias entre outros;

Avarias – os dados de avarias estão levantados em bases trimestrais em função de que a empresa mantém uma política de contagem de estoques trimestralmente em função de adequação de sua atividade às normas da receita federal emanadas para este tipo de atividade. Os valores utilizados neste estudo estão apresentados em dólares norte-americanos e sempre desconsiderando o efeito dos centavos na moeda em função de sua inexpressividade. Dentro do número de avarias estão consideradas todas as quebras de produtos sem oportunidade de reparos sejam elas avarias por quebras em lojas de clientes e funcionários, sejam elas por devoluções de clientes entre outros tipos de quebras;

### **Variáveis independentes explicativas**

vendas – esta variável será avaliada considerando a receita trimestral total de vendas do grupo (ex: receita trimestral de vendas do grupo de bebidas) e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, como a receita de vendas de mercadorias influencia nas perdas de mercadorias;

metragem quadrada total de todas as lojas (m<sup>2</sup>) – esta variável será avaliada considerando os metros quadrados total que a empresa possui para operar as suas lojas e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, se o tamanho da empresa medido em metros quadrados influencia nas perdas de mercadorias ou não;

câmbio – utilizaremos o câmbio médio do trimestre como base em função de que todas os demais dados das variáveis de perdas foram definidos trimestralmente também, além do que o aumento da taxa de câmbio pode influenciar no aumento do furto de mercadorias e a redução da taxa de câmbio pode influenciar no aumento de passageiros nos aeroportos internacionais;

quantidade de funcionários da segurança (Func Seg) – esta variável será avaliada considerando a quantidade de seguranças total da empresa e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, se a existência de seguranças efetivamente contratados (terceirizados ou próprios) influencia ou não, e de que forma, nas perdas de mercadorias;

quantidade de funcionários total da empresa (Func Tt) – esta variável será avaliada considerando a quantidade de funcionários total que trabalham na empresa a ser testada e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, se a quantidade de funcionários efetivamente contratados (incluindo os terceirizados)

influencia ou não, e de que forma, nas perdas de mercadorias;

quantidade de funcionários total de todas as lojas (Func Lj)– esta variável será avaliada considerando a quantidade de funcionários total que trabalham nas lojas e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, como a quantidade de funcionários das lojas (terceirizados ou próprios) influencia nas perdas de mercadorias;

passageiros que transitam nos aeroportos (Pasg Tt) – esta variável será avaliada considerando a quantidade de passageiros que transitam nos aeroportos aonde a empresa possui filiais e como os mesmos influenciam nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, como a quantidade de passageiros total que passam pelos aeroportos influencia nas perdas de mercadorias; e

passageiros que comprem nas lojas (Pasg Cpr) – esta variável será avaliada considerando a quantidade de passageiros que comprem mercadorias em cada filial a ser testada e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, se a quantidade de passageiros que comprem mercadorias no interior das filiais influencia diretamente nas perdas de mercadorias ou não.

## 4.1 Resultados

Abaixo apresentamos um quadro resumido das regressões:

Produtos / Tipo de perda	R2	Função	Variável significativa	Força da Relação
<b>Bebidas</b>				
Extravios	0,121	Exb = 2.445,49 - 0,149m2	m2	fraca
Avarias (*)	-	-	-	-
<b>Cosméticos</b>				
Extravios	0,402	ExC = -70.053,45 + 0,178psag compr + 12.159,27câmbio	psag compr / câmbio	média
Avarias	0,391	AvC = -18.226,60 + 0,131psag compr	psag compr	média
<b>Perfumes</b>				
Extravios	0,322	ExPe = -35.139,00 + 0,002vendas + 13.557,32câmbio	vendas / câmbio	média
Avarias	0,127	AvPe = 13.488,39+ 0,077psag compr	psag compr	fraca
<b>Presentes</b>				
Extravios	0,152	ExPr = -18.086,27+ 0,015psag aerop	psag aerop	fraca
Avarias	0,399	AvPr = -17.160,01 + 0,111psag compr	psag compr	média

(\*) Para avarias de bebidas não foi apresentado nenhum modelo.

Tabela 2 – Resumo dos resultados das regressões

FONTE: Produção própria

Tomamos como exemplo os extravios de bebidas para explicação dos principais itens do quadro 2 acima.

**R<sup>2</sup> (coeficiente de determinação)** (tabela 2) – indica que 12,1% da variável dependente Extravios de Bebidas é explicada pelas variações ocorridas na variável independente metros quadrados (m<sup>2</sup>).

**Equação de regressão** (tabela 2) – O valor previsto para cada observação é o valor do intercepto (Constant) (2445,496), menos o coeficiente de regressão ( $m^2$ ) (-0,149) multiplicado pelo valor da variável independente (Extravios de bebidas =  $2445,496 - 0,149 m^2$ ). Logo o modelo de regressão simples estimado indica, finalmente, que cada  $1m^2$  de loja a mais indica uma redução nos extravios de bebidas de US\$0,149.

Com base no resumo das regressões apresentadas na tabela 2 podemos concluir que para as bebidas, apesar da fraca relação apresentada entre as variáveis dependentes e independente selecionada ( $m^2$ ), a cada  $1m^2$  de aumento nas lojas acontece a redução do extravio de bebidas de US\$0,149. Tal fato deve ocorrer provavelmente em função de que as lojas maiores são mais bem monitoradas do que as lojas menores, dificultando de alguma forma o extravio de bebidas, que pela sua característica física torna-se difícil o furto em local de maior movimentação. Já para as avarias deste mesmo grupo de produtos de bebidas, as variáveis selecionadas não apresentaram nenhum modelo significativo para as variáveis selecionadas, o que nos leva a crer que novas variáveis devam ser identificadas para explicar o motivo das avarias de bebidas que não as utilizadas aqui nesta pesquisa.

Para o grupo de produtos de cosméticos podemos verificar que ambas as variáveis dependentes (extravios e avarias) apresentaram relação média com alguma variável independente explicativa, sendo para extravios as variáveis independentes passageiros que compram nas lojas e taxa trimestral de câmbio as mais significativas. Para os extravios a equação aponta que para cada 1 (um) passageiro que compra o extravio aumenta em US\$0,178 bem como para cada aumento de R\$0,01 de aumento na taxa de câmbio o mesmo extravio aumenta em US\$12.159,27. Para este mesmo grupo de produtos, porém analisando as avarias, para cada 1 (um) passageiro a mais que compra as avarias aumentam em US\$0,131. Podemos verificar que tanto para extravios quanto para avarias a quantidade de passageiros que compram os produtos nas lojas influencia diretamente no aumento das perdas, ou seja, quanto maior for a quantidade de passageiros comprando os produtos tão maior será o nível de extravios e avarias destes. Observando ainda a variação da taxa de câmbio observamos na regressão que a mesma impacta também diretamente nos extravios de cosméticos, provavelmente em função do aumento do seu valor de revenda após a mesma ser furtada da empresa.

Para o grupo de perfumes a relação apresentada foi média para extravios e fraca para avarias. De acordo com a equação para cada US\$1,00 a mais de venda os extravios aumentam em US\$0,002 e para cada R\$0,01 de variação na taxa de câmbio os extravios aumentam em US\$13.557,32. Conforme verificamos na tabela acima para as avarias para cada 1 (um) passageiro a mais comprando, as perdas com perfumes aumentam em US\$0,077. Os extravios estão parcialmente

explicados pelo aumento das vendas e aumento da taxa de câmbio, o que nos levar a concluir que para que haja um aumento das vendas aumenta-se provavelmente a quantidade de passageiros nas lojas e por este motivo aumentam-se os extravios de perfumes diretamente. Dentro desse ponto de vista com um aumento da taxa de câmbio, os perfumes, assim como os cosméticos, acabam possuindo um maior poder de revenda após serem furtados da empresa e por este motivo acabam tendo um aumento em seus furtos.

Para o último grupo de produtos, presentes, a relação de extravios apresentou-se fraca e a de avarias média. A variável independente de passageiros que circulam no aeroporto explica uma pequena parte dos extravios de presentes, o que nos sugere que mesmo que o passageiro não compre nada ele acaba entrando nas lojas da empresa e furtando alguma coisa, sendo que para cada 1 passageiro a mais circulando no aeroporto o extravio de produtos de presentes aumenta em US\$0,015. Conseqüentemente os extravios de presentes podem estar relacionados com outros fatores não estudados nesta pesquisa, como por exemplo, conluio da equipe de seguranças. Para as avarias acontece que para cada 1 (um) passageiro a mais que compra nas lojas as avarias aumentam em US\$0,111. O aumento das avarias provocado pelos passageiros que compram sugere que, ou os produtos vendidos são de péssima qualidade influenciando nos excessos de troca e conseqüentemente no aumento das avarias, ou que os mesmos acabam deteriorando os produtos verificando as suas funcionalidades antes das compras.

## 4.2 Testes de pressupostos

Para salvaguardar a base de dados utilizadas na pesquisa efetuamos os testes dos pressupostos da base de dados, garantindo assim a sua integridade para utilização. Apresentamos na tabela 3 o resumo dos testes de pressupostos efetuado:

Produtos / Variáveis	Teste de Pressuposto de			
	Multicolinearidade	Autocorrelação serial	Normalidade	Homoscedasticidade
<b>Bebidas</b>				
Extravios	atende	atende	atende	não atende
Avarias	não conclusivo	não conclusivo	não conclusivo	não conclusivo
<b>Cosméticos</b>				
Extravios	atende	atende	atende	não atende
Avarias	atende	atende	atende	não atende
<b>Perfumes</b>				
Extravios	atende	atende	atende	não atende
Avarias	atende	atende	atende	atende
<b>Presentes</b>				
Extravios	atende	atende	atende	não atende
Avarias	atende	atende	atende	não atende

Tabela 3 – Resumo dos testes de pressupostos

FONTE: Produção própria

Como podemos observar na tabela acima, concluímos que a base de

dados atende a todos os testes de pressupostos com exceção aos testes de homoscedasticidade que é uma das limitações deste estudo.

## 5 | CONCLUSÕES

Sendo o objetivo principal de esta pesquisa identificar como as variáveis selecionadas para a análise impactavam nas perdas de mercadorias e conhecer as possíveis relações entre as mesmas (variáveis dependentes e independentes), identificamos junto à Companhia os possíveis fatores que poderiam impactar nas perdas desde Janeiro de 1996 até Dezembro de 2007 e submetemos a teste através da metodologia da análise multivariada.

Como resultado da pesquisa e após a análise do resumo dos mesmos apresentados no item 4.1.3, o estudo nos leva a concluir que para a categoria de produtos de bebidas a relação existente entre os extravios e as avarias deste grupo é muito fraca para as variáveis independentes selecionadas, demonstrando inclusive que na análise dos dados para avarias nenhuma variável significativa foi notada. Somente para os extravios que a referida pesquisa conseguiu explicar parcialmente (em torno de 10%) através da metragem quadrada das lojas, ou seja, quanto maior a metragem quadrada das lojas menor será o extravio de bebidas. Tal fato provavelmente ocorre porque as lojas maiores são melhor monitoradas do que as menores dificultando assim a ação criminosa de furto.

Já para o grupo de cosméticos o estudo indica as melhores relações existentes entre as variáveis dependentes (extravios e avarias) com as variáveis independentes. O quadrado das correlações foram as mais fortes desta pesquisa, explicando respectivamente 40% e 39%. Tais variáveis estão sendo impactadas tanto pela taxa de câmbio e pelos passageiros que compram nas lojas (para extravios) quanto pelos passageiros que compram nas lojas (para avarias). A pesquisa nos leva a crer que estes produtos pelas suas características físicas, são produtos muito pequenos, aliados ao fator câmbio, ou seja, cada vez que o câmbio valoriza os produtos se valorizam, os mesmos acabam se tornando suscetíveis a furtos, explicando dessa forma parte dos extravios. Com relação às avarias a maior quantidade de passageiros comprando e manuseando os mesmos impacta diretamente nas suas perdas, talvez até explicada pela fragilidade das embalagens dos mesmos.

O resultado do grupo de perfumaria apresentou um comportamento similar ao grupo de cosméticos no que tange os extravios de produtos, ou seja, 32% das perdas explicadas pelas vendas e variação da taxa de câmbio. Já para o grupo de avarias de perfumaria 18% explicado pelos passageiros que compram. Podemos concluir que as avarias de mercadorias de perfumaria devem estar ligadas a outros

fatores (variáveis) não analisadas através desta pesquisa e podemos concluir também que o aumento do preço dos produtos em função do incremento na taxa de câmbio impacta no aumento dos extravios dos mesmos. Com relação à influência das vendas concluímos também que um maior volume de vendas aumenta o fluxo de pessoas nas lojas aumentando conseqüentemente os extravios destes itens.

Para o grupo de presentes, a relação de extravios apresentou-se fraca e a de avarias média. A variável independente de passageiros que circulam no aeroporto explica uma pequena parte dos extravios de presentes, o que nos sugere que mesmo que o passageiro não compre nada ele acaba entrando nas lojas da empresa e furtando alguma coisa. Conseqüentemente os extravios de presentes podem estar relacionados com outros fatores não estudados nesta pesquisa, como por exemplo, conluio da equipe de seguranças. O aumento das avarias provocado pelos passageiros que compram sugere que, ou os produtos vendidos são de péssima qualidade influenciando nos excessos de troca e conseqüentemente no aumento das avarias, ou que os mesmos acabam deteriorando os produtos verificando as suas funcionalidades antes das compras.

Com base nesses dados a pesquisa demonstra que para cada grupo de produto uma medida especial deverá ser tomada, isso nos sugere dizer que o gerenciamento das perdas de bebidas, perfumes, cosméticos e presentes deverá ser analisado de forma distinta, devendo provavelmente ser utilizadas formas diferentes de controles.

Ainda com base nos resultados podemos concluir que as avarias de presentes devem ser precedidas de análise dos motivos que levam os passageiros a quebrarem mais produtos, pois, a forte correlação apontada nos indica que talvez os mesmos possam estar abrindo as caixas dos produtos para ver o que existe dentro e até mesmo a empresa deve analisar os motivos de quebra para avaliar se a qualidade dos produtos vendidos é razoável e os mesmos vem apresentando muita devolução por quebra.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti (2002), Curso Básico de Contabilidade, Introdução à Metodologia da Contabilidade, Editora Atlas, 4ª edição

ANGELO, Silveira e Terra – 4ª avaliação Provar de Perdas no Varejo Brasileiro, Relatório (2004). Ed Provar.

CLARKE, R.V. Situational Crime Prevention: Successful Case Studies. (Aplicação da prevenção ao Crime:Estudos de casos bem sucedidos) Albany, NY: Harrow e Heston (1992).

CLARKE, R.V. and Homel, R. In preparation. A revised classification of Situational Crime Prevention Techniques (1993).

CLARKE, Ronald V. et Dilonardo, Robert L., Reducing the rewards of shoplifting: Na evaluation of ink tags, *Security Journal* 7 11-14 (1996)

CORRAR, Luiz J; THEÓFILO, Carlos Renato (coord) Pesquisa Operacional para decisão em contabilidade e administração; contabilometria. São Paulo, Atlas (2004).

COOPER & SHINDLER– Métodos de pesquisa em administração, Editora Artmed, 7ª edição, São Paulo, Bookman (2003).

DILONARDO, Robert L Análise Financeira da Prevenção de Perdas no Varejo (1996).

DILONARDO & CLARKE, Reducing the rewards of shoplifting: Na evolution of ink tags. *Security Journal* 7. Elsevier Science Ireland Ltd (1996).

FELSON, M & CLARKE, R. V. Routine Activity and Rational Choice. *Advances in Criminological Theory*, Vol.5, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers (1991).

FELSON, M. Crime and Everyday life, Thousands Oaks, (Crimes e o cotidiano) CA: Pine Forge Press (1994).

FILHO, PAULO E CORRAR – Análise Multivariada de Dados . São Paulo, Ed. Atlas (2007).

FRANCO, Alexandre Lerch, 2006, CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2006

GALE S., Value-added security. *Security Journal* 4:162-64 (1993)

GUJARATI, Damodar N (2000). *Econometria básica*, 3, Ed São Paulo, Makron Books.

HAIR ET AL, *Multivariate data analysis with readings*, 5th Ed. New Jersey, Prentice Hall, (1998).

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM; R.L.; BLACK, W.C.. Análise Multivariada de Dados 5a edição. Bookman, (2005).

HAYES, Read. Retail Crime Control: An Operational Strategy. *Security jornal*, 8, 225-232 (2002).

HARRIS, Milton & RAVIV, Arthur, The Theory of Capital Structure. *Journal of Finance*, vol 46, n.1., 1991, pp.297-356

HOLLINGER (1995), Richard C., An Interview with the principal researcher focusing on Retail Loss Prevention, website: [www.losspreventionmagazine.com.br](http://www.losspreventionmagazine.com.br).

HOLLINGER et Al (2000) – National Retail Security Survey, 9<sup>th</sup> edition, University of Flórida.

HOLLINGER, RC & AL (2001), Reducing Shrinkage in the Retail Store:it's not just a job for the loss prevention department. *Security Journal*,5,1, January 2-10.

HOLLINGER (2005), Richard C., Graduate Research Massachusetts, Security Research Project, Center of Studies in Criminology and Law, National Retail Security Survey.

MARTINS, Eliseu (1996) – Contabilidade de Custos (Inclui o ABC), Editora Atlas, 5a Edição.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estatística Geral e aplicada, 2 Ed São Paulo: Atlas, 2002

MATOS, Orlando Carneiro de. Econometria básica: teoria e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MODIGLIANI, F. & MILLER, M.H. The Cost of Capital, Corporation Finance and The Theory of Investment. American Economic Review, Julho, 1958, p.261-297

NATIONAL RETAIL SECURITY SURVEY – NRSS (2000), Security Research Project, Center for Studies in Criminology and Law, Gainesville, Flórida. Hollinger, Richard C. Phd (Director of research)

NATIONAL RETAIL SECURITY SURVEY – NRSS (2004), Security Research Project, Center for Studies in Criminology and Law, Gainesville, Flórida. Hollinger, Richard C. Phd (Director of research) and Lynn Langton, MA.

NATIONAL RETAIL SECURITY SURVEY – NRSS (2005), Security Research Project, Center for Studies in Criminology and Law, Gainesville, Flórida.

PINDICK, R.S.; WICHERN, D.W. – Econometric Models and Economic Forecasts, McGraw-Hill, 1991.

PINDICK, R.S.; RUBENFIELD, Daniel L., Econometria: Modelos e Previsões. Tradução da 4ª edição. São Paulo: Campus, 2004.

RENCHER, ALVIN C.- Methods of Multivariate Analysis, 2nd edition, Ed. New Jersey (2006).

SOUZA, Alexandre C. G de, XXVI ENEGEP , p.1-8 (2006).

STEVENSON, Willian J, Estatística Aplicada à administração. São Paulo: Harbra (1981).

TELLES, M. Introdução à econometria: uma abordagem moderna. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VAREJO de Viagens. Disponível em <[HTTP://www.interbaries.com/abt-travel-retail-sam.htm](http://www.interbaries.com/abt-travel-retail-sam.htm)>. Acesso em 23 de agosto de 2008.

VERGARA, Sylvia Constant, Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. Ed. Atlas. 2ª edição (1998).

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. Introdução à econometria: uma abordagem moderna. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 3, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 55, 57, 61, 67, 71, 72, 86, 109, 120, 121, 123, 137, 138, 139, 156, 161, 191, 212, 221, 224, 225, 232, 234, 246, 268, 271

Administração pública 15, 19, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40, 42, 55, 161, 271

Avaliação de desempenho 202, 203, 204, 206, 207, 210, 218, 222

### B

B3 140, 141, 142, 146, 147, 149, 153, 157, 158, 159

### C

Capitalismo 251, 252, 256, 257, 260, 263, 264, 265, 266, 269, 270

Carreira 207, 223, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243

Classe trabalhadora 260, 261, 264, 265, 266, 267, 269, 270

Competências 34, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 163, 208, 209, 214, 216, 217, 252, 253, 257, 258, 270

Contabilidade 67, 72, 73, 119, 120, 121, 137, 138, 140, 141, 143, 158, 159, 160

Contratação 247, 248

Controller 65, 66, 67, 68, 71, 72

Cooperativas de crédito 122, 137, 138, 139

### D

Decisão 4, 24, 51, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 71, 72, 91, 120, 123, 125, 140, 142, 146, 153, 157, 158, 174, 203, 207, 219, 221, 226, 235, 237, 238, 241, 242, 264

Deficiente 247, 248

Desempenho 19, 43, 71, 73, 87, 99, 123, 125, 126, 127, 128, 138, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 173, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 218, 221, 222, 224, 225, 228, 257, 271

Dívida pública 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270

### E

Educação 39, 42, 55, 56, 124, 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 235, 236, 239, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 258, 259, 268, 271

Educação corporativa 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 217, 218, 221, 222

Eficiência 44, 54, 65, 80, 106, 109, 122, 124, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 145, 161, 167, 170, 181, 193, 199

Energia elétrica 192, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 201

Ensino 1, 16, 17, 18, 22, 43, 50, 55, 73, 212, 215, 217, 253, 257, 258, 259

Estoques 19, 66, 104, 107, 108, 109, 113, 114

Estratégia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 45, 46, 47, 62, 71, 93, 94, 100, 101, 125, 191, 202, 204, 206, 209, 212, 214, 261, 271

Extensão 16, 17, 18, 29, 192

## **F**

Felicidade 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 246

Fluxo de caixa 65, 66, 68, 72, 126, 143, 145, 150, 152, 154, 156

Fundo público 260, 261, 263, 266, 267, 268, 269, 270

## **G**

Geração distribuída 192, 193, 194, 195, 197, 198, 199, 200, 201

Gestão 2, 1, 2, 3, 13, 15, 16, 19, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 54, 55, 56, 57, 60, 63, 65, 72, 73, 77, 78, 80, 81, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 124, 127, 128, 130, 136, 159, 161, 162, 163, 164, 172, 174, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 225, 228, 234, 237, 239, 257, 267, 271

Gestão da informação 88, 90, 91, 92, 93, 95, 101, 103

Gestão do conhecimento 55, 73, 88, 91, 92, 95, 102, 103, 214, 215, 221

Gestão participativa 30, 41

Gestão por competência 44, 45

Gestão pública 30, 31, 32, 33, 35, 38, 41, 42, 72, 162, 164, 271

Gestor 19, 26, 35, 44, 45, 49, 50, 52, 53, 54, 59, 60, 61, 66, 69, 81, 123, 125, 145, 203, 220

Globalização 58, 91, 105, 136, 230, 250, 251, 252, 253, 256, 258, 259

## **I**

Indicadores de desempenho 161, 162, 164, 165, 166

Inovação 89, 92, 93, 94, 102, 171, 202, 203, 204, 209, 210, 217, 218, 219, 221, 222, 257, 271

Investimento 27, 65, 68, 69, 70, 72, 80, 109, 127, 130, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 209, 261, 262

## L

Lucro 24, 25, 26, 27, 70, 74, 104, 106, 107, 126, 127, 206, 262, 263, 265, 269

## M

Mercado de trabalho 75, 230, 231, 237, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 256

Mineração 161, 162, 163, 166, 168, 169

Mineradora 170, 173, 182, 183, 188, 190

Mulheres 41, 223, 226, 230, 231, 232, 233, 234, 240, 241, 242, 243

## O

Organizações 2, 3, 5, 6, 8, 13, 14, 15, 33, 36, 40, 41, 44, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 72, 77, 89, 90, 93, 100, 101, 102, 103, 105, 123, 124, 138, 159, 170, 171, 172, 173, 202, 205, 212, 214, 216, 218, 219, 222, 226, 228, 231, 243, 246, 257

## P

Paradigma 30, 31, 32, 36, 37, 38, 217, 220, 232

PEARLS 122, 124, 126, 127, 128, 129, 131, 136, 139

Pensamento estratégico 1, 2, 13, 14

Pesquisa 2, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 63, 66, 73, 75, 79, 82, 94, 95, 102, 111, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 132, 134, 135, 136, 137, 140, 146, 147, 153, 157, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 181, 182, 186, 187, 190, 191, 202, 204, 211, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 232, 233, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 257, 271

Plano de ação 74, 78, 79, 85, 184, 185

Prevenção de perdas 104, 105, 106, 107, 108, 109

Processo decisório 35, 40, 44, 61, 65, 71, 72, 91, 102, 144

## Q

Qualidade 32, 33, 44, 45, 50, 57, 58, 60, 63, 76, 78, 80, 81, 82, 87, 89, 92, 117, 119, 126, 129, 142, 144, 145, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 182, 183, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 206, 207, 209, 210, 221, 223, 225, 234, 238, 240, 241, 242, 257, 267

Qualificação 200, 203, 204, 206, 210, 214, 215, 216, 217, 252, 257

## T

Tomada de decisão 4, 51, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 71, 72, 91, 123, 140, 142, 153, 157, 158, 174, 203, 219

Trabalhador 176, 231, 251, 259, 267, 270

Trabalho 2, 3, 16, 19, 28, 35, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 61, 66, 67, 71, 75, 76, 80, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 108, 109, 113, 128, 146, 160, 161, 162, 165, 167, 169, 171, 179, 191, 192, 200, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 261, 262, 265, 266, 267, 269, 270

Transparência 54, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 124, 125, 140

Treinamento 174, 176, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 221

## **V**

Varejo 104, 105, 106, 107, 109, 112, 113, 119, 120, 121

# GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 