



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021

**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 Cremonesi

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**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  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – 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 Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

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. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

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  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
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. Abráao 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/Secconal Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
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 Andreza 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. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
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  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
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 Albornoz – 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/UFGA  
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. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ

Profª Drª Lívia 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. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná

Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz

Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa

Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas

Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo

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. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos

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

Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa

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

Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

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



# Organizações públicas e empresas privadas: estratégia, inovação e tecnologia

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
Giovanna Sandrini de Azevedo  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizadores:** Elói Martins Senhoras

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

068 Organizações públicas e empresas privadas: estratégia, inovação e tecnologia / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-741-3

DOI 10.22533/at.ed.413211601

1. Organizações públicas. 2. Empresa privada. 3. Estratégia. 4. Inovação e Tecnologia. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 346.81067

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

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O campo científico de Administração tem evoluído muito rapidamente ao longo das décadas por meio de uma estrutural tendência de crescente incorporação de novas agendas temáticas reflexivas aos avanços empíricos e às transformações na realidade tecnológica, organizacional e da própria sociedade.

Alicerçado na compreensão de que a construção do estado da arte no pensamento científico se fundamenta nas ricas experiências empíricas, o presente livro, “Organizações Públicas e Empresas Privadas: Estratégia, Inovação e Tecnologia” traz uma instigante agenda de estudos administrativos.

O objetivo de discutir desta obra coletiva, desenvolvida por um conjunto diferenciado de mais de 80 pesquisadoras e pesquisadores é discutir a realidade das organizações públicas e privadas por meio de uma reflexão imersiva sobre uma agenda tripartite de discussões relacionadas à estratégia, inovação e tecnologia.

Estruturado em 25 capítulos, este livro apresenta relevantes pesquisas que coadunam de uma mesma lógica dedutiva, partindo da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de estudos de caso, embora trazendo uma pluralidade de diferentes recortes teórico-metodológicos para a análise.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos estudos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, recortes teóricos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, corroborando assim para a apresentação de uma genuína agenda eclética de estudos, permeada pela pluralidade do pensamento e pela capacidade dialógica dos estudos.

Em função do paradigma eclético manifestado pela combinação de um conjunto diversificado de abordagens teórico-metodológicas, os principais eixos imersivos de condução dos debates focalizaram as agendas de logística, marketing, mercado de trabalho e gestão de pessoas, planejamento e gestão estratégica, bem como de empreendedorismo e inovação.

Com base nas discussões e resultados obtidos nesta obra, uma rica construção epistemológica é fornecida a um potencial amplo público leitor, fundamentada em relevantes análises de estudos de casos que corroboram teórica e conceitualmente para a produção de novas informações e conhecimentos sobre a fluida realidade das organizações públicas e de empresas privadas no período contemporâneo.

Excelente leitura!

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **APLICAÇÃO DE AUDITORIA NO SETOR DE ALMOXARIFADO**

Aline dos Santos Nonato  
Regiane de Fátima Bigaran Malta  
Sinéia Tenório Cavalcante Rodrigues  
Thiago Bergoci

**DOI 10.22533/at.ed.4132116011**

### **CAPÍTULO 2..... 14**

#### **APLICAÇÃO DA TEORIA DAS FILAS PARA OTIMIZAÇÃO DO TEMPO DE ESPERA DOS NAVIOS DO SISTEMA PORTUÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ**

Rebecca Moura Lody  
Tamires Marques de Souza Rodrigues  
Shih Yung Chin

**DOI 10.22533/at.ed.4132116012**

### **CAPÍTULO 3..... 30**

#### **TIPOLOGIA DA RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR: DESEMPENHO PERCEBIDO EM RELAÇÃO À CADEIA DE SUPRIMENTO**

João Barbosa França  
Edgar Reyes Junior  
Rafael Araújo Sousa Farias  
Jonatas Dutra Sallaberry

**DOI 10.22533/at.ed.4132116013**

### **CAPÍTULO 4..... 43**

#### **CONSCIÊNCIA PARA QUE TE QUERO? SOBRE AS INFLUÊNCIAS DOS PROCESSOS INCONSCIENTES NO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES**

Cátia Fabíola Parreira de Avelar  
Ricardo Teixeira Veiga  
Pedro Henrique de Freitas Guimarães Nejm

**DOI 10.22533/at.ed.4132116014**

### **CAPÍTULO 5..... 61**

#### **A CONTRIBUIÇÃO DO NEUROMARKETING PARA AUMENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS NO MERCADO CONSUMIDOR**

Karina Szendela  
Adriana Queiroz Silva

**DOI 10.22533/at.ed.4132116015**

### **CAPÍTULO 6..... 74**

#### **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA ENFRENTAMENTO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS: A EXPERIÊNCIA CUBANA**

Alexis Santiago Pérez Figueredo  
Márcia Aparecida da Silva Pimentel

**DOI 10.22533/at.ed.4132116016**

**CAPÍTULO 7.....87**

**TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NO BRASIL: UM ESTUDO DO CASO IFOOD**

Walney Barbosa dos Reis

Francisco Djalma Silva Luna

**DOI 10.22533/at.ed.4132116017**

**CAPÍTULO 8.....100**

**TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE PARA CONTRIBUIR COM A SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO, CONSTRUTOS GERAIS**

Valentín Alonso-Novelo

Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro

Juana María Saucedo Soto

Alicia Hernández Bonilla

**DOI 10.22533/at.ed.4132116018**

**CAPÍTULO 9.....108**

**ASSÉDIO MORAL: ANÁLISE DO TEMA POR MEIO DE UMA BIBLIOMETRIA**

Lígia Maria Heinzmann

Valdir Machado Valadão Júnior

**DOI 10.22533/at.ed.4132116019**

**CAPÍTULO 10.....125**

**ACUMULAR OU NÃO AS DICAS RECEBIDAS POR SUBORDINADOS OU FUNCIONÁRIOS NO MÉXICO**

Rosa Hilda Hernandez Sandoval

Laura Leticia Gaona Tamez

Gabriel Aguilera Mancilla

Blanca Estela Montano Perez

Juan Jesus Nahuat Arreguin

Sergio Arcos Moreno

**DOI 10.22533/at.ed.41321160110**

**CAPÍTULO 11.....135**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: ESTUDO DE CASO COM EGRESSOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA CIDADE DE JANAÚBA/MG**

Fábio Cantuária Ribeiro

Talita Ribeiro da Luz

**DOI 10.22533/at.ed.41321160111**

**CAPÍTULO 12.....147**

**O SEGUNDO IDIOMA NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

Roselis Natalina Mazzuchetti

Luís Felipe Mazzuchetti Ortiz

**DOI 10.22533/at.ed.41321160112**

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO 13.....</b>  | <b>154</b> |
| <b>INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL E SEUS HOT-TOPICS</b>   |            |
| Giulia Xisto de Oliveira   |            |
| Debora Vestena   |            |
| Isabela Marques Kumer  |            |
| Gabriel Biondo Brasil  |            |
| Jaíne Pompeo Rodrigues   |            |
| Karine da Silveira Aquino  |            |
| Antonio Marcos Bezerra   |            |
| Eduarda Tschiedel da Silva   |            |
| Gabriela Campos Comin  |            |
| Marcella de Oliveira Xarão   |            |
| Victor Cesar Rodrigues Carvalho  |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.41321160113</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 14.....</b>  | <b>168</b> |
| <b>INOVAÇÃO EMPREENDEDORA NA CADEIA PRODUTIVA DE PEDRAS PRECIOSAS DA REGIÃO DO MÉDIO ALTO URUGUAI DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL</b>                     |            |
| Carine Dalla Valle   |            |
| Andrea Cristina Dorr   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.41321160114</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 15.....</b>  | <b>182</b> |
| <b>O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA ASSESSORIA DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A INOVAÇÃO. UM ESTUDO EM EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA</b> |            |
| Carlos Roberto Alves   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.41321160115</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 16.....</b>  | <b>194</b> |
| <b>FATORES INIBIDORES AO DESENVOLVIMENTO DE PATENTES EM MPES: UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS PLÁSTICAS</b>   |            |
| Rômulo Prezotto  |            |
| Djair Picchiai   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.41321160116</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 17.....</b>  | <b>218</b> |
| <b>DESENVOLVIMENTO DA TEORIA CONTÁBIL PARA AUXILIAR A GOVERNANÇA CORPORATIVA: PROPOSTAS DE OPORTUNIDADES DE PESQUISAS</b>                                |            |
| Rafael Araújo Sousa Farias   |            |
| João Barbosa França  |            |
| Jonatas Dutra Sallaberry   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.41321160117</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 18.....</b>  | <b>234</b> |
| <b>ALTERAÇÕES NAS NORMAS E OS EFEITOS NAS VARIÁVEIS FUNDAMENTALISTAS:</b>  |            |

## UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL LISTADAS NA B3

Josicarla Soares Santiago  
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante  
Fabiano Ferreira Batista  
Yara Magaly Albano Soares

**DOI 10.22533/at.ed.41321160118**

### **CAPÍTULO 19.....247**

#### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENA E MICRO EMPRESA, SÃO LUÍS – MA/ BRASIL**

Diego Padilha Trindade

**DOI 10.22533/at.ed.41321160119**

### **CAPÍTULO 20.....274**

#### **IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO PARA A VALORIZAÇÃO DA CARREIRA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL**

Renato Luft  
Cleber de Araujo  
Jeysonn Isaac Balbinot  
Daniel Artur Seelig

**DOI 10.22533/at.ed.41321160120**

### **CAPÍTULO 21.....287**

#### **GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: PLANEJAMENTO URBANO NA REGIÃO DE MANGUINHOS A PARTIR DO PAC-FAVELAS E SUAS IMPLICAÇÕES**

Leonardo Machado Coelho Monteiro

**DOI 10.22533/at.ed.41321160121**

### **CAPÍTULO 22.....295**

#### **AS ENTIDADES DE DIREITO PÚBLICO, DEVEM ACEITAR A CAUSA DE IMPOSTO DE VALOR AGREGADO NO MÉXICO**

Rosa Hilda Hernandez Sandoval  
Laura Leticia Gaona Tamez  
Gabriel Aguilera Mancilla  
Juan Jesus Nahuat Arreguin  
Blanca Estela Montano Perez  
Valentin Alonso Novelo  
Gustavo Alberto Barredo Baqueiro  
Sergio Arcos Moreno

**DOI 10.22533/at.ed.41321160122**

### **CAPÍTULO 23.....308**

#### **VARIÁVEIS QUE AFETAM A INTENÇÃO EMPREENDEDORA EM ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS**

Juana María Saucedo Soto  
Juan Bernardo Amezcua Núñez  
Alicia del Socorro de la Peña de León

Viridiana Galván Maldonado

**DOI 10.22533/at.ed.41321160123**

**CAPÍTULO 24.....320**

**GRAU DE SATISFAÇÃO DOS DISCENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA PESQUISA DE MARKETING**

Danielle Lisboa da Motta

Jorge Alberto Velloso Saldanha

Heleno Ferreira Lima

**DOI 10.22533/at.ed.41321160124**

**CAPÍTULO 25.....336**

**SATISFACCIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS INNOVADORES EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS**

Valentín Alonso-Novelo

Laura Leticia Gaona-Tamez

Jorge Ramón Salazar Cantón

Gabriel Aguilera Mancilla

Rosa Hilda Hernández-Sandoval

**DOI 10.22533/at.ed.41321160125**

**SOBRE O ORGANIZADOR.....347**

**ÍNDICE REMISSIVO.....348**



# CAPÍTULO 1

## APLICAÇÃO DE AUDITORIA NO SETOR DE ALMOXARIFADO

*Data de aceite: 04/01/2021*

*Data de submissão: 22/10/2020*

### **Aline dos Santos Nonato**

Fatec Guarulhos  
Guarulhos - SP

<http://lattes.cnpq.br/6620277523732491>

### **Regiane de Fátima Bigaran Malta**

Senac – SP  
Guarulhos – SP

<http://lattes.cnpq.br/6620277523732491>

### **Sinéia Tenório Cavalcante Rodrigues**

Senac – SP  
Santo Amaro – SP

### **Thiago Bergoci**

Fatec Guarulhos  
Guarulhos - SP

<http://lattes.cnpq.br/4151534955577863>

**RESUMO:** O presente relatório de intervenção apresentado tem por objetivo a síntese e análise de resultados obtidos por meio da intervenção realizada no setor de almoxarifado da empresa em questão, assim como a observação dos resultados obtidos por meio da comparação dos cenários existentes antes e após o projeto de intervenção, tendo como base a aplicação de técnicas de almoxarifado e reestruturação de procedimentos da área objeto deste estudo. Ao longo do estudo preliminar realizado, foi possível identificar falhas graves no processo de controle de estoques, assim como em sua organização,

dando base ao proposto projeto de intervenção, cujo objetivo circunda em torno da auditoria no setor de almoxarifado. Após execução do projeto de intervenção foram obtidos resultados satisfatórios e de grande relevância a eficiência da organização, não apenas no setor de almoxarifado, mas também nas demais áreas organizacionais, inclusive em seu objetivo principal, trazendo melhores resultados à execução de seus projetos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Almoxarifado, Auditoria, Estoques, Registro e Gestão.

### AUDIT APPLICATION IN THE WAREHOUSE SECTOR

**ABSTRACT:** The purpose of this intervention report presented is to synthesize and analyze the results obtained through the intervention carried out in the warehouse sector of the company in question, as well as to observe the results obtained by comparing the existing scenarios before and after the intervention project, based on the application of warehouse techniques and restructuring of procedures in the area object of this study. Throughout the preliminary study carried out, it was possible to identify serious flaws in the inventory control process, as well as in its organization, giving basis to the proposed intervention project, whose objective surrounds the audit in the warehouse sector. After the execution of the intervention project, satisfactory results were obtained and of great relevance to the efficiency of the organization, not only in the warehouse sector, but also in other organizational areas, including its main objective, bringing better results to the execution of its projects.

**KEYWORDS:** Warehouse, Audit, Inventories, Registration and Management.

## 1 | INTRODUÇÃO

Almoxarifado trata-se de um local convenientemente adequado para armazenagem e abrigo dos materiais da empresa, sendo que durante muito tempo o mesmo tratava-se simplesmente de um local onde se guardava diversos materiais de propriedade da empresa, sem nenhum tipo de critério estabelecido.

Em concordância a Paoleschi (2010) atualmente, é reconhecido o engrandecimento dado ao almoxarifado, tendo em vista que os materiais ali guardados correspondem em média a cinquenta por cento do patrimônio da empresa, sendo que por tais circunstâncias é de se esperar que o mesmo tenha um minucioso planejamento e seja devidamente administrado para que seus custos transitem dentro da menor faixa estimada possível, proporcionando melhorias aos processos de manuseio e armazenamento de materiais, empregando métodos de gestão que contribuam com a redução de custos almejada, aumento de produtividade, além de proporcionar maior segurança e domínio às operações executadas no almoxarifado.

Tendo conhecimento de que a gestão de estoques é um elemento indispensável para um empreendimento. Aliás, segundo Pascoal (2008) a gestão de estoques eficiente viabiliza o controle dos recursos dentro de uma empresa, transformando-se em grande diferencial para a sistematização da mesma, pois evita a compra excessiva de matéria-prima.

Dado a necessidade das empresas de controlarem seu patrimônio, o conceito de auditoria tem evoluído com a finalidade de que ela não atue somente no sentido de combate a fraudes, mas sim como uma ferramenta que busca ajudar os gestores nas tomadas de decisões.

Mediante ao que foi brevemente exposto a respeito dos tipos de estocagem, o objetivo deste trabalho é analisar a relevância do controle e gestão de estoque e os benefícios que essa estratégia pode gerar na lucratividade e na satisfação do cliente. Para isso, será feita uma revisão bibliográfica a fim de buscar a verificação do impacto provocado pelo controle de estoques, com intuito de elaborar o embasamento teórico para a compreensão da importância do mesmo. Além de exemplificar estudos de casos relatando a importância da implantação da gestão de estoque como também as dificuldades encontradas no processo.

A finalidade desse trabalho é aferir a eficiência dos controles internos relativo à entrada, saída e estocagem dos materiais, analisando a segurança, classificação, consumo e conservação dos produtos.

O controle de estoque traz muitos benefícios para as empresas, como por exemplo diminuição do desperdício, redução de custos operacionais entre outros. Independentemente do método utilizado deve-se ter atenção às rotinas em prática com o intuito de não criar

problemas de gestão, e como resultado final levar a empresa a sofrer prejuízos. (VIANA, 2009). Controle de estoque é o método que as empresas têm de fiscalizar, entrada e saída de mercadorias e produtos comercializados pela mesma.

## 2 | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte, cuja especialização consiste na prestação de serviços nas áreas de *cabling* (cabearamento), engenharia elétrica e projetos, utilizando principalmente de mão-de-obra terceirizada na execução de suas atividades, tanto internamente no controle e gestão de projetos bem como na execução dos serviços técnicos relacionados. Contando com vinte e sete colaboradores, divididos em seis departamentos, cada qual com suas próprias responsabilidades e equipes de trabalho, sendo tais departamentos estruturados como, compras, gestão de estoques, comercial, implantação, contas a pagar e contas a receber, sendo de incumbência de toda a equipe de colaboradores o auxílio no planejamento, execução e acompanhamento dos serviços oferecidos em seu portfólio, seja direta ou indiretamente.

A empresa em questão teve sua origem através de dois sócios colaboradores, com patrimônio formado de partes iguais de 50% (cinquenta por cento), havendo um gestor operacional, sendo as demais decisões da organização tomadas por seus sócios-diretores. Hoje a empresa tem seu *status* consolidado no seguimento em que atua, contando em seu portfólio com clientes de grande porte e reconhecimento consolidado, como a prestação de serviços a uma grande rede internacional de hipermercados, aceitando o desafio inerente de prestar um serviço de excelência em nível nacional, além de outras empresas que atuam em diferentes seguimentos, porém com a mesma posição consolidada no mercado e mesmo nível de exigência na escolha de seus prestadores de serviço.

## 3 | FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo como sua principal característica a prestação de serviços de qualidade, a empresa em questão enfrenta alguns desafios para consolidar tal tarefa, sendo possível destacar a complexidade em sua gestão de estoques, uma vez que a maior parte dos insumos necessários à execução de suas atividades ficam disponíveis aos prestadores de serviço, externamente, onde será realizado o respectivo projeto, fugindo ao controle dos gestores.

Após análise junto a diretoria da empresa e seus colaboradores, foram caracterizadas as principais contrariedades no setor de almoxarifado, sendo inquestionavelmente a acuracidade nos estoques citadas por todos os presentes, fazendo necessário a reestruturação de alguns processos para que se obtenha maior controle nas operações.

Atualmente a empresa em questão não possui um controle eficiente em suas operações para controle de estoque, sendo que o material é retirado para a execução dos

devidos projetos, não havendo controle posterior, nem a hipótese de retorno, conforme apresentado no infográfico a seguir.

## PROCEDIMENTO DE ALMOXARIFADO

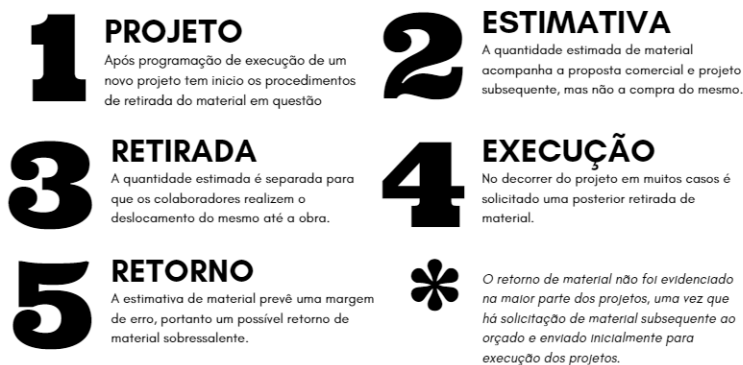


Figura 1 - Procedimento de Almoxarifado

Após análise do processo de retirada do material foi observável que em distintas ocorrências de solicitação de materiais as quantidades eram superiores ao que de fato havia sido previsto para os devidos projetos, sendo que tal ação obviamente resulta em custeio não previsto, afetando além do orçamento muitas vezes os prazos e conseqüentemente a margem de lucro prevista e por sua vez a saúde financeira da instituição em questão, tornando-a menos competitiva no mercado em que está inserida.

A empresa também não possui nenhum controle rigoroso nas entradas e saídas de materiais, tão pouco mantinha histórico consistente de suas operações.

Neste cenário caracteriza-se a fidedigna importância da auditoria, uma vez que a mesma está sempre ligada diretamente ao controle e conformidade desde os primórdios da gestão, representando de maneira direta o poder da fiscalização e buscando sempre a exatidão e confiabilidade das informações. Sob o olhar organizacional, o auditor torna-se aquele que contribui para que a ineficácia, a incapacidade, a improbidade e a negligência não ocorram durante a execução dos processos.

### PROCEDIMENTO DE ALMOXARIFADO ATUAL

|                                  |   |                 |
|----------------------------------|---|-----------------|
| Controle de entrada de materiais | → | Ineficiente     |
| Organização                      | → | Ineficiente     |
| Controle de saída de materiais   | → | Não há registro |
| Registros de consumo             | → | Não há registro |
| Responsáveis (Entradas/Saídas)   | → | Não há registro |
| Inventário                       | → | Não há registro |

Figura 2 - Procedimento de Almoxarifado atual

Assim, pode-se compreender a auditoria como processo de avaliação, revisão além da emissão de um parecer técnico sobre determinada área para comprovar se as exigências estão ou não satisfazendo a alta Administração. Desse modo, o resultado dessa avaliação pode fazer com que a gerência determine, através do processo de audição, se a execução condiz com o planejamento (FIGUEIREDO, 2002).

## PROCEDIMENTO DE ALMOXARIFADO PROPOSTO

|                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| Controle de entrada de materiais | → | Através de planilha Excel e futuramente com uso de software específico;  |
| Organização                      | → | Além da organização física através de layout adequado, endereçamento de materiais (que também será incluso em auditoria) |
| Controle de saída de materiais   | → | Apenas com solicitação, devidamente registrada e assinada em conformidade aos novos procedimentos                        |
| Registros de consumo             | → | Toda saída de materiais deve constar identificação do responsável e projeto ao qual o material se destina.               |
| Responsáveis (Entradas/Saídas)   | → | Apenas o responsável do almoxarifado e o coordenador de projetos podem autorizar a saída de materiais.                   |
| Inventário                       | → | Será realizado periodicamente  |

Figura 3 - Procedimento de Almoxarifado Proposto

Para Tubino (2009), estoques servem para minimizar efeitos indesejados dentro dos sistemas de produção, como eventuais atrasos dentre outras imprevisibilidades que se dá a produção de bens e serviços. Tornando desta forma o estoque necessário as organizações. Contudo considerando que o estoque não agrega valor ao produto há de se enfatizar que os níveis mantidos em estoque têm de ser o menor possível já que seu estado quantitativo não agrega vantagem competitiva a organização.

Delpim (2012) conceitua que a utilização de ferramentas de controle se tornou indispensável no âmbito da competitividade. Para que se obtenham resultados superiores, é necessário que a organização conduza as ferramentas de controle em equivalência a outros processos envolvidos no planejamento estratégico.

## 4 | DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo desse trabalho é o estudo da auditoria no setor de almoxarifado para identificar possíveis inconsistências, demonstrar a necessidade de execução correta do controle de inventário para a obtenção de resultados consistentes, além de informações que possam ser utilizadas pela empresa para melhoria contínua de seus processos através da identificação de suas falhas, sendo possível identificar sua causa raiz, possibilitando sua eliminação.

Uma vez que os procedimentos de gestão de materiais observáveis na empresa

objeto deste estudo mostraram-se pouco eficientes, foi constatado a necessidade de implantação de novos processos e melhoria dos existentes, dentre tais mudanças destaca-se a auditoria, considerando a relevância que a gestão de estoques tem para o alcance de resultados eficientes para as organizações.

#### **4.1 A auditoria**

Mapear e analisar problemas nos processos de almoxarifado, desde a entrada dos materiais a fim de alcançar maior acuracidade, utilizando de auditoria para efetivo controle das operações, por meio de organização, controle de entrada e saída de materiais, bem como registros de consumo para futura referência, atribuindo responsáveis, devidamente preparados para o devido controle do almoxarifado.

Em concordância a Vieira (2012) a auditoria é um processo que tem por finalidade verificar a qualidade de uma função ou de um serviço dentro de uma empresa.

Sendo que para Sá (2007) destacam-se dentro os objetivos da auditoria de estoque a contagem física dos itens, pois a partir desta intervenção seja comprovada a existência dos itens, assim como sua integridade física e qualidade, destinando os mesmos ao propósito para os quais foram adquiridos.

Sendo que para fins de controle e validação das melhorias propostas, foi definido junto aos gestores da empresa que haverá o processo de auditoria, realizada de forma espontânea, uma vez que não há tal exigência por meio de nenhum cliente ou organismos governamentais para o seguimento ao qual se destina.

A auditoria deverá ser realizada por um profissional competente, e independente para que não haja comprometimento para que não haja qualquer comprometimento das informações e procedimentos auditados, para que haja a devida apuração dos resultados obtidos.

De acordo com Crepaldi (2007), o principal objetivo da auditoria é observar a eficiência dos controles internos, dando maior ênfase à qualidade dos registros, avaliando também a necessidade e a possibilidade de novos controles ou de novas normas internas. Com este instrumento de controle administrativo, a organização obtém maior segurança no funcionamento das operações, obtendo assim consequentemente resultados mais precisos.

### **5 | METODOLOGIA**

Nota-se que a empresa não apresenta registros de entrada de materiais do almoxarifado, apenas anotações simples de saída de material, não havendo informações consistentes ao controle operacional. A desorganização das prateleiras e o inventário precário provocam uma verdadeira desordem generalizada. O estudo propõe melhor funcionamento do almoxarifado através de acompanhamento de entradas e saídas, com software específico ou tabelas do Excel, colocação de racks, pallets para armazenamento

correto, catalogar todo material periodicamente descartando os que não estão em conformidade, classificação dos itens para fins de organização física e identificação correta dos itens. Para o desenvolvimento do trabalho usaremos parte de bibliografia pertinente aos procedimentos de auditoria interna e boa parte será realizada em estudo de campo com aplicação das informações apresentadas pela empresa para que se definam os procedimentos a serem adotados no caso específico para a mesma.

Para execução da reestruturação pretendida, baseia-se principalmente em análise da empresa e com embasamento teórico adequado, através de pesquisa bibliográfica, busca-se na literatura conceitos que melhor se adequem a resolução dos problemas apresentados pela empresa quanto a sua gestão de estoques no setor de almoxarifado e as ramificações em consonância aos problemas relatados.

Através da reestruturação e auditoria, pretende-se munir a empresa de informações pertinentes e com maior exatidão para uma tomada de decisão mais assertiva.

Para tal foram definidos alguns pontos chave a serem abordadas como base na auditoria do almoxarifado, contemplando os itens já citados anteriormente na proposta de procedimento de almoxarifado. No infográfico apresentado a seguir é possível contemplar os principais elementos definidos junto a equipe responsável pela manutenção de estoques, sob a supervisão gestores, em consonância aos demais envolvidos.

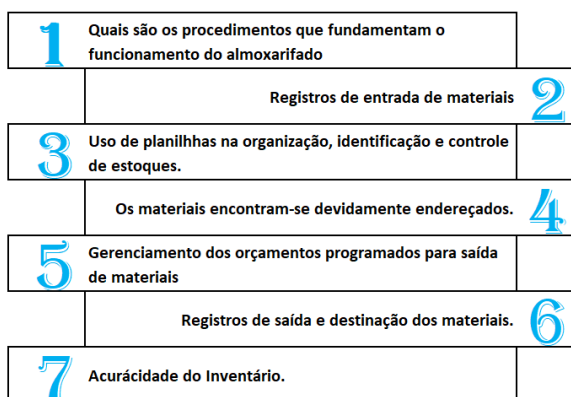


Figura 4 - Principais itens a serem abordados.

A necessidade da auditoria na logística torna-se essencial quando se quer utilizá-la como fator estratégico na organização. O sistema de controle efetivo logístico exige um levantamento periódico das informações armazenadas como também a relevância das informações contidas. Portanto, a avaliação periódica do sistema logístico deve ser estar integrada já no planejamento estratégico.

Desse modo, Vieira e Roux (2012) expõe a necessidade da abrangência da auditoria

em diversas áreas compreendendo desde auditoria do projeto, de operação, de banco de dados e de sua integração no gerenciamento do centro logístico, dos indicadores de controle, ações de melhorias e orçamentos. Embora possa-se escolher uma determinada área para a realização da auditoria, quaisquer falhas podem ser demonstradas se a visão for abordada de maneira sistêmica. Contudo, essa realização de processo a nível operacional – comentada pelos autores – poderá encontrar válvulas de escape dos gastos, nas quais as perdas somadas podem afetar de sobremodo os ganhos obtidos pelo processo de auditoria.

Para a auditoria foi sugerido e posteriormente validado junto aos gestores que o auditor deverá seguir um procedimento que contempla as necessidades da empresa, assim como a indispensabilidade de acompanhamento, conforme apresenta a figura 5, extraída do procedimento de implantação apresentado à empresa.

| <b>PROCEDIMENTO DE AUDITORIA</b> |  |
|----------------------------------|--|
| ●                                | Invalidar os itens não pertinentes para o almoxarifado.  |
| ●                                | Complementar as tabelas com itens que julgar importantes   |
| ●                                | Ponderar as questões de acordo com as necessidades do almoxarifado em questão  |
| ●                                | Atribuir ua <b>nota</b> para cada uma das questões, tanto para aquelas que foram sugeridas como para as que foram acrescentadas.             |
| ●                                | Somar os resultados ponderados obtidos.  |
| ●                                | Ponderar cada família de questões, tal como foi acima indicado para cada questão chave.  |
| ●                                | Comparar tais resultados com a pontuação máxima que poderia ser obtida ou, posteriormente, comparar com os resultados da auditoria anterior. |

Figura 5 – Procedimento de auditoria

O papel do almoxarifado na empresa em questão não se trata apenas de suprir suas necessidades de recursos materiais, mas também de manter a qualidade de seus serviços prestados, para tal foi determinado procedimentos mais assertivos ao processo de armazenagem e seu respectivo controle, com base nas características e necessidades das operações, tendo a auditoria o papel de constatar possíveis inadequações ao planejado.

As questões realizadas no momento da auditoria permitem a verificação da metodologia utilizada, assim como sua correta aplicação.

Um exemplo é a respeito das classificações das famílias logísticas, que por sua vez trata-se de um conjunto coerente de referências a itens que possuem características similares ou modos de movimentação, estocagem, assim como similaridades de separação, sendo esta classificação indispensável ao dimensionamento estático correto, a qualidade



das operações do almoxarifado se dão em parte graças a devida análise das famílias logísticas, como é definido no exemplo abaixo.

| <b>DEFINIÇÃO DE FMÍLIA LOGÍSTICA</b> |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Número de Pontos</b>              | <b>Descrição do nível</b>  |
| <b>0</b> →                           | Não foi feita nenhuma classificação por família de produto   |
| <b>1</b> →                           | Foi feita uma classificação sucinta, após uma avaliação superficial dos volumes.   |
| <b>2</b> →                           | Foi feita uma classificação, mas sem considerar os modos de utilização nos projetos.   |
| <b>3</b> →                           | Foi feita uma classificação completa e precisa, considerando todas as características e utilizando uma base de dados para validação. |

Figura 6 - Auditoria

A pontuação está relacionada a precisão das informações e/ou análise.

## 6 | VALIDAÇÃO DE DADOS

Conforme a abordagem realizada pela pesquisa, comprova-se que a utilização da auditoria pode atuar de maneira organizadora e esclarecedora para todos que estão envolvidos dentro do processo logístico.

Segundo Tadeu (2010) toda atividade tem um objetivo, pensando dessa forma e necessário que o planejamento seja organizado de forma eficaz no que diz respeito ao controle de estoque, bem como os dados da empresa, como por exemplo: compras, orçamentos, tomada de decisões, manutenção bem como a comunicação interna e o compartilhamento de conhecimentos.

Para tanto, deve-se utilizar um modelo de independência, pois, uma vez que esse método sofrer pressões para demonstrar resultados ligados ao ambiente interno, fará com que a realidade seja distorcida, ou seja, a análise de dados pode trazer frustrações ao projeto de negócio estipulado. Loiola e Bastos (2013) explicam que há perspectivas de ganhos quando se atrela o processo logístico com a realização da auditoria interna. Os autores evidenciam ganhos de um processo mais “limpo” o que se constata não somente no aspecto financeiro como também na totalidade em níveis operacionais e de gerenciamento. Portanto, a vitalidade da empresa depende do ambiente real na qual ela está inserida. Geralmente, ocorre uma falta de informação, o que gera nos gestores uma falha de visão de seu investimento. Desse modo, o processo de auditoria traz um retorno de estabilidade da organização, uma vez que esta pode trazer corte de gastos desnecessários.

O monitoramento de dados é de suma importância dentro de uma empresa. O intuito da auditoria no almoxarifado é validar se as informações procedem realmente com o que é

executado. Oakland (1994, p. 180) entende que:

Neste processo é comum encontrarmos divergências, e é nesta fase em que o auditor atua destinando, aconselhando e promovendo melhorias na execução do processo. Quanto a validação de dados a auditoria visa avaliar o controle das principais áreas das empresas, buscando protegê-las contra situações propiciadoras de fraudes, simulações, desfalques, dentre outras, através de técnicas próprias.

A prioridade da adoção de modelos do que se deve entrar no processo de auditoria se faz necessária desde que se consiga abordar no processo logístico as principais falhas apresentadas dentro do ambiente. Dessa forma, só conseguirá chegar à hipótese de que há falhas na execução se todos os critérios forem avaliados a fim de obter a aderência do modelo de negócio projetado, retratando os principais desgastes. Logo, esse critério deve estar sempre elaborado de modo qualitativo definindo, assim, pesos e prioridades de cada uma das questões. A importância de uma equipe multidisciplinar para atuar nas mais diversas análises feitas pelo processo de auditoria se faz necessária devido ao amplo conhecimento que se deve ter para a formulação dos critérios que deverão ser abordados. No entanto, as recomendações feitas pelo auditor devem ser seguidas e revisadas periodicamente, pois a geração de seu relatório é essencial para a manutenção da empresa não só na perspectiva de mercado como também de sua análise interna, podendo, assim, sanar quaisquer problemas advindos de uma má gestão.

## 7 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os estoques são considerados como suprimentos, que as empresas utilizam para fabricação do seu produto ou para venda, e é onde e concentra grande parte do capital da organização. Desta forma, o estoque são bens destinados à fabricação ou à venda que estão relacionados com a atividade da empresa, o que influencia diretamente no cálculo do lucro empresarial.

Conforme aponta Crepaldi (2004, p 23) “auditoria consiste em controlar as áreas-chaves nas empresas a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques e subornos, através de testes regulares nos controles internos específicos de cada organização”. Diante desse exposto podemos entender que a função da auditoria é preventiva e busca garantir clareza nas informações, acessibilidade, confiabilidade com o conteúdo ajustado a necessidade das pessoas que as usam.

Segundo Araújo (2004, p. 41), “a auditoria não deve ser rotulada apenas como uma fiscalização operacional. Na maioria das vezes ela propõe o controle que visa avaliar a economia, a eficiência e a eficácia”.

O campo da Auditoria é muito abrangente, portanto é necessário considerar a utilização de normas específicas para uma maior qualidade das informações apresentadas, além de análise de documentos, livros, registros e inspeções com o objetivo de mensurar

com exatidão as demonstrações dos documentos. Os exames serão efetuados de acordo com as normas de auditoria aceitas e incluirá os procedimentos que os auditores julgarem necessários para obter elementos de convicção, com o objetivo de comprovar se os registros contábeis foram executados de acordo com princípios fundamentais e normas de contabilidade.

## 8 | CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

Esse método é, na verdade, um sistema mais apurado e periódico de controle do Almoarifado, propiciando ao profissional uma vigilância sobre o estoque e o controle de mínimos e máximos, bem como sob o bom estado de segurança dos materiais e, finalmente, do inventário físico. Se esse controle for executado com frequência mensal, poderá o administrador detectar os erros e as falhas cometidos durante todo o processo, evitando a omissão de lançamento nos registros. O trabalho consiste em examinar:

- as notas de entradas;
- as requisições de compra;
- as notas de saída;
- as fichas de controle;
- as quantidades físicas como registros de estoque.

Explicando melhor: Entrada: Saber se o material foi realmente recebido, contado, pesado etc. As notas de entrada deverão estar numeradas, datadas e controladas com as notas fiscais e também registradas nas fichas de estoque e, conseqüentemente, assinadas pelo responsável pelo recebimento. Saída: Deve seguir a rotina de distribuição e sofrer maior fiscalização por parte de quem executa o controle, para evitar desvios e possíveis roubos. O administrador deve ainda verificar:

- se não há requisições, notas ou mesmo lançamentos de saída em duplicatas;
- duplos lançamentos de saída com o mesmo número;
- cancelamento de pedidos em excesso;
- emendas e rasuras em notas;
- se as quantidades fornecidas estão de acordo com o consumo do almoarifado. Não podemos desprezar a auditoria sobre o estoque físico, que é na verdade o patrimônio transformado. A ficha de controle de estoque é a primeira a ser conferida. Embora pareça antiquado e primitivo esse tipo de controle, essa ficha, indica o posicionamento do estoque do Almoarifado, num dado instante. É importante observar:

- se a discriminação do material está de acordo com as especificações;
- se a classificação, a codificação e a localização estão certas e se correspondem com as fichas de estantes e prateleiras;
- se as diferenças do estoque foram lançadas;
- o controle das devoluções e de materiais deteriorados;
- a correspondência entre os registros de estoques e outros registros;
- os quesitos de segurança.

Conclui-se que o papel da auditoria se torna importante, uma vez que ela contribui para o fortalecimento estratégico da organização. Tal relevância é necessária, pois sua base de dados é analisada por meio concreto, ou seja, a precisão da informação gerada trará retorno tanto para o gestor quanto para o acionista, já que corresponderá àquilo que era esperado pelo cliente ao manter sua confiabilidade na organização. Por isso, ao integrar a auditoria dos processos logísticos, o gestor poderá ter uma visão mais clara, já que o planejamento poderá ser mensurado, o que trará a correspondência ou não do desempenho esperado pelo processo. Desse modo, mudanças significativas poderão ser realizadas a fim de alcançar as metas propostas dentro do plano inicial. Por isso, existe necessidade de um investimento tecnológico para servir de base de dados que deverão ser analisadas periodicamente. No entanto, caso a liberdade do auditor seja comprometida, gerará uma imprecisão da realidade e, como consequência, ocasionará danos de investimento e no projeto que prejudicarão o processo como um todo. Logo, a precisão das informações se torna objeto de estudo, devendo ser alinhada ao processo de auditoria desde o planejamento com vistas periódicas. Assim, busca-se obter quais os resultados estão de acordo com que foi esperado ou o motivo pelo qual ainda não foram alcançados bem como as causas disso. Por fim, a auditoria aliada à tecnologia pode trazer ganhos reais para o negócio. Ao corresponder na melhoria dos processos logísticos, a organização poderá competir e investir na melhoria do uso de seus recursos. Dessa forma, o diferencial na era da globalização é que, ao se conquistar um cliente, deverá mantê-lo satisfeito. Os processos logísticos é um dos meios principais para gerar valor agregado, ou seja, a busca por melhorias deverá ser avaliada periodicamente para que possa compreender quais as falhas na operação e ver quais são suas tolerâncias. Esse aprimoramento na tomada de decisões atua como fator determinante para futuras mudanças no mercado. Logo, a condução de auditorias logísticas garante monitoramento e uma capacidade maior de resposta, uma vez que fornece aos gestores uma visão ampla e crítica de seus processos, proporcionando decisões com discernimento, propriedade e inteligência sobre seu negócio.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. Introdução à Auditoria Operacional. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: Teoria e Prática. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria contábil: Teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 560 p.

CAMPOS, V. F. TQC: Controle de Qualidade Total. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004, 256p.

FRANCO, Hilário.; MARRA, Ernesto. Auditoria Contábil: Normas de Auditoria, Procedimentos e Papeis de Trabalho, Programas de Auditoria, Relatórios de Auditoria. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. On competition. Estados Unidos: Harvard Business Press, 1998. 485 p.  
Disponível em: Acesso em: 07 maio de 2010

SÁ, Antônio Lopes de. Curso de auditoria. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 1998. 533p. Princípios fundamentais de contabilidade. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 278p

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 5, 20, 29, 32, 39, 40, 41, 43, 44, 60, 71, 72, 77, 83, 87, 95, 97, 108, 109, 110, 112, 113, 115, 116, 123, 124, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 144, 145, 146, 148, 154, 160, 166, 167, 168, 181, 187, 194, 202, 214, 215, 216, 223, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 246, 247, 250, 251, 254, 263, 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 284, 285, 286, 334, 335, 347

Agência 162, 218, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 231

Almoxarifado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11

Assédio moral 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 119, 120, 122, 123, 124

Auditoria 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 224, 225, 228

### B

B3 222, 234, 235, 236, 239, 241, 244

Brasil 12, 32, 34, 44, 57, 71, 74, 77, 78, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 108, 109, 110, 124, 139, 140, 142, 143, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 163, 172, 175, 180, 188, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 214, 215, 216, 222, 230, 231, 232, 236, 245, 246, 247, 249, 257, 272, 278, 279, 280, 282, 283, 284, 287, 288, 289, 291, 292, 323

### C

Cadeia de suprimento 30, 31, 32, 33

Cadeia produtiva 135, 168, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 217

Carreira 137, 274, 275, 278, 279, 280, 281, 283

Competência(s) 32, 33, 111, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 182, 183, 187, 188, 191, 192, 237, 238

Comportamento 23, 34, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 60, 61, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 77, 78, 84, 120, 122, 200, 223, 234, 239, 241, 243, 244, 254, 260, 267, 270, 278, 308, 334

Comprador(es) 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 55, 252

Construção civil 234, 236, 238, 239, 241, 244, 245

Consumidor 43, 44, 45, 48, 49, 57, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 90, 92, 95, 254, 260, 267, 269, 270, 321, 334, 337, 339

Contabilidade 11, 13, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 245, 246, 273

Cuba 74, 80, 81, 82, 83, 85, 86

Cultura organizacional 78, 100, 105, 106, 107, 157, 208, 336, 341, 344, 345, 346

### E

Embalagens 61, 67, 72, 194, 195, 202, 203, 212, 213

Empreendedor 171, 194, 196, 199, 201, 202, 212, 216

Empreendedorismo 87, 168, 169, 172, 194, 200, 213, 214, 308

Empresa(s) 9, 2, 3, 10, 15, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 54, 60, 61, 63, 64, 66, 67, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 107, 116, 117, 123, 126, 127, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 157, 158, 167, 171, 172, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 232, 233, 234, 236, 239, 240, 241, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 277, 308, 309, 311, 312, 314, 316, 318, 319, 321, 345, 346, 347

Ensino superior 117, 118, 136, 141, 320, 321, 323, 336, 337

Equipe 3, 7, 10, 100, 186, 190, 191, 251, 264, 281

Estoque(s) 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12

Estratégia 2, 31, 63, 94, 147, 148, 156, 171, 172, 182, 183, 184, 186, 188, 190, 191, 197, 201, 205, 214, 215, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 256, 258, 264, 267, 270, 271, 272, 273, 276, 277, 279, 285, 335, 347

## F

Fila(s) 14, 15, 16, 17, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 320, 328, 329, 330, 333

Fornecedor(es) 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 39, 41, 91, 150, 152, 155, 184, 186, 190, 191, 218, 219, 221, 268, 269

## G

Gestão 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 30, 33, 34, 40, 63, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 108, 110, 124, 136, 137, 140, 145, 146, 147, 151, 155, 156, 157, 158, 161, 165, 166, 167, 179, 181, 182, 183, 186, 187, 188, 191, 192, 193, 198, 210, 213, 214, 216, 219, 221, 222, 228, 229, 231, 255, 272, 274, 278, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 292, 293, 322, 334, 347

Gestor(es) 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 30, 32, 34, 35, 39, 110, 135, 140, 141, 142, 144, 157, 182, 186, 187, 188, 190, 191, 201, 212, 219, 220, 221, 224, 227, 228, 275, 277, 289, 324, 328

Governança corporativa 113, 124, 218, 219, 221, 222, 229, 230, 231, 232, 233

## I

Inconsciente 43, 46

Informação 9, 12, 38, 44, 47, 49, 88, 89, 90, 95, 97, 138, 150, 151, 183, 184, 190, 191, 192, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 219, 221, 234, 235, 236, 237, 238, 241, 245, 247, 269, 270, 272, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 283, 284, 285, 286, 325

Inovação 41, 85, 88, 113, 124, 154, 155, 156, 157, 160, 162, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215,

216, 217, 347

## **M**

Marketing 33, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 107, 138, 151, 155, 171, 184, 193, 247, 250, 255, 256, 258, 260, 265, 271, 273, 308, 309, 320, 321, 322, 324, 325, 327, 334, 335, 345, 346

Mercado 3, 4, 10, 12, 61, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 90, 94, 95, 96, 135, 136, 138, 140, 141, 149, 152, 155, 169, 170, 171, 179, 180, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 208, 209, 218, 222, 226, 227, 230, 236, 238, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 270, 282, 291, 310, 311, 324, 337

México 106, 107, 125, 126, 127, 132, 295, 298, 300, 308, 311, 312, 317, 318, 345, 346, 347

Microempresa(s) 247, 248, 249, 252, 255, 272, 314

Mudanças climáticas 74, 75, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 85

## **N**

Navio(s) 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 28, 29

Neuromarketing 60, 61, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73

## **O**

Organização 1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 15, 35, 55, 63, 64, 66, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 90, 94, 109, 136, 140, 141, 142, 143, 144, 155, 156, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 200, 201, 216, 219, 220, 221, 222, 226, 227, 228, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 258, 265, 270, 275, 276, 277, 278, 288, 289, 321, 323, 324

## **P**

PAC 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294

Patentes 194, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215

Planejamento 2, 3, 5, 7, 9, 12, 17, 32, 64, 68, 72, 79, 80, 82, 99, 138, 142, 146, 193, 215, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 269, 270, 271, 272, 273, 282, 284, 287, 289, 290, 292, 294

Políticas públicas 45, 57, 171, 287, 288, 289, 290, 293, 294, 321, 323, 347

Porto 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 28, 29, 40, 99, 123, 124, 145, 146, 180, 181, 193, 214, 215, 245, 271, 272, 284, 294, 334, 335

Propriedade industrial 194, 195, 197, 204, 208, 214, 215, 216, 217

## **Q**

Qualidade 3, 6, 8, 10, 13, 31, 34, 65, 71, 81, 85, 100, 109, 111, 112, 139, 169, 170, 172, 174, 184, 190, 229, 230, 250, 251, 252, 253, 259, 287, 288, 290, 291, 292, 320, 322, 328, 329, 330, 331, 336, 337



## R

Registro 1, 141, 197, 198, 204, 211, 216, 225, 305

Responsabilidade social 55, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 85, 86, 160, 218, 226, 229

## S

Satisfação 2, 39, 43, 45, 64, 69, 100, 258, 261, 320, 321, 322, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337

Secretariado executivo 182, 183, 187, 188, 191, 192, 193

Sustentabilidade 79, 113, 124, 155, 156, 157, 158, 160, 166, 183, 227, 251

## T

Tecnologia 12, 38, 61, 70, 71, 72, 85, 88, 91, 94, 95, 96, 97, 137, 148, 149, 150, 151, 160, 165, 166, 183, 184, 185, 187, 193, 197, 198, 199, 201, 214, 230, 272, 274, 275, 280, 284, 285, 286, 335, 347

Teoria 13, 14, 15, 19, 21, 28, 29, 39, 46, 52, 54, 55, 139, 145, 146, 181, 183, 184, 193, 194, 196, 199, 200, 202, 204, 205, 216, 218, 219, 220, 221, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 272, 294, 325

Trabalho 2, 3, 5, 7, 11, 13, 14, 15, 20, 29, 47, 57, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 82, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 98, 100, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 123, 124, 126, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 143, 144, 145, 147, 149, 152, 170, 179, 182, 183, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 198, 202, 211, 212, 214, 220, 225, 228, 232, 234, 239, 240, 255, 256, 257, 258, 260, 264, 269, 270, 274, 275, 279, 283, 284, 285, 291, 334, 335

## U

Universidade 14, 30, 61, 71, 72, 73, 74, 87, 108, 117, 118, 146, 154, 161, 166, 168, 182, 213, 214, 218, 229, 234, 246, 271, 274, 285, 286, 287, 294, 320, 322, 323, 327, 328, 334, 335, 336, 347

## V

Vantagem competitiva 5, 31, 32, 33, 61, 63, 65, 66, 69, 71, 72, 78, 157, 158, 178, 179, 186, 190, 192, 197, 209, 249, 250, 252, 259, 272

Variáveis fundamentalistas 234, 235, 236, 238, 239, 241, 244, 245



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

[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) 

Atena  
Editora

Ano 2021



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

[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) 

 **Atena**  
Editora

Ano 2021