

ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

Clayton Robson Moreira da Silva
(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 Cremo

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 – Instituto Internazionele delle Figlie di 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 Pietrobbon – 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. 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. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro 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 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. 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 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/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

Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais 2

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-881-6

DOI 10.22533/at.ed.816210903

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (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

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 livro “Administração: Ciência e Tecnologia, Estratégia, Administração Pública e Estudos Organizacionais” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de vinte e sete capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A EVOLUÇÃO DO CAMPO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Nairana Radtke Caneppele

Enise Barth

Luiz Cláudio Dib Binato

DOI 10.22533/at.ed.8162109031

CAPÍTULO 2..... 22

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS NA EMPRESA BRISANET TELECOMUNICAÇÕES LTDA

Josefa Marina Candido de Lima

Karidja Kiria Nascimento Rocha

DOI 10.22533/at.ed.8162109032

CAPÍTULO 3..... 36

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Larissa Dantas Guimarães

DOI 10.22533/at.ed.8162109033

CAPÍTULO 4..... 58

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER COMO DIFERENCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Viviane Lemes da Rosa

DOI 10.22533/at.ed.8162109034

CAPÍTULO 5..... 73

CULTURA DE APRENDIZAGEM E ESTILO DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DE FATORES QUE INFLUENCIAM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos

Leonardo Quintas Rocha

Ariana Marchezi de Souza

DOI 10.22533/at.ed.8162109035

CAPÍTULO 6..... 95

RISCOS DE ADOECIMENTO MENTAL: ESTUDO COM PRESBÍTEROS A LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Jaqueline dos Santos Teles

Luciano Zille Pereira

DOI 10.22533/at.ed.8162109036

CAPÍTULO 7..... 106

MENSURAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA EM AEROPORTOS

Wilson Rocha Gomes

DOI 10.22533/at.ed.8162109037

CAPÍTULO 8	122
DESEMPENHO OPERACIONAL DOS PORTOS ORGANIZADOS BRASILEIROS	
Andreia Coutinho e Silva	
Arilda Magna Campagnaro Teixeira	
Flavia Nico Vasconcelos	
DOI 10.22533/at.ed.8162109038	
CAPÍTULO 9	133
GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE SANEAMENTO BÁSICO E ABASTECIMENTO DE ÁGUA	
Bruno Bittencourt Braz Antunes	
Raquel Ramos Moreira	
DOI 10.22533/at.ed.8162109039	
CAPÍTULO 10	150
SUPPLY CHAIN (SC) EM STARTUPS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL	
Zílio Sartori Junior	
Eduardo Kunzel Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.81621090310	
CAPÍTULO 11	165
FULFILLMENT – VANTAGEM COMPETITIVA NA LOGÍSTICA INTEGRADA	
Suelen Sobral Santos	
Indira Coelho de Souza	
Leonardo do Espirito Santo	
DOI 10.22533/at.ed.81621090311	
CAPÍTULO 12	176
O USO DA MATRIZ DE EISENHOWER PARA A ORGANIZAÇÃO DE ATIVIDADES E TAREFAS NA EMPRESA	
Ivan Lima Bandeira	
Almir Gabriel da Silva Fonseca	
Joiciane Rodrigues de Sousa	
Luzia Rodrigues de Macedo	
Itamara Lima Matos	
Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho	
DOI 10.22533/at.ed.81621090312	
CAPÍTULO 13	183
EVIDENCIAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE ENFRENTAMENTO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: UM ESTUDO COM AS EMPRESAS LISTADAS NO ISE DA B3	
Thayse Santos da Cruz	
Sônia Maria da Silva Gomes	
Jose Maria Dias Filho	
Neylane dos Santos Oliveira	
Nverson da Cruz Oliveira	

José Venâncio Ferreira Neto
Erisson Souza Barreto da Cruz
DOI 10.22533/at.ed.81621090313

CAPÍTULO 14.....201

GESTÃO FINANCEIRA HOSPITALAR: OPORTUNIZANDO MELHORIAS

Pamela Nery do Lago
Camila Ferreira Corrêa
Flávia Cristina Duarte Silva
Ira Caroline de Carvalho Sipoli
Luciana Moreira Batista
Marlene Simões e Silva
Diego Leite Cutrim
Diélig Teixeira
Glauber Marcelo Dantas Seixas
Odaléa Larissa dos Santos Neves
Samuel Oliveira da Vera
Susi dos Santos Barreto de Souza
DOI 10.22533/at.ed.81621090314

CAPÍTULO 15.....208

ESTUDO SOBRE O PERFIL DE INVESTIMENTOS DOS MUNÍCIPES DE MARMELEIRO – PR

Andressa Bender
Gustavo Henrique Rudnick
Robson de Faria Silva
DOI 10.22533/at.ed.81621090315

CAPÍTULO 16.....223

EFEITO DA CORRUPÇÃO SOBRE O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO

Elias Pereira Lopes Júnior
Karoline Teixeira de Sousa
Hércules Pio da Silva
DOI 10.22533/at.ed.81621090316

CAPÍTULO 17.....239

CUSTOS DA PRODUÇÃO DE OVINOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Roni Simão
Gilmar Batista Mazurek
Dierone César Foltran Júnior
Marcos Vinicius Ribas Milléo
DOI 10.22533/at.ed.81621090317

CAPÍTULO 18.....254

TRABALHO FORMAL DA AGROINDÚSTRIA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL: REGIÃO CENTRO SUL, SÃO PAULO E BRASIL

Bruna Costa de Paula
Amanda Rezzieri Marchezini

Adriana Estela Sanjuan Montebello
Jerônimo Alves dos Santos
Marta Cristina Marjotta-Maistro
DOI 10.22533/at.ed.81621090318

CAPÍTULO 19.....270

MARCAS REGIONAIS DE LATICÍNIOS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE VALOR DO CONSUMIDOR DE PARNAÍBA – PI

Fernanda Umbelina do Nascimento
Mara Águida Porfírio Moura
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

DOI 10.22533/at.ed.81621090319

CAPÍTULO 20.....287

O AMBIENTE NAS EXPERIÊNCIAS DE CONSUMO DE LUXO: O IMPORTANTE É TER CHARME!

Diego Ribeiro Feitosa
Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa

DOI 10.22533/at.ed.81621090320

CAPÍTULO 21.....302

O MODELO SLOW FASHION DE PRODUÇÃO DE VESTUÁRIO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NO PERÍODO DE 2008 A 2016

Marcia Meira Berti Fiorin
Alyne Sehnem

DOI 10.22533/at.ed.81621090321

CAPÍTULO 22.....315

CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Keully Cristynne Aquino Diógenes
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

DOI 10.22533/at.ed.81621090322

CAPÍTULO 23.....329

DINÂMICA DO MERCADO IMOBILIÁRIO NO EIXO DA RODOVIA EMANUEL PINHEIRO EM CUIABÁ-MT

Aléxia Gabrielle Pinheiro Oliveira
Sônia Regina Romancini

DOI 10.22533/at.ed.81621090323

CAPÍTULO 24.....341

II SEMINÁRIO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E GOVERNANÇA DE TERRAS REGISTRO

José de Arimatéia Barbosa

DOI 10.22533/at.ed.81621090324

CAPÍTULO 25.....	357
A IMPORTÂNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA	
Fernanda Gomes de Lima	
Priscilla de Lima Alves	
Sheise Anne Cruz	
Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo	
DOI 10.22533/at.ed.81621090325	
CAPÍTULO 26.....	369
TOWARDS A SERVICE INNOVATION CAPABILITIES MODEL	
Rafael Toassi Crispim	
Paulo Antônio Zawislak	
DOI 10.22533/at.ed.81621090326	
CAPÍTULO 27.....	389
PROJETOS PÚBLICOS PARA INCLUSÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	
Aline Cristina Helfenstein	
Débora Fernandes de Souza Mendes	
Douglas Fernando Batista Neis	
Elielza Camargo Souza	
Flávio de São Pedro Filho	
Rafael Vicente Martins dos Reis	
Ronaldo Helfenstein	
DOI 10.22533/at.ed.81621090327	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	409
ÍNDICE REMISSIVO.....	410

CAPÍTULO 9

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE SANEAMENTO BÁSICO E ABASTECIMENTO DE ÁGUA

Data de aceite: 01/03/2021

Bruno Bittencourt Braz Antunes

Universidade Federal Fluminense
Niterói - Rio de Janeiro
<http://lattes.cnpq.br/6339670693187213>

Raquel Ramos Moreira

Universidade Federal Fluminense
Niterói - Rio de Janeiro

RESUMO: As empresas necessitam buscar alternativas para aperfeiçoar seus resultados e minimizar seus custos. O setor de compras é responsável por abastecer o estoque de materiais na empresa, passando por essa área todos os investimentos realizados. O processo de aquisição de insumos contribui diretamente no centro de custos de cada setor, por esse motivo, torna-se necessário realizar a melhor compra, no momento certo e ao menor custo possível, sem comprometer a qualidade do produto. Por meio desse artigo, pode-se verificar a importância da Estratégica de Logística, que permite desenvolver estratégias para as operações rotineiras das empresas, auxiliando na tomada de decisão. O plano de pesquisa apresenta como tema proposto o uso da centralização de compras na redução de custos, visando um poder maior de barganha na negociação durante o processo de aquisição e constante melhoria nos processos.

PALAVRAS - CHAVE: Compra; Estratégia; Processos.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: ANALYSIS OF A BRAZILIAN BASIC SANITATION AND WATER SUPPLY COMPANY

ABSTRACT: The Companies need to look for alternatives to improve their results and minimize their costs. The purchasing sector is responsible for supplying the stock of materials in the company, passing through this area all investments made. The input procurement process contributes directly to the cost center of each sector, for this reason, it is necessary to make the best purchase, at the right time and at the lowest possible cost, without compromising product quality. Through this article, it is possible to verify the importance of the Logistics Strategy, which allows the development of strategies for the routine operations of companies, assisting in decision making. The research plan presents as a proposed theme the use of centralized purchases to reduce costs, aiming at greater bargaining power in the negotiation during the acquisition process and constant improvement in the processes.

KEYWORDS: Purchase; Strategy; Process.

1 | INTRODUÇÃO

A administração de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento da empresa, que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes internos, estando também relacionado à competitividade e ao sucesso da organização.

Desde o início da Segunda Guerra

Mundial, foi reconhecido à importância da gestão de compra nas organizações, devido principalmente as grandes indústrias de armas, que perceberam a grande vantagem de comprar em grandes quantidades e com isso conseguiam reduzir consideravelmente os preços. Desde então, passou a fazer um papel importante dentro das organizações, não sendo mais visto como um processo burocrático e robotizado, assumindo assim, um grande papel de inteligência na administração de logística e materiais.

A atividade ultrapassou o campo militar, e hoje inclusive, ganhou cada vez mais status estratégicos nas iniciativas públicas e privadas, aumentando as oportunidades de emprego para os profissionais da área. Nos últimos anos logísticos vem apresentando uma evolução constante, sendo hoje, um dos elementos-chave na formação da estratégica competitiva das empresas.

A gestão de compras tem como sua principal função a economia, comprar o material certo, na hora certa, no prazo estipulado e no menor preço. Além de estar ligado a todos os setores da empresa, financeiro, contabilidade, etc. Assume também a função de controlar e administrar os estoques, manter as quantidades necessárias e controlar o estoque de segurança e informar ao setor de compras sobre a compra dos materiais faltantes.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Função Compras

A expressão compras dentro do contexto organizacional representa uma unidade administrativa, que até a década de 70 era vista como uma função operacional e rotineira e atua no sentido de adquirir produtos e serviços com preços acessíveis no momento certo e na quantidade adequada. Hoje é visto como parte diretamente integrante dos processos logísticos das organizações, desempenhando papel estratégico nas organizações.

Para Dias (2004, p.259),

A função compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Suas atividades envolvem um conjunto de fatores os quais são evidenciados por Garcia (2013): seleção de fornecedores, qualidade nos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

Para Bertaglia (2003), comprar é o conceito utilizado na indústria com a finalidade de obter materiais, componentes, acessórios ou serviços. É o processo de aquisição que também inclui a seleção dos fornecedores, os contratos de negociação e as decisões que envolvem compras locais ou centrais.

Segundo Pozo (2007), o setor de compras ou suprimentos, como é chamado

atualmente, tem responsabilidade dominante nos resultados de uma empresa em face de sua ação de suprir a organização com os recursos materiais para seu perfeito desempenho e atender às necessidades do mercado. Toda a atividade de uma empresa somente será possível se for abastecida com informações e materiais. Para que ela possa movimentar-se adequadamente e eficazmente é necessário que os materiais estejam disponíveis no momento certo e com as especificações corretas, e o sistema será contínuo, satisfazendo, assim, o processo operacional. A área de compras é uma atividade de apoio fundamental ao processo produtivo, suprindo-o com todas as necessidades de materiais.

Para Chiavenato (2005), o órgão de compras, que constitui o elemento de ligação entre a empresa e o seu ambiente externo, é o responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários ao funcionamento do seu sistema produtivo. Na realidade, o órgão de compras é um elemento de interface entre o sistema empresarial e o ambiente externo, que lhe fornece as entradas e insumos. Nesse sentido, o órgão de compras é a porta de entrada da empresa para o ingresso dos materiais e insumos necessários ao seu funcionamento cotidiano.

A aquisição compreende a elaboração e colocação de um pedido de compra com um fornecedor já selecionado e a monitoração desse pedido para evitar atrasos no processo. Contudo, a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta. É uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for: manufatura, distribuição, varejo ou atacado.

A visão moderna de compras está ligada ao sistema logístico empresarial como atividades-pares envolvidas em ações estreitamente homogêneas, voltada para a finalidade comum de operação lucrativa e posição competitiva no mercado. Compras é uma função administrativa, pois nos diversos estágios de sua interação organizacional tomam-se decisões quanto a quantidades, origem, custos e credibilidade dos sistemas de fornecimento, tanto interno como externo, sempre voltada para os aspectos econômicos e estruturais da organização (POZO, 2007).

Os profissionais da área de compras devem ter um entendimento global de negócios e tecnologia. O comprador, hoje, em função da tecnologia, é muito mais um analista de suprimentos e um negociador do que propriamente um operador de transações que faz pedido se monitora-os.

2.2 Conceituação e Objetivo de Compras

O conceito de compras envolve todo o processo de localização de fornecedores e fontes de suprimento, aquisição de materiais por meio de negociações de preço e condições de pagamento, bem como o acompanhamento do processo (follow-up) junto aos fornecedores escolhidos e o recebimento do material comprado para controlar e garantir o fornecimento dentro das especificações solicitadas. Em alguns casos, o órgão de compras é o intermediador entre o sistema de produção da empresa e as fontes supridoras que

existem no mercado (CHIAVENATO, 2005).

O objetivo básico de suprimentos é garantir à empresa a plena satisfação de suas exigências de materiais e produtos, bem como máquinas, equipamentos e insumos necessários a sua operacionalidade, devendo todos serem negociados e adquiridos aos mais baixos custos, satisfazendo aos padrões de qualidade e serviços da empresa sem colocar os fornecedores em situações de incertezas de perdedores, mas sim de parceiros (POZO 2007).

Assim, a atividade compras busca, incansavelmente, evitar duplicações, estoques elevados, atos de urgência e compras apressadas, que normalmente são desnecessárias e criam conflitos e custos elevados de planejamento, estoques e transportes. Outro aspecto importante é a seleção de qualificação de fornecedores, que permitirá um processo de aquisição mais confiável.

Para Martins e Alt (2006), os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo. Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmicas, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como o EDI (troca eletrônica de dados), a Internet, cartões de crédito e leilões. A estratégia de gestão da aquisição dos recursos materiais e de bens patrimoniais de uma empresa está diretamente ligada ao seu objeto social, isto é, aos seus objetivos estatutários. Toda organização na execução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de assim estar organizada. Essa interação deve ocorrer da forma mais eficiente possível, a fim de que tais esforços se somem. A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão.

2.3 Tipos de Decisão de Compras das Organizações

Segundo Bertaglia (2003), assim como nas compras individuais efetuadas por consumidores, as compras empresariais variam de acordo com o envolvimento na decisão de compra. As circunstâncias variam e vão desde compras rotineiras até compras complexas de algo totalmente novo, como uma caldeira, elevadores ou serviço de avaliação de processos empresariais. As decisões de compras são classificadas em:

a) Compras de reposição: correspondem às compras contínuas, normalmente controladas por pontos de pedido, ou seja, quando uma determinada quantidade mínima é alcançada e, a reposição precisa ser efetuada. Algumas considerações relacionadas a esse tipo de aquisição são:

- reposição de itens sem modificações nos pedidos ou trabalhando com conceitos colaborativos ou contratos de entrega;
- baseado em histórico de relacionamento;

- selecionado de uma lista de fornecedores preferenciais.

b) Compras modificadas: as aquisições dessa categoria incluem trocas de fornecedores de um tipo específico de serviço ou produto. Por exemplo, a troca do parque de computadores pessoais do fornecedor A para o B, ou mesmo a troca de impressoras de um modelo por outro mais avançado ou com melhor desempenho. As características dessas compras são:

- envolvimento moderado; • exigência de pesquisa; e
- necessita de outras pessoas na tomada de decisão.

c) Compras novas – projetos: as compras novas se referem aos tipos de aquisições não comuns na organização, como serviços e equipamentos especiais, como é o caso de empilhadeiras, grandes computadores, implementações de sistemas de gestão empresarial. Quase sempre, esse processo envolve muitas pessoas e requer a elaboração de projetos internos. Entre as características, estão:

- alto envolvimento, custo e risco elevados;
- grande número de participantes na tomada de decisão;
- a decisão incorpora especificações, pesquisa do item e de fornecedores, cotações, pedidos, condições comerciais e outros.

2.4 Compras Centralizadas X Descentralizadas

Conforme Bertaglia (2003), existem algumas características de compras que são usadas pelas empresas com a finalidade de se obter algumas vantagens no processo. Com compras centralizadas, as empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. Os valores de transporte também podem ser reduzidos em função do volume de compra. As compras descentralizadas, por sua vez, podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda mais o custo de transporte. Algumas organizações optam por utilizar os dois conceitos, comprando itens mais estratégicos e de maior volume de forma centralizada, enquanto compram os de menor quantidade localmente. Estudos de viabilidade econômica devem ser conduzidos levando-se em conta variáveis como preços, disponibilidade local e global, disponibilidade e modo de transporte, volume e frequência de compras e lote econômico.

Organização Centralizada x Descentralizada

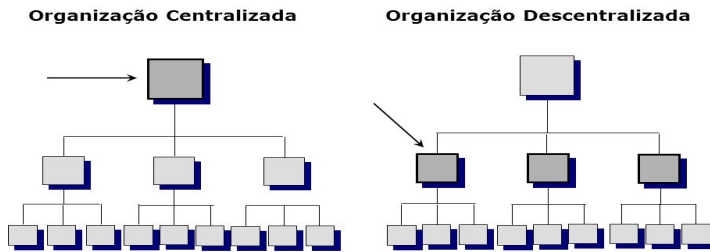


Figura 1: Modelo de Organização Centralizada x Descentralizada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A centralização relaciona-se com a tomada de decisão no topo da hierarquia, quanto à descentralizada as decisões são tomadas longe da cúpula, na área em que ocorre a demanda ou longe do topo da hierarquia. A escolha pelo modelo centralizado ou descentralizado envolve uma série de fatores, tais como: distribuição de poder, grau de formalização, a complexidade do ambiente, tamanho da empresa, cultura e estratégia empresarial, tecnologia e recursos empregados, dentre outros. É importante ressaltar que a opção pelo modelo centralizado ou descentralizado é única, ou seja, empresas do mesmo ramo e mesmo porte podem fazer escolhas diferentes. Dentre as vantagens e desvantagens de cada modelo, destacam-se:

Centralizada e suas vantagens:

- Decisões tomadas por Administradores que possuem visão global
- Diminuir o custo aumentando o poder de compra
- Equipe de compras com maior poder de barganha
- Elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão
- Especialização de funções como compras e tesouraria

Centralizada e suas desvantagens:

- Decisões tomadas distante dos fatos
- Decisões tomadas distantes das pessoas
- Comunicação demorada, de maior custo.
- Envolvimento de intermediários possibilita erros de comunicação

Descentralizada e suas vantagens:

- As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.
- Tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre situação.
- Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.
- Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.

Descentralizada e suas desvantagens:

- Pode ocorrer falta de informações e coordenação entre os departamentos envolvidos.
- Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos Administradores médios.
- Risco de subjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.
- As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

2.5 A Utilização da Centralização de Compra na Redução dos Custos

As empresas procuram profissionais que viabilizem o funcionamento da produção com maior competitividade e redução de custos uma vez que o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação trouxe novas possibilidades. Embora o conceito Supply Chain Management ainda esteja sendo desenvolvido nas organizações e ainda não existe uma metodologia única para sua implementação, mesmo assim pode ser um forte potencial na vantagem competitiva.

O gerenciamento dos estoques é fundamental para a redução dos custos. Pois estoque elevado implica no preço final dos produtos, e conseqüentemente no capital de giro da empresa. Por isso algumas medidas de controle podem ser adotadas e implementadas pela empresa. Porém é fundamental que a cadeia de suprimentos esteja no mesmo nível de evolução e a relação cliente fornecedor tenha um sincronismo total.

Segundo Ballou (1998):

A logística empresária estuda como a administração pode prover melhor o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentações e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Houve uma evolução da logística no meio empresarial, tem como objetivo a integração da cadeia de suprimentos em geral, como principal objetivo em suas decisões estratégicas, tornando viável e eficiente as expectativas e necessidades do cliente final.

Conforme Bowersox (2001):

E de competência da logística a coordenação de áreas funcionais da empresa, desde a avaliação de um projeto de rede, englobando localização das instalações (estrutura interna, quantitativo), sistema de informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais até se atingir um processo de criação de valor para o cliente.

A logística nasceu da importância de redução de custos nas empresas e na maior importância que se dá hoje em atendimento das necessidades dos clientes. Estuda como a administração pode oferecer de forma rentável nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio de controlar, planejamento, organização, que visam facilitar o fluxo de produtos.

Nos dias atuais a logística é um assunto vital quanto a competitividade das empresas, determinando no sucesso ou fracasso das mesmas.

Pode-se observar que Pozo (2000, p.10) considera:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Para Ballou (2001) entende-se fazer parte da logística tudo aquilo que envolve o transporte de produtos (entre clientes, fornecedores e fabricantes), estoque (em armazéns, galpões, lojas pequenas ou grandes) e a localização de cada participante da cadeia logística ou cadeia de suprimentos.

2.6 Centralização de Compra

Há alguns anos, era visto como um setor rotineiro e burocrático gerador de custo. Hoje tem sua importância por parte dos dirigentes, vista através de indicadores que baixar os custos na compra ou aumentar o preço na venda a empresa obtém melhor rentabilidade ao optar pela redução nos custos, ou seja, a área de compra hoje passa a ser uma função estratégica.

3 | METODOLOGIA

O presente estudo tem como referências metodológica a pesquisa bibliográfica.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas isto é, material acessível ao público e geral. Fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material pode ser fonte primária ou secundária. (GL, 2000, P.45).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida em diversas etapas. Após a escolha do tema, foi realizada a definição do levantamento bibliográfica preliminar realizada a partir

de consultas feitas em sites acadêmicos, pesquisa realizada na biblioteca da faculdade Universo, e no trabalho que são relacionados ao tema através de pesquisa e coleta de dados no Setor de Compras da empresa.

Sobre as etapas da leitura do material bíblico gráfico, inicialmente teve uma leitura exploratória em torno do tema, tendo com objetivo verificar o conteúdo das obras que são de interesse a pesquisa.

4 | ESTUDO DE CASO

4.1 História do Grupo

O Grupo é líder no setor de concessões privadas prestadoras de serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no País. Com um corpo técnico experiente e grandes investimentos em inovação e na implantação de novas instalações, suas concessões levam mais qualidade de vida e saúde a milhões de habitantes.

Com atuação desde 1997, o Grupo é 100 % nacional e formado por quatro grandes empresas acionistas que têm como objetivo contribuir para equacionar o desafio do saneamento básico no Brasil, universalizando os serviços.

Por meio de parcerias de sucesso, com empresas privadas, prefeituras e demais órgãos públicos dos municípios onde atua, o Grupo empresarial é destaque entre as principais organizações do País no setor.

Atento a sua missão de oferecer soluções em saneamento, o Grupo atua em todas as fases quando o assunto é água e esgoto: captação, produção, tratamento e distribuição de água tratada, coleta, afastamento e tratamento de esgotos domésticos e efluentes industriais. Com sua expertise no setor, o Grupo também superou os desafios da expansão de sistemas, regularização e potencialização das redes existente nos diversos municípios onde estão situadas suas concessionárias.

O Grupo acumulou grande experiência na gestão e operação de concessionárias em municípios com diferentes condições geográficas, econômicas e sociais.

4.2 Descrição do Processo de Compra

Para a elaboração de propostas, realizou-se um diagnóstico sobre os métodos utilizados pela empresa nos seus procedimentos de controle e definição de mais adequada alternativa de compra.

Ciclo de compras integrado ao sistema TOTVS:

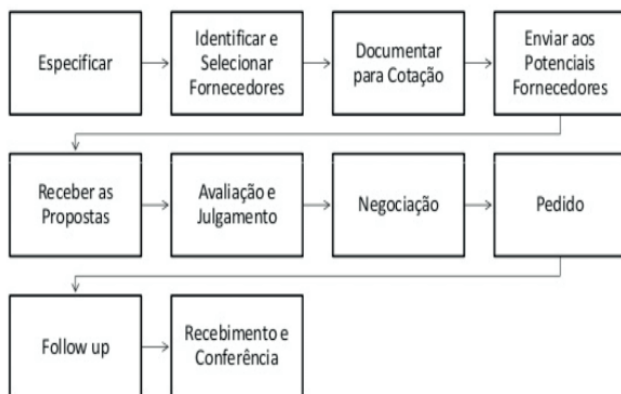


Figura 1: Fluxograma de Compras.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações apresentadas nesse trabalho.

As compras em estudo são realizadas de acordo com a necessidade dos estoques que são controlados de acordo com os serviços de manutenção, ou de acordo com a necessidade dos solicitantes em cada concessionária do grupo, quando tem algum projeto ou obra, são solicitados máquinas e equipamentos em geral para suprir essas necessidades. Os insumos são controlados através do sistema administrativo TOTVS de compras com base no estoque mínimo, ou seja, a menor quantidade possível de material para manter a produção normal da empresa.

No sistema há o cadastro dos fornecedores qualificados, os quais estão aptos a fornecer determinados materiais pelo fato de possuir testes e amostras aprovadas e homologadas. Para os fornecedores não qualificados são avaliados os produtos a fim de verificar se os mesmos atendem a especificação do solicitante. Com as amostras aprovadas, o material está apto para proceder a compra de determinada empresa.

A partir da necessidade de compra são realizados, no mínimo, três orçamentos no mercado, observando-se os seguintes fatores:

- Preço
- Créditos Fiscais
- Frete;
- Condições de pagamento;
- Prazo de entrega;
- Qualidade.

Essas variáveis são analisadas todas em conjunto, a fim de realizar a melhor compra, observando custo-benefício. Após a pesquisa de mercado, chega o momento de finalizar a compra, enviando uma ordem de compra via e-mail ao fornecedor com o tipo de insumo, quantidade, preço, impostos, prazo de entrega, condições de pagamento, tipo de frete enfim, todas as exigências pertinentes.

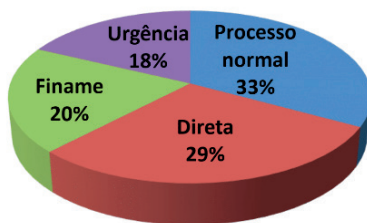
O responsável pelo setor de compras realiza o acompanhamento dos pedidos desde o embarque do fornecedor até a chegada à empresa. Este trabalho é desempenhado para minimizar eventuais problemas logísticos.

4.3 Estratégia

O grande problema de uma empresa que está crescendo no mercado como o Grupo, e quebrar paradigmas, deixar de lado aquela visão antiga e tradicional. Numa hierarquia, de cima para baixo, onde a responsabilidade está no topo da pirâmide: o gestor do topo é o decisor e responsável pela estratégia, cujas ordens fluem para as tropas até as linhas de frente.

A importância da primeira linha e lentamente filtrada na escala da estrutura piramidal, mas tende a ser distorcida pelo caminho. Esta estrutura baseia-se, por isso, no pressuposto de que os gestores de topo podem gerir só, e com sucesso. Percebo também que essa hierarquia pode causar jogo de egos na tomada de decisões, como exemplo, um gestor da Engenharia não tem o pensamento sensato de um administrador, pois ele quer resolver seu problema independente de qualquer coisa, pois, não sabe que existem processos a serem seguidos e, que um bom planejamento pode reduzir muito os custos para o seu próprio centro de custo. Isso ocorre muito no Grupo, o Engenheiro por saber que tem um nível hierárquico na empresa, toma as decisões imediatas – devido à falta de planejamento – para resolver o seu problema sem pensar nos efeitos que pode causar para a Empresa. Como já ocorreu várias vezes na compra direta de materiais. Sem passar pelo setor de compras o Gestor responsável pela área passa para o seu subordinado a necessidade da compra do material que, mais uma vez, por falta de planejamento levou a urgência, que, depois do material comprado e aplicado, o que fazer? Exatamente, aí está o problema, o mesmo subordinado não sabe o que fazer com a nota fiscal, então guarda em sua gaveta, o que levou ao esquecimento. Então, gerando um problema ainda maior para empresa, foi protestada, impedida de fazer negócios com os fornecedores, já que ficou com restrição financeira. A descentralização faz com que o Gestor por saber do seu nível hierárquico acabava passando por cima de todos os processos para resolver o seu problema. Desde criar a solicitação de compra para que o setor de compras possa avaliar o fornecedor, cotar o material, verificar as melhores condições, enviar o pedido de compra e, acompanhar o processo até a chegada do mesmo no almoxarifado, para que seja lançada e contabilizada no sistema e logo encaminhada ao financeiro, ou seja, foi ignorado todo processo de compra da empresa.

Com esses problemas causados pela descentralização das compras, como, compras diretas, sem passar pela Gestão de compras, sem cotação com no mínimo três fornecedores, sem pesquisa de mercado, corrupção, extravio de nota fiscal, deu-se necessário criar estratégias para diminuir essas ocorrências. Foram criados indicadores para verificar até onde e qual o volume dessas compras diretas no Grupo estão afetando nos processos e nos custos. Verificamos um volume 29% não compras diretas, foram comprados 20.610 itens sem passar pela Administração de Compras, volume muito alto, gerando um valor de R\$ 17.399.702,73, essas compras são feitas diretamente pelo solicitante local das concessões devido à descentralização. Esse volume precisa ser reduzido consideravelmente, pois afeta diretamente nos custos da empresa. Segue abaixo gráfico de controle nos processos:



Tipo de Compra	1º Trimestre		2º Trimestre		Julho		Agosto		Total Pedido	Total Itens
	Volume Pedido	Itens	Volume Pedido	Itens	Volume Pedido	Itens	Volume Pedido	Itens		
Processo normal	9.395.488,83	6205	21.182.905,18	7067	3.158.930,88	2096	3.257.671,10	2143	36.994.995,99	17511
Finame	7.856.109,24	91	9.969.282,40	123	965.766,74	32	1.970.498,00	42	20.761.656,38	288
Direta	6.693.641,50	6768	5.344.068,63	7877	2.472.109,55	3270	2.889.883,05	2695	17.399.702,73	20610
Urgencia	4.817.729,25	2726	5.535.219,33	3332	2.508.081,21	1521	1.768.712,32	1189	14.629.742,11	8768
Total Geral	28.762.968,82	15790	42.031.475,54	18399	9.104.888,38	6919	9.886.764,47	6069	89.786.097,21	47177

Figura 2: Gráfico e Tabela dos Resultados do Controle dos Processos.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações apresentadas pelo Grupo.

Ao analisarmos a função de compras no Grupo, identificamos o modelo tradicional, descentralizado. A função de compras não tem o papel estratégico para organização, muitas das vezes sendo função de um departamento específico segregado, que representa um centro de custo para a empresa. Esta visão tradicional, por suas limitações gera uma série de problemas para a empresa, e se mostra particularmente inadequada para o gerenciamento de projetos, pois ao contrário das compras regulares, que tendem a ser repetitivas, com fornecedores tradicionais, com os quais se já tem relacionamento e contratos, as compras em projetos muitas vezes envolvem identificação de novos fornecedores, novos produtos

e serviços para a empresa e mesmo o desenvolvimento conjunto com o fornecedor de soluções customizadas para o projeto.

Vale ressaltar, que, com essa organização descentralizada os Gestores que estão nas pontas de cada concessionária do Grupo, acabam tendo poderes para tomada de decisões, contratando serviços e compra de materiais sem envolver a central de compras que esta bem treinada, tem melhor relação com fornecedores, e melhor preparada para tomada de decisões, pois possuem visão global e maior poder de barganha. Já essa visão tradicional, as compras diretas por suas limitações podem acarretar em contratos de serviços com fornecedores inadequados de despreparados e com maiores custos para a empresa, além das compras de urgência que são feitas com qualquer fornecedor, o que eleva os custos.

5 | ANÁLISE E RESULTADOS

Para a elaboração de uma proposta de ações no setor de compras da empresa, leva-se em consideração a atual situação, bem como as dificuldades de controle e gestão relatados pelo supervisor de suprimentos e pelos administradores no diagnóstico.

Iniciativas:

1. Buscar novas alternativas de sistemas comerciais/serviços no mercado
2. Revisar os processos existentes no Microsiga e implementar mudanças
3. Elaborar e implementar um BCP (incluindo a localização do Data Center)
4. Revisões da política e treinamento de segurança da informação
5. Desenvolver o Plano de Informática (a cada três anos)
6. Buscar alternativa/desenvolver sistema de informações gerenciais
7. Criar escritório de projetos com escopo nos processos internos ex-GPP
8. Melhorias dos controles internos
9. Adequações a normas contábeis
10. Conformidades com normas e legislação básico de RH
11. Programas de desenvolvimento
12. Programas de excelência de nível de serviço de CSC
13. Programar modelo matemático de previsão de demanda intermitente e inconstante
14. Melhorias do processo de “Supply Chain” do Grupo

Dimensão	Macro Desafio Gestão
Estratégia	Planejamento Estratégico de Suprimentos Centralização estratégica das compras Divulgação da GMS com CSC do Grupo
Estrutura	Estrutura Organizacional adequada Modelo de Gestão e Governança Corporativa
Processos	Normas, Políticas e Procedimentos dos processos de Suprimentos (compras e almoxarifado) formalizados, divulgados e gerenciáveis
Tecnologia	Sistema integrado adequado a operação de Suprimentos Software de gestão dos processos de Suprimentos
Pessoas	Formação de time Estrutura organizacional que atenda a estratégia do grupo Funcionários qualificados e motivados

Figura 3: Projetos Estratégicos de Logística.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações apresentadas nesse trabalho.

Diante da análise das situações que dificultam as operações do cotidiano do setor, apresenta-se abaixo projetos estratégicos de logística com objetivo de minimizar ou sanar eventuais problemas e aperfeiçoar os controles existentes. A Proposta objetiva alocar esta ferramenta no sistema de compras e no site da empresa, como cotação on-line, repercutindo em um banco de dados completo sobre as aquisições realizadas pela organização, assim centralizando todas as compras.

- Recomendações de Desenvolvimento:
- Ferramentas para redução da carga transacional;
- Aprovação dos pedidos de compra no ERP;
- Métricas de desempenho do processo (KPI's);
- Business Intelligence/inteligência artificial para alimentar informações de sourcing e negociações;
- Ferramentas para análise de TCO e do Should Cost Modeling;
- E-procurement;

- Informação em tempo real e confiável.

Analisando os problemas encontrados no estudo de caso, detectou-se a necessidade de elaborar ações para o setor de compras, com objetivo de obter históricos de negociações anteriores, maior banco de dados para pesquisas futuras, bem como munir os responsáveis pela tomada de decisões de informações úteis para escolhas favoráveis a empresa.

A partir da implantação dos Projetos Estratégicos de Logística, tem-se um maior controle, maior agilidade e segurança. Leva-se em consideração que as dificuldades encontradas atualmente no departamento de compras devem diminuir.

Outro ponto observado foi em relação a transparência, onde a direção da empresa possui acesso a todos os dados e negociações, não ficando restrito apenas aos funcionários responsáveis pelo setor.

6 | CONCLUSÃO

O presente artigo tem por objetivo demonstrar a importância da função de compras e sua contribuição de acordo com o estágio de evolução da função de compras dentro das organizações. Também explicitar o quanto o planejamento estratégico exerce papel essencial para o sucesso do negócio visto que através dele é possível identificar o perfil e determinar a melhor estratégia a ser aplicada. Esse artigo focou a centralização de compras como fator estratégico apresentando as vantagens competitivas bem como suas possíveis desvantagens.

Há alguns anos, o departamento de compras era visto apenas como um setor burocrático, gerador de custos. Hoje, porém, concentra grande atenção por parte dos dirigentes, visto que através de pesquisas empíricas comprovou-se que entre baixar os custos na compra ou aumentar o preço na venda, a empresa obtém melhor rentabilidade se optar pela redução nos custos, ou seja, compras hoje passa a ser uma função estratégica. Hoje as grandes empresas tenham optado pelos serviços de uma equipe especialista e dedicada em compras e suprimentos.

Tendo em vista tamanha relevância, algumas empresas de acordo com o perfil do negócio, optam pela centralização das compras. Centralizar as compras pode ser um fator competitivo para as organizações, por incorrer em menores custos com possibilidade de aumentar o volume de produtos adquiridos, permitindo um ganho de escala nas negociações com os fornecedores.

Torna-se necessário, portanto, conhecer a evolução de compras, os estágios de desenvolvimento e definir as estratégias para que se possa compreender a importância da função e então trabalhar em prol de melhorias correlacionando as especificidades de cada negócio.

Nas grandes empresas, onde há operações que envolvem várias fábricas, surge à questão de se saber se todas as compras da organização devem ser feitas em um ponto

centralizado, ou se seria conveniente estabelecer departamentos de compras separados para cada divisão operacional, ou fábricas, cada um deles com um considerável grau de autonomia de compras.

Conforme demonstrado quanto à evolução de compras fica evidente a sua importância para as organizações. Cada vez mais as empresas carecem de profissionais qualificados aptos a desenvolverem um planejamento estratégico que atendam as perspectivas do negócio. Entretanto é necessário total comprometimento da alta administração para que a função de compras tenha a estrutura adequada.

Com profissionais qualificados, uma boa estrutura e após identificar o perfil de negócio é possível aplicar a estratégia adequada para a organização trazendo vantagens competitivas para o negócio. É precipitado, portanto, optar pela centralização ou pela descentralização sem essa análise prévia.

Baily et al. (2000) afirma ainda que as grandes empresas tenham optado pelos serviços de uma equipe especificada e dedicada em compras.

A centralização de compras torna-se, porém, uma grande vantagem competitiva entre as pequenas e médias empresas, pois, maximiza os lucros, qualifica a base de fornecedores, aumenta o poder de barganha, proporciona negociações vantajosas para as empresas, melhora o fluxo logístico, possibilita a inovação de valor junto ao cliente. Além de ser facilitador para a integração departamental e proporcionar uma nova dinâmica comercial para a organização.

Não apenas uma estratégia, a centralização das compras torna-se uma ferramenta fundamental para as empresas que desejam sobreviver no mercado que cada vez mais se apresenta moderno e competitivo.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo, Editora Altas S.A., 1999.

BAILY, Peter et al (2000) **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas.

BALLOU, Ronald H., **Gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001. 594p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. 5 reimpressões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIAS, M. A. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

GARCIA, G. R. **A importância da função de compras nas organizações**. Disponível em: Acesso em: 28 set. 2013.

MARTINS, Petronio Garcia, ALT. Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

<http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF>

http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530359_8052.pdf

http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207594.pdf.

<http://www.grupoaguasdobrasil.com.br/>

http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9542/9542_4.PDF

http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541

http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artgo/541.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Adoecimento 6, 95, 97, 98, 99, 103

Aeropostos 6, 106, 107, 108, 117, 118, 119, 121

Agroindústria açúcar e álcool 255

Ambiente Físico 287, 289, 293, 295

Ambiente Organizacional 6, 37, 58, 60, 64, 66, 364

Análise de custos 239

Aprendizagem Organizacional 6, 73, 74, 75, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 93, 94

B

Bibliometria 19, 20, 21, 150, 154

C

Comportamento Organizacional 6, 1, 2, 3, 4, 6, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 35, 57, 80

Compra 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 170, 203, 213, 214, 234, 270, 271, 272, 274, 275, 278, 282, 284, 290, 291, 299, 302, 303, 307, 308, 312, 313, 333, 339, 352, 353, 354, 355, 400, 405

Comunicação 6, 4, 20, 34, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 90, 104, 138, 139, 181, 204, 206, 241, 284, 285, 291, 347, 357, 359, 361, 364, 367, 391, 392, 407

Contêiner 122, 126

Corrupção 8, 27, 144, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238

Cultura 6, 2, 4, 6, 18, 22, 25, 26, 34, 42, 61, 65, 66, 73, 74, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 121, 138, 181, 286, 292, 299, 310, 357, 360, 364, 408

D

Desempenho 7, 1, 3, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 28, 37, 39, 40, 41, 49, 50, 55, 62, 63, 64, 72, 76, 78, 80, 81, 83, 84, 85, 91, 98, 107, 108, 109, 111, 117, 119, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 135, 137, 146, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 161, 176, 177, 180, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 197, 198, 204, 212, 234, 268, 269, 273, 275, 315, 323, 325, 326, 360, 361, 364, 366, 393, 402, 404, 407

E

E-Commerce 165, 167, 168, 175

Eficiência Operacional 122, 124, 126, 127, 128, 129, 188

E-Fulfillment 174, 175

EPGEO 22, 23, 24, 29, 30, 31, 33, 34

Escolaridade 29, 31, 45, 106, 114, 115, 118, 255, 257, 264, 266, 267

Estilo 6, 15, 73, 74, 77, 78, 79, 82, 86, 89, 90, 91, 289, 306, 307, 308

Estratégia 2, 5, 94, 133, 143, 146, 174, 315, 327, 357

Ética 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 35, 105, 292, 304

Experiência de Consumo 287, 289, 291, 301

F

Ferramenta 20, 30, 40, 43, 44, 146, 148, 176, 177, 178, 179, 181, 205, 224, 276, 291, 326, 358, 362, 366, 395, 402, 405

Ferramentas Financeiras 201, 202, 203, 204, 205, 206

Financeiro 7, 30, 125, 134, 143, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 197, 198, 199, 202, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 315, 323, 325, 329, 331, 333, 335, 338, 402

G

Gerenciamento de Custos 202, 203, 206

Gestão Financeira 8, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Grupo 1, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 25, 29, 75, 77, 78, 79, 84, 95, 96, 101, 107, 108, 111, 128, 129, 130, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 208, 211, 252, 267, 276, 277, 278, 284, 286, 288, 291, 312, 405

I

Indivíduo 1, 7, 8, 10, 16, 18, 25, 26, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 48, 49, 50, 51, 52, 57, 96, 98, 104, 106, 112, 118, 204, 276, 289, 291, 292, 298, 311, 394

Inteligência Emocional 6, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 71, 72

Investimento 8, 27, 151, 191, 203, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 307, 316, 357

L

Liderança 6, 4, 6, 7, 9, 13, 15, 16, 18, 28, 45, 51, 55, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 109, 121, 186, 255, 363, 364, 367

Logística Integrada 7, 165, 166, 168, 169, 170

M

Marcas Regionais 9, 270, 271, 272, 274, 275, 278, 281, 284, 286

Motivação 4, 15, 26, 37, 38, 41, 56, 58, 61, 62, 66, 74, 78, 101, 103, 108, 139, 310, 364

N

Novo Luxo 287, 288, 289, 292, 294, 295, 296, 297, 298, 299

O

Oportunidades de Melhoria 202, 203

Ovinocultura 239, 241, 242, 245

P

Países 4, 123, 129, 184, 223, 224, 225, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 235, 237, 269, 311, 343, 344, 345

Percepção 6, 9, 4, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 40, 42, 82, 86, 95, 97, 99, 103, 111, 112, 114, 115, 187, 224, 228, 235, 270, 271, 272, 274, 275, 277, 278, 281, 286, 287, 306, 307, 311

Perfil 8, 29, 30, 31, 45, 63, 65, 128, 147, 148, 165, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Prazer 41, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 275, 291, 292, 293, 295, 297

Presbíteros 6, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105

Processos 2, 4, 5, 7, 9, 10, 71, 76, 78, 80, 81, 82, 93, 96, 118, 125, 133, 134, 136, 143, 144, 145, 146, 152, 162, 165, 166, 168, 170, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 203, 206, 239, 271, 274, 333, 339, 344, 349, 354, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 366, 367, 391, 392, 398, 399, 401, 404

Psicodinâmica do Trabalho 6, 95, 96, 98, 103, 104, 105

R

Regulação 40, 41, 47, 48, 54, 95, 98, 99, 102, 103

Remuneração 49, 212, 213, 227, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 267, 303, 304, 310, 364, 366

Risco 3, 79, 106, 107, 111, 114, 117, 118, 119, 137, 139, 156, 168, 185, 186, 188, 190, 192, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 217, 218, 220, 221, 225, 323, 335, 344

Rotina 126, 176, 177, 178

S

Sistema 1, 3, 11, 14, 15, 18, 29, 31, 32, 34, 62, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 116, 118, 119, 130, 135, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 168, 170, 204, 228, 229, 232, 241, 242, 246, 269, 306, 307, 310, 312, 313, 329, 340, 341, 342, 343, 345, 346, 355

Sofrimento 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105

Startups 7, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 161, 162, 407

T

Teoria dos stakeholders 185, 186, 188, 197, 198

Trabalho 6, 8, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 71, 76, 79, 83, 84, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 116, 117, 118, 119, 141, 142, 143, 146, 150, 152, 153, 156, 160, 161, 162, 165, 166, 173, 176, 178, 179, 180, 181, 190, 201, 204, 208, 209, 210, 220, 221, 223, 224, 228, 230, 231, 234, 239, 242, 251, 252, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 263, 264, 267, 268, 269, 272, 278, 285, 293, 298, 299, 303, 304, 306, 307, 309, 310, 311, 318, 335, 343, 350, 351, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 364, 365, 366, 389, 390, 405

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

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

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

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

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 