

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**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 Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

iStock

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.

Open access publication by Atena Editora



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

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

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. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
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
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
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
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
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. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
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. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
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 Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
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
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
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 Federal 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 da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
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 Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angéli 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
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. 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
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
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
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – 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. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª 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. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
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
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
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
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
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
Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembí Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
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
Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará
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: organização, direção e controle da atividade organizacional 4

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 4 / 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 978-65-5983-230-9

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.309210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
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; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

Os estudos organizacionais compõem uma área de destaque no contemporâneo campo científico da Administração em razão da sua importância para explicar, descrever e prescrever como os indivíduos desenvolvem estruturas, processos e práticas organizacionais e como são afetados pelas organizações em suas estruturas de comando, subordinação e controle, razão pela qual a temática organizacional é objeto deste livro.

A presente obra, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 4” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a própria realidade organizacional no Brasil e no mundo.

A organização desta obra se materializou em 17 capítulos, os quais foram escritos por meio de uma linguagem fácil e amplamente acessível a um público leigo ou especializado. Ao buscar uma via didática para apresentar as explicações, descrições e debates para um amplo público, a obra manteve a preocupação científica de se estruturar fundamentada em um rigor teórico-metodológico.

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

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturados em 2 eixos temáticos que combinam teoria e prática administrativa, os 17 capítulos do presente livro apresentam discussões relacionadas, tanto, a tendências, instrumentos e ferramentas administrativas, quanto, a estudos de casos diversos, incluindo focos sobre gestão das cadeias de suprimentos e compras, bem como responsabilidade social e ambiental.

Conclui-se com base nos debates teóricos e estudos de caso apresentados ao longo dos capítulos deste livro que os estudos organizacionais possuem uma abertura plural e absorvente de temas e discussões nas relações de comando, subordinação e controle, possibilitando aos leitores uma instigante imersão que vai desde modelos e marcos teórico-conceituais até à apreensão empírica de especificidades e complexidades organizacionais no mundo real.

Ótima leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

CRIAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE MELHORIA CONTÍNUA (LEAN)

Hilvanir Alves Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109071>

CAPÍTULO 2..... 17

CONSENSUALISMO COMO NOVO MODELO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO:
BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS CONSENSUAIS

Mariane de Oliveira Braga Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109072>

CAPÍTULO 3..... 65

O AACIONISTA E AS ALTERAÇÕES CONTÁBEIS - ENSAIO A PARTIR DA CAPITALIZAÇÃO
DE CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS

Luiz Antonio de Oliveira Dantas

Fernando Grecco de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109073>

CAPÍTULO 4..... 79

TRANSMISSÃO DE PREÇOS ENTRE OS MERCADOS DE ALIMENTOS E DE
COMMODITIES AGROPECUÁRIAS

Kellen Cristina Campos Fernandes

Reginaldo Santana Figueiredo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109074>

CAPÍTULO 5..... 92

UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA DO MERCADO MUNDIAL AUTOMOTIVO
COM BASE NO CASO DA AQUISIÇÃO DA JLR PELA TML

Luiz Henrique Cirne de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109075>

CAPÍTULO 6..... 112

PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE AUDITORIA INTERNA: UM ESTUDO DE CASO
EM EMPRESAS DE AUTOPEÇAS EM BELÉM/PA

Vanderson Benjamim dos Santos

Marcos Vinicius Castro de Almeida

Danilo Soares Rios

Mário Jorge Santos Pinheiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109076>

CAPÍTULO 7..... 125

USO DA FERRAMENTA GERENCIAL 5W2H NA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS
DE CONTROLE EM UM RESTAURANTE

Letícia Alencar de Miranda

Amanda Gabriela do Nascimento Costa

Giane Meyre de Assis Aquilino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109077>

CAPÍTULO 8..... 133

NEUROMARKETING, STORYTELLING E SEUS IMPACTOS NA COMUNICAÇÃO DAS MARCAS NO SÉCULO XXI: ESTUDO DE CASO DE DUAS MARCAS GLOBAIS

Gabriela Lopes

Mariana Munis de Farias

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109078>

CAPÍTULO 9..... 148

ESTUDO SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO CURSO TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA DO IFTO-CAMPUS DIANÓPOLIS

Delfim Dias Bonfim

Luiz Norberto Lacerda Magalhães Filho

Tiago Rafael de Barros Pereira

Gabrielly França Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109079>

CAPÍTULO 10..... 158

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A UTILIZAÇÃO DE KPI'S PARA A ELEVAÇÃO DOS NÍVEIS DE SERVIÇO NO SETOR DE MANUTENÇÃO PREDIAL

Anderson Alves de Souza

Reginaldo Moreira dos Santos

Renato Oldair Balbo

Rogério Monteiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090710>

CAPÍTULO 11..... 171

ASSERTIVIDADE NA SEPARAÇÃO DE PEDIDOS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO

Otacílio Anjos de Amicis

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090711>






CAPÍTULO 12..... 179

GESTÃO DE COMPRAS EM ESCOLAS DE SAMBA: UMA ANÁLISE SOBRE A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A CONFECÇÃO DAS FANTASIAS DE UM G.R.E.S. DO RIO DE JANEIRO

Larissa da Silva Alves

Camila Avosani Zago

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090712>

CAPÍTULO 13.....	191
A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E VISÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: DOS PIONEIROS A CONTEMPORANEIDADE	
Clarissa Goulart De Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090713	
CAPÍTULO 14.....	222
CULTURA ORGANIZACIONAL: BARREIRAS E MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	
Clarissa Goulart de Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090714	
CAPÍTULO 15.....	246
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR	
Larissa de Oliveira Curtolo	
Lesley Carina do Lago Attadia Galli	
Rafael Altafin Galli	
Ana Margarida Theodoro Caminhas	
Glaucia Aparecida Prates	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090715	
CAPÍTULO 16.....	258
PROCESSOS INOVATIVOS DA AGRICULTURA URBANA DE SINGAPURA COMO FERRAMENTA DE SEGURANÇA ALIMENTAR E REDUÇÃO NOS NÍVEIS DE EMISSÃO DE CO₂ NA ATMOSFERA	
Leandro Pessoa de Lucena	
Fernanda Mariano Massuia	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090716	
CAPÍTULO 17.....	271
ESTUDO DA PEGADA HÍDRICA E FLUXOS DE ÁGUA VIRTUAL NA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS NO SEMIÁRIDO NORDESTINO COM ÊNFASE NO ESTADO DE CEARÁ	
Andrezza Pereira de Matos	
Rodolfo José Sabiá	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090717	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	284
ÍNDICE REMISSIVO.....	285

CAPÍTULO 3

O ACIONISTA E AS ALTERAÇÕES CONTÁBEIS - ENSAIO A PARTIR DA CAPITALIZAÇÃO DE CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS

Data de aceite: 01/07/2021

Luiz Antonio de Oliveira Dantas

Instituto Presbiteriano Mackenzie
<http://lattes.cnpq.br/3045472057461259>
<https://orcid.org/0000-0003-3150-4300>

Fernando Grecco de Oliveira

Fundação Escola de Comércio Álvares
Penteado
<http://lattes.cnpq.br/6474851875439500>

RESUMO: O ambiente contábil financeiro tem passado por grandes alterações desde a implantação do IFRS em 2010, visando convergir com padrões internacionais. Essa medida, aliada a esforços comerciais e educacionais por parte dos agentes de mercado e um ambiente de juros menores elevou a 1.000.000 de investidores na bolsa brasileira, a B3. A adoção das normas internacionais de contabilidade trouxe uma mudança de filosofia, postura e pensamento, destacando três tópicos: essência sobre a forma, primazia da análise de riscos e benefícios sobre a propriedade jurídica e normas orientadas por princípios. A contabilidade permite aos seus usuários, avaliarem a situação econômica e financeira da entidade e fazer inferências sobre tendências futuras. No Brasil há vários estudos técnicos das consequências das alterações, mas poucos analisam a relação sob a visão do acionista. Esse ensaio pretende cobrir essa lacuna de conhecimento e seu objetivo é abrir espaço para uma reflexão quanto ao

tratamento dado aos custos com empréstimos, sua relação com o princípio de competência e, fundamentalmente, seu impacto sob a ótica do acionista, contribuindo para a discussão do tratamento a ser empregado para os custos com empréstimos.

PALAVRAS - CHAVE: Capitalização de custos com empréstimos. CPC 20. Filosofia da ciência.

ABSTRACT: The financial accounting environment has undergone major changes since the implementation of IFRS in 2010, aiming to converge with international standards. This measure, combined with commercial and educational efforts by market agents and an environment of lower interest rates, raised 1,000,000 investors on the Brazilian stock exchange, B3. The adoption of international accounting standards brought about a change in philosophy, posture and thinking, highlighting three topics: essence about form, primacy of the analysis of risks and benefits over legal ownership and principles guided by principles. Accounting allows its users to assess the entity's economic and financial situation and make inferences about future trends. In Brazil, there are several technical studies of the consequences of the changes, but few analyze the relationship from the perspective of the shareholder. This essay intends to cover this knowledge gap and its objective is to open space for reflection regarding the treatment given to borrowing costs, its relationship with the principle of competence and, fundamentally, its impact from the perspective of the shareholder, contributing to the discussion of the treatment to be used for borrowing costs.

KEYWORDS: Capitalization of borrowing costs. CPC 20. Philosophy of science.

1 | INTRODUÇÃO

A contabilidade pode ser vista como um sistema de informação e avaliação que provê informações que sejam úteis aos usuários “de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização” (Iudícibus et al., 2003, p. 42) Nota-se que as informações contábeis devem ser fiéis aos fatos e apresentadas de forma transparente para que levem a confiabilidade e mostrem neutralidade de quem as preparou (Oliveira & Lemes, 2011). A substituição da contabilidade baseada em regras pela contabilidade baseada em princípios fez eclodir raízes da essência contábil, que envolvem características da realidade social e econômica. “Social porque busca desnudar a motivação e justificar fatores relacionados à escolha da decisão; econômica porque busca traduzir os efeitos das escolhas empresariais na forma de resultado, menos contábil e mais de natureza econômica” (Araujo, 2015, WeiBenberger & Angelkort, 2011).

O *Financial Accounting Standards Board* (FASB) e o *International Accounting Standards Board* (IASB), ambos órgãos que regulamentam as normas contábeis, definem que a informação contábil possui o propósito de fornecer informações que sejam úteis a investidores existentes e em potencial quando da tomada de decisão ligada ao fornecimento de recursos para a entidade. Nesse sentido a entidade deve prover informações sobre os recursos econômicos da empresa e os efeitos das transações por ela realizadas. Não obstante, esses órgãos destacam ainda que, para que a informação seja útil, ela precisa ser relevante e representar com fidedignidade o que se propõe a representar (*Statement of Financial Accounting Concepts* [SFAC] 1, 1978, CPC 20 R1, 2011). Lopes e Martins (2005, p. 68) destacam que “a relevância da informação contábil reside no regime de competência” e ressaltam que “o lucro talvez seja, individualmente, o número mais importante produzido pela contabilidade” (Lopes & Martins, 2005, p. 36). Dechow (1994, p. 4) relata que “o lucro é a principal medida de performance da firma sob o regime de competência”.

No Brasil, a adoção das normas internacionais de contabilidade trouxe uma mudança de filosofia, postura e pensamento, destacando-se três tópicos: essência sobre a forma, primazia da análise de riscos e benefícios sobre a propriedade jurídica e normas orientadas por princípios (Martins & Santos, 2008). A pesquisa de Gonçalves, Batista, Macedo e Marques (2014) procurou analisar o impacto do processo de convergência às normas internacionais de contabilidade no Brasil com base na relevância da informação contábil e concluíram que houve um incremento do poder de explicação do preço da ação por meio do lucro líquido por ação e do patrimônio líquido por ação, concluindo que as informações contábeis se tornaram mais relevantes.

Uma das normas que passou a vigorar no Brasil com a convergência às normas internacionais de contabilidade foi o CPC 20 que trata de custos com empréstimos em

correlação à norma internacional IAS 23. Este Pronunciamento Técnico trouxe um elemento novo à contabilidade brasileira que é a capitalização dos custos com empréstimos diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de ativo qualificável como parte do custo do ativo.

Custos de empréstimos que são diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de ativo qualificável devem ser capitalizados como parte do custo do ativo quando for provável que eles irão resultar em benefícios econômicos futuros para a entidade e que tais custos possam ser mensurados com confiabilidade. (CPC 20 R1, 2011)

A aplicação desse pronunciamento impacta o lucro líquido das empresas que possuem operações afetadas por esse pronunciamento. Segundo Nyiama e Silva (2013), “o estudo das receitas e despesas torna-se importante inclusive pelo fato de que o usuário da informação contábil dedica uma atenção especial ao valor do lucro líquido obtido pela entidade”.

Contudo, o pronunciamento técnico CPC 20 R1 (2011) estabelece que “a entidade deve cessar a capitalização dos custos de empréstimos quando substancialmente todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas”.

Nesse sentido, a capitalização dos custos com empréstimos apresenta um intervalo temporal, limitando a capitalização dos custos com empréstimos ao período em que a entidade inicia a construção do ativo, sendo este período entendido como o momento em que ela incorre em gastos com o ativo, incorre em custos com empréstimos e inicia as atividades que são necessárias ao preparo do ativo para seu uso ou venda pretendidos, e finaliza no momento em que substancialmente todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas (CPC 20 R1, 2011). Desse modo, os juros incorridos após o início de uso do ativo passam a ser suportados, exclusivamente, pelos acionistas desse período, independentemente do período que o ativo produzirá benefícios econômicos para a entidade.

Dado esse cenário, faz-se necessário o questionamento quanto à racionalidade do atual modelo utilizado para capitalização de custos sobre empréstimos, quanto a sua relação com o princípio de competência e fundamentalmente seu impacto sob a ótica do acionista.

A motivação deste ensaio embasa-se na necessidade de uma análise dos conceitos fundamentais sobre o reconhecimento da despesa, especificamente das despesas financeiras dos custos de empréstimos, sob a ótica da teoria da contabilidade e a forma como essa questão acaba impactando o resultado para o acionista, interferindo, assim, nas suas decisões de fornecimento de recursos para a entidade. Desse modo, o ensaio procura esclarecer conceitos contábeis emanados de princípios contábeis e da estrutura conceitual para elaboração e divulgação do relatório financeiro contábil, contribuindo para a discussão

do tratamento a ser empregado para os custos com empréstimos.

2 | METODOLOGIA DA PESQUISA

Severino (2000, p. 152) destaca que o ensaio é concebido com um estudo bem desenvolvido, formal, discursivo e concludente que consiste em exposição lógica e reflexiva com alto grau de interpretação e julgamento pessoal.

A metodologia para elaboração desse ensaio baseou-se na pesquisa bibliográfica seguida de simulação. Desse modo, buscou-se trazer conceitos e opiniões de diversos autores da teoria da contabilidade e dos órgãos emissores das normas contábeis, num esforço de sincronizar as ideias e chegar-se a um esquema de análise que permita inferir a respeito do atual modelo de capitalização de custos com empréstimos. A simulação dos impactos causados pelo modelo de capitalização atual, e os impactos que seriam causados pelo modelo de capitalização integral dos custos com empréstimos, demonstram os possíveis impactos de uma alteração sob a ótica do investidor. A originalidade está na abordagem do tema, e não foram localizados artigos que contemplem o tema dessa forma.

3 | PRINCÍPIO DE COMPETÊNCIA

Um dos pilares da contabilidade é o postulado da continuidade. As entidades são consideradas empreendimentos em andamento, ou seja, que continuarão operando por muito tempo (Iudícibus et al., 2010, Iudícibus, Marion, & Faria, 2009). Assim surge a necessidade de se apurar o resultado de tempos em tempos. Um dos importantes propósitos da contabilidade financeira é calcular o resultado das transações. Isso significa identificar os ganhos resultantes das transações e definir os custos relacionados a essas transações (Glautier, Morris & Underdown, 2011). Uma questão importante na apuração do resultado é como fazê-lo. Peters (2011, p. 23) destaca que “como consequência deste pressuposto social da continuidade das entidades, foi necessário afinar-se a competência de exercícios”. Martins (1991, p. 8) destaca que “o Regime de Competência produz realocações do Fluxo Financeiro de forma a se ter as confrontações necessárias a uma boa análise da evolução da efetiva rentabilidade e da correta posição financeira de qualquer entidade”.

Lopes e Martins (2005, p. 68) destacam que “a relevância da informação contábil reside no regime de competência” e ressaltam que “o lucro talvez seja, individualmente, o número mais importante produzido pela contabilidade” (Lopes & Martins, 2005, p. 36). Dechow (1994, p. 4) relata que “o lucro é a principal medida de performance da firma sob o regime de competência”. Nesse sentido, Assaf (1991, p. 2) relata que “o lucro por competência de um determinado período é a melhor expressão da capacidade econômica (geração de resultados) e financeira de uma empresa”.

O regime de competência faz a distinção entre: recebimento de dinheiro e o direito

a recebê-lo; e o pagamento e a obrigação de pagar. Isso porque, na prática, normalmente não há coincidência no tempo entre movimentos de caixa e as obrigações legais a que se referem (Glautier et al., 2011, p. 73). “O conceito de uma contabilidade que não leve em conta a competência econômico-patrimonial, resume-se a registros incompletos. A necessidade de apuração de resultados e avaliação de desempenhos conduz ao conceito de regime de competência” (Pigatto, Holanda, Moreira, & Carvalho, 2010, p. 826).

O regime de competência nasce da necessidade de apuração periódica do resultado, uma vez que as empresas estão em continuidade é necessário que elas apurem o resultado de tempos em tempos. Nesse sentido o regime de competência serve para que o investidor tenha uma correta análise da posição financeira da entidade, sendo o lucro um dos números mais importantes gerados pela contabilidade. Ademais, o regime de competência faz com que o investidor de um período tenha o resultado que compete àquele período, independentemente do fluxo de recebimentos e pagamentos, pois a receita e a despesa são reconhecidas em função do seu fato gerador e não em função do seu recebimento ou pagamento.

Para se apurar o resultado do período é necessário realizar o reconhecimento das receitas e das despesas. Para Ludícibus et al. (2010 p. 45) “o reconhecimento da receita e a apropriação da despesa estão intimamente ligados. Frequentemente, não se deve reconhecer a receita sem que a despesa associada seja delineável, mesmo que apenas como estimativa”. Ludícibus, Marion e Faria (2009, p. 97) ressaltam que, receitas e despesas “devem ser reconhecidas e atribuídas aos períodos contábeis de acordo com a ocorrência de fatos geradores específicos e não pela entrada e saída de caixa. As despesas deverão, sempre que possível, ser confrontadas diretamente com as receitas reconhecidas no período”.

Verifica-se que as questões relativas ao reconhecimento da receita e da despesa são fundamentais para a contabilidade, pois elas influenciam diretamente o lucro da empresa que é uma das medidas de maior importância para uma entidade. Vale ressaltar aqui aspectos do reconhecimento da despesa. A receita e a despesa estão intimamente ligadas, devendo ser confrontadas. Não parece razoável que a empresa tenha uma despesa se ela não espera que essa despesa traga, futuramente, algum benefício econômico. Nesse sentido, a alocação de despesas deve estar, sempre que possível, condicionada à receita gerada. Ludícibus et al. (2010, p. 153) destaca que a despesa “representa a utilização ou o consumo de bens e serviços no processo de produzir receitas. [...] Podemos dizer que o fato gerador de despesa é o esforço continuado para produzir receita, já que tanto despesa é consequência de receita, como receita pode derivar de despesa”. Não obstante, Ludícibus et al. (2009, p. 152) destacam que “pode-se conceituar despesa como sendo o sacrifício de ativo realizado em troca de obtenção de receitas”. (Ludícibus et al. 2009, p. 152).

Um bom exemplo a ser discutido é o da despesa com desmontagem, remoção e restauração do local em que um ativo está localizado. O CPC 27 R1 (2009) estabelece

que os custos que a empresa arcará no futuro para realizar a desmontagem, a remoção e a restauração da área na qual o ativo está localizado devem ser considerados custos e depreciados ao longo da vida útil desse ativo, ou seja, a empresa somente arcará com a despesa no futuro, contudo ela espera que essa despesa resulte em benefícios econômicos para a entidade. Uma vez que a empresa obterá receitas, essa despesa futura deverá ser alocada ao custo do ativo e seu custo será depreciado ao longo de toda a vida útil do ativo. Como exemplo, pode-se imaginar o custo que uma empresa petrolífera terá para desmontar, remover e restaurar a área na qual estava uma plataforma de exploração de petróleo. A despesa ocorrerá apenas ao final da vida útil do ativo, contudo é um custo necessário que a empresa leva em consideração quando decide realizar o investimento, sendo um custo necessário para a geração de receitas. O CPC 27 R1 (2009) destaca que “tais custos representam a obrigação em que a entidade incorre quando o item é adquirido ou como consequência de usá-lo durante determinado período para finalidades diferentes da produção de estoque durante esse período”. Vale destacar que o custo é uma obrigação que a entidade incorre quando o item é adquirido ou como consequência de usá-lo durante determinado período. Ou seja, para adquiri-lo ou para usá-lo a entidade passa a ter essa obrigação, sem essa obrigação a entidade não conseguiria obter benefícios econômicos do ativo.

Então, a norma estabelece que seja feita uma estimativa dos custos futuros e que esses custos para desmontagem, remoção e restauração da área na qual o ativo está localizado sejam considerados custos do ativo e sejam depreciados ao longo da vida útil desse ativo. Não obstante, a norma procura não prejudicar o acionista do último período, estabelecendo que, uma vez que é realizada a depreciação ao longo da vida útil do ativo, a despesa desse ativo seja confrontada com a realização da receita.

Contudo, ao analisar-se o CPC 20 R1 (2011), que trata dos custos com empréstimos, verifica-se que a norma estabelece um limite temporal para a capitalização dos custos com empréstimos. O custo com empréstimos é uma obrigação que a entidade incorre quando adquire o ativo e uma consequência para que ela possa usá-lo e, desse modo, gerar benefício econômico futuro. No ciclo de investimentos da entidade, todos os custos com empréstimos são levados em consideração ao se fazer a análise da viabilidade econômica, independentemente se esses custos ocorrem durante o período de construção do ativo ou após o ativo estar pronto para uso ou venda. A próxima sessão analisará mais profundamente o que estabelece o CPC 20 R1 (2011) com relação à capitalização dos custos com empréstimos e o impacto que a norma causa para o acionista ao não levar em consideração que os custos com empréstimos são despesas necessárias para gerar receitas futuras e que deveria haver, como estabelecido para os custos futuros para desmontagem, remoção e restauração da área na qual o ativo está localizado, uma confrontação das despesas com as receitas.

4 I CAPITALIZAÇÃO DOS CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS – IMPACTOS PARA O ACIONISTA

O CPC 20 R1 (2011) em correlação às normas internacionais IAS 23 estabelece o tratamento a ser dado aos custos com empréstimos que são diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de um ativo qualificável e que formam parte do custo de tal ativo. Nesse sentido, vale destacar que a norma contábil considera como sendo custos com empréstimos, os juros e outros custos que a entidade incorre em conexão com o empréstimo de recursos, incluindo encargos financeiros calculados com base no método da taxa efetiva de juros como descrito nos Pronunciamentos Técnicos CPC 08 (2010) - Custos de Transação e Prêmios na Emissão de Títulos e Valores Mobiliários e CPC 38 (2009) - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração; encargos financeiros relativos aos arrendamentos mercantis financeiros reconhecidos de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 06 (2017) – Operações de Arrendamento Mercantil e variações cambiais decorrentes de empréstimos em moeda estrangeira, na extensão em que elas sejam consideradas como ajuste, para mais ou para menos, do custo dos juros. Não obstante, a norma estabelece que os custos de empréstimos que são atribuíveis diretamente à aquisição, construção ou produção de um ativo qualificável são aqueles que seriam evitados se os gastos com o ativo qualificável não tivessem sido feitos.

Como estabelecido pela norma, esses custos, que formam parte do custo do ativo e serão depreciados ao longo de sua vida útil, são atribuíveis aos ativos qualificáveis. Os ativos qualificáveis são definidos pelo CPC 20 R1 (2011) como um ativo que, necessariamente, demanda um período de tempo substancial para ficar pronto para seu uso ou venda pretendidos. Nesse sentido a norma limita a capitalização desses custos a ativos que não podem ser adquiridos de imediato, mas que demandam certo tempo para ficar à disposição da entidade. A norma estabelece ainda as exceções para sua aplicação, sendo que os ativos financeiros e estoques que são manufaturados, ou de outro modo produzidos, ao longo de um curto período de tempo, não são ativos qualificáveis. Ativos que estão prontos para seu uso ou venda pretendidos quando adquiridos, não são ativos qualificáveis. A norma CPC 20 R1 (2011) estabelece que a data de início para a capitalização é a primeira data em que a entidade satisfaz as seguintes condições: (1) incorre em gastos com o ativo; (2) incorre em custos de empréstimos; (3) inicia as atividades que são necessárias ao preparo do ativo para seu uso ou venda pretendidos, sendo que as atividades necessárias ao preparo do ativo para seu uso ou venda pretendidos abrangem mais do que a construção física do ativo. Elas incluem trabalho técnico e administrativo anterior ao início da construção física, tais como atividades associadas à obtenção de permissões para o início da construção física. Entretanto, tais atividades excluem a de manter um ativo quando nenhuma produção ou nenhum desenvolvimento que altere as condições do ativo estiverem sendo realizados. Por exemplo, custos de empréstimos incorridos enquanto um terreno está em

preparação devem ser capitalizados durante o período em que tais atividades relacionadas ao desenvolvimento estiverem sendo executadas. Entretanto, custos de empréstimos incorridos enquanto o terreno adquirido para fins de construção for mantido sem nenhuma atividade de preparação associada não se qualificam para capitalização.

Com relação ao fim da capitalização, O CPC 20 R1 (2011) estabelece que a entidade cessará a capitalização dos custos de empréstimos quando, substancialmente, todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas.

Vale destacar que o CPC 20 R1 (2011) considera como sendo custo dos ativos, os custos com empréstimos que ocorrem durante o período de construção desse ativo. Após o período de construção, os custos com empréstimos serão considerados despesas financeiras. Contudo esses custos são uma obrigação que a entidade incorre quando adquire o ativo e uma consequência para que ela possa usá-lo e, desse modo, gerar benefício econômico futuro, sendo levados em consideração no momento da análise do investimento. Ou seja, o gestor analisa se os custos que ele arcará, Capex, Opex, despesas financeiras e custos do capital próprio, serão menores que o retorno que o ativo propiciará ao longo de toda a sua vida útil e não apenas durante o intervalo temporal em que a entidade financiará o ativo.

Para melhor entendimento de como a capitalização dos custos com empréstimos podem interferir no resultado de uma entidade, propõe-se um exemplo do impacto causado em uma entidade a partir do modelo utilizado atualmente e do modelo de capitalização integral dos custos incorridos com empréstimos para construção de um ativo qualificável.

Para elaboração desse exemplo, considerar-se-á a construção de um ativo com vida útil de 30 anos. Para a construção desse ativo a entidade realizou um empréstimo no valor total de R\$ 100.000.000 que representam 50% do custo total do ativo a uma taxa efetiva de juros de 15% ao ano. Considerar-se-á, ainda, que o prazo para construção desse ativo é de 2 anos e que, nesse período, a empresa não realizará nenhum pagamento, sendo que o início das parcelas ocorrerá após o início de uso do ativo. A Tabela 1 apresenta os detalhes do financiamento.

Para o exemplo proposto, considerar-se-á que o ativo produzirá uma margem de contribuição no primeiro ano de R\$ 20.000.000 e que essa margem de contribuição aumentará 10% ao ano. De acordo com o exemplo proposto, a Tabela 2 apresenta a margem de contribuição para os cinco primeiros anos de funcionamento do ativo, a depreciação do período e as despesas financeiras, chegando-se ao resultado contábil que o ativo proporcionará do primeiro ao quinto ano de funcionamento, de acordo com o que estabelece o CPC 20 R1 (2011).

Fica claro que, pelo atual modelo, o acionista do 1º ano sofre profundamente o impacto da despesa financeira do período, arcando com um prejuízo de R\$ 5.101.304. Embora essa despesa seja necessária para que o ativo possa gerar benefícios econômicos

futuros, o acionista do primeiro período acaba sendo penalizado pelo atual modelo de capitalização de juros.

Valor do Empréstimo	100.000.000 (R\$)	Valor do Principal
Taxa de Juros	15,00% a.a	Taxa efetiva
Valor dos Juros Capitalizados	32.250.000	(=) $100.000.000 * (((1+taxa)^2)-1)$
Saldo Para Pagamento	132.250.000	(=) Principal + Juros
Juros Ano 1	17.359.637,63	Cálculo de Juros Compostos
Juros Ano 2	14.417.427,85	Cálculo de Juros Compostos
Juros Ano 3	11.033.886,62	Cálculo de Juros Compostos
Juros Ano 4	7.142.814,19	Cálculo de Juros Compostos
Juros Ano 5	2.668.080,91	Cálculo de Juros Compostos
Depreciação linear	7.741.667,67	(=) $232.250.000 / 30$

Tabela 1 Detalhes do financiamento - Exemplo.

Ano	M. C. do ativo	Depreciação	Juros	Resultado
1	20.000.000	7.741.667	17.359.638	(5.101.304)
2	22.000.000	7.741.667	14.417.428	(159.095)
3	24.200.000	7.741.667	11.033.887	5.424.447
4	26.620.000	7.741.667	7.142.814	11.735.519
5	29.282.000	7.741.667	2.668.081	18.872.252

Tabela 2 Resultado do investimento de acordo com o que estabelece o CPC 20 R1 (2011).

Propõe-se a seguir, com base no mesmo exemplo, o resultado contábil que se obteria ao se capitalizar os custos com empréstimos e fazer o deferimento dele ao longo de toda a vida útil do ativo. Nesse modelo, o valor a ser depreciado seria os R\$ 100.000.000, referentes ao capital próprio e os R\$ 184.871.847, referentes ao valor financiado adicionado dos custos com empréstimos. Desse modo, o resultado contábil ficaria conforme exposto na Tabela 3.

A Tabela 3 mostra o resultado obtido com o investimento em um cenário de capitalização total dos custos com empréstimos. De acordo com o resultado apresentado é possível fazer uma comparação dos resultados obtidos pelos dois modelos, conforme demonstrado na Tabela 4.

Ano	M. C. do ativo	Depreciação	Juros	Resultado
1	20.000.000	9.495.728	-	10.504.272
2	22.000.000	9.495.728	-	12.504.272
3	24.200.000	9.495.728	-	14.704.272
4	26.620.000	9.495.728	-	17.124.272
5	29.282.000	9.495.728	-	19.786.272

Tabela 3 Resultado do investimento com capitalização integral dos juros.

Ano	Resultado de acordo com o CPC 20	Resultado pelo método de capitalização total	Diferença
1	- 5.101.304	10.504.272	- 15.605.576
2	- 159.095	12.504.272	- 12.663.366
3	5.424.447	14.704.272	- 9.279.825
4	11.735.519	17.124.272	- 5.388.753
5	18.872.252	19.786.272	- 914.019

Tabela 4 Comparação dos Resultados Obtidos.

A norma atual, ao não considerar o sistema de capitalização integral de juros, acaba prejudicando o acionista dos primeiros anos, período em que ocorre o financiamento do ativo. De acordo com o exemplo proposto, apenas no primeiro ano, o acionista seria impactado em mais de R\$ 15.000.000. O lucro é uma das medidas mais importantes da contabilidade e é impactado durante esses cinco primeiros anos em mais de R\$ 43.000.000, o que representa mais de 15% de todo o valor do projeto considerando-se inclusive os custos de empréstimos. A diferença apresentada pode interferir na decisão do acionista em fornecer recursos para financiar a entidade. Vale destacar que, ao se fazer a análise do projeto, diferentemente do que ocorre com a norma contábil, os custos com empréstimos são considerados em função de todo o retorno que o ativo proporcionará.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CPC 20 R1 (2011) estabelece o tratamento a ser dado aos custos com empréstimos que são diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de um ativo qualificável e que formam parte do custo de tal ativo. De acordo com a norma, a capitalização dos custos com empréstimos deverá cessar quando, substancialmente, todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas. Desse modo, os juros incorridos após o início de uso do ativo passam a ser suportados, exclusivamente, pelos acionistas desse período, independentemente do período que o ativo produzirá benefícios econômicos para a entidade.

Nesse sentido, procurou-se analisar nesse ensaio a relação entre a capitalização

dos custos com empréstimos, o princípio da competência e buscou-se mensurar o impacto da não capitalização dos custos com empréstimos para o acionista desse período. Desse modo, analisaram-se os conceitos do regime de competência, e sua importância para o usuário da contabilidade especificamente na questão de apuração do lucro, abordaram-se questões sobre o reconhecimento de despesas, especificamente sobre despesas financeiras de custos com empréstimos por meio do tratamento estabelecido pelo CPC 20 R1 (2011) em correlação às normas internacionais IAS 23.

De acordo com a eficiência de mercado, o acionista constantemente avalia e adequa o valor da empresa conforme ocorrem fatos novos. Nesse ponto, o lucro, em suas diversas formas, é um dos números mais importantes produzidos pela contabilidade.

Não obstante, como consequência do pressuposto da continuidade da entidade, torna-se necessário realizar a apuração do resultado periodicamente e, nesse sentido, o princípio da competência de exercícios assume papel fundamental, pois a receita e a despesa são reconhecidas em função do seu fato gerador e não em função do seu recebimento ou pagamento. Desse modo o regime de competência leva a uma melhor análise dos resultados e da avaliação de desempenho. Nesse sentido, as despesas deverão, sempre que possível, ser confrontadas com as receitas do período.

Ao realizar a análise bibliográfica das normas, verificou-se que, no caso do CPC 27 R1 (2009), a norma estabelece que os custos que a empresa arcará no futuro para realizar a desmontagem, a remoção e a restauração da área na qual o ativo está localizado devem ser considerados custos e depreciados ao longo da vida útil desse ativo. O CPC 27 R1 (2009) destaca que “tais custos representam a obrigação em que a entidade incorre quando o item é adquirido ou como consequência de usá-lo durante determinado período”. Ou seja, para adquiri-lo ou para usá-lo a entidade passa a ter essa obrigação, sem essa obrigação a entidade não conseguiria obter benefícios econômicos do ativo. A norma procura, intencionalmente ou não, não prejudicar o acionista do último período, estabelecendo que, uma vez que é realizada a depreciação ao longo da vida útil do ativo, a despesa de remoção desse ativo seja confrontada com a realização da receita.

No caso do CPC 20 R1 (2011), a norma estabelece um limite temporal para a capitalização dos custos com empréstimos. Do mesmo modo que ocorre no caso do CPC 27 R1 (2009), o custo com empréstimos é uma obrigação que a entidade incorre quando adquire o ativo e uma consequência para que ela possa usá-lo e, dessa forma, gerar benefício econômico futuro, ressaltando que esses custos são levados em consideração para a análise do investimento como um todo, contudo, a entidade não pode realizar a capitalização desses custos após o momento em que, substancialmente, todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas. Esse procedimento pode onerar de forma substancial o acionista. Conforme demonstrado no estudo, a não capitalização dos custos com empréstimos pode trazer efeitos devastadores para o acionista, dependendo do momento que ele detenha a

posse das ações.

Olhando agora sob a ótica do gestor, é preciso lembrar que, muitas empresas remuneraram os seus executivos com base em métricas contábeis, principalmente em métricas baseadas no lucro. A análise de um projeto deve levar em conta o ciclo de investimentos da entidade, nas quais o gestor analisa se os custos que a empresa arcará como o Capex, o Opex, as despesas financeiras e os custos do capital próprio, serão menores que o retorno que o ativo propiciará ao longo de toda a sua vida útil e não apenas durante o intervalo temporal em que a entidade financiará o ativo. Contudo, por ser remunerado, muitas vezes por métricas de curto prazo, o gestor pode se ver no claro problema de agência. Nesse caso, embora o projeto em longo prazo possa trazer um bom resultado econômico para a entidade, o gestor está preocupado com métricas de curto prazo. Como mostrado no exemplo, no curto prazo a entidade obterá prejuízo contábil e, assim, o gestor pode desprezar um projeto que traria bons resultados para os acionistas em longo prazo.

Este ensaio procurou iniciar a discussão quanto aos impactos da não capitalização integral dos custos com empréstimos aos ativos qualificáveis. Esses impactos podem ser devastadores sob a ótica do investidor conforme demonstrado na situação exemplo. A análise do princípio de competência mostra que a receita e a despesa são reconhecidas em função do seu fato gerador não em função do seu recebimento ou pagamento e que o reconhecimento da receita e da despesa está intimamente ligado, devendo ser reconhecidas de acordo com o fato gerador específico, nesse caso, cabe a discussão de qual é o fato gerador dos custos de empréstimos, será o fato temporal ou cabe a mesma aplicação do CPC 27 R1 (2009) que considera como custos a obrigação em que a entidade incorre quando o item é adquirido ou como consequência de usá-lo durante determinado período. Os custos com empréstimos são obrigações que a entidade adquire em função do benefício econômico que ela espera ter ao usá-lo. Outro aspecto importante ao se discutir a capitalização integral dos custos com empréstimos é que esses custos são considerados ao longo de toda a vida útil do ativo ao se realizar uma análise do ciclo de investimentos, portanto cabe a pergunta: esses custos devem recair, exclusivamente, sobre os acionistas do período temporal em que ocorre o financiamento do ativo? Percebe-se, desse modo, a necessidade de atingir um equilíbrio entre a esfera econômica e contábil das decisões dos gestores.

REFERÊNCIAS

Araujo, K. D. (2015). *IFRS no Brasil: Impacto no sistema de Informação Gerencial*. (Tese de Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

Assaf, A., Neto. (1991). O crepúsculo do conhecimento contábil. *Caderno de Estudos*, (3), 1- 05. doi: 10.1590/S1413-92511991000100001

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamento técnico CPC 27, de 31 de julho de 2009*. Ativo imobilizado. Recuperado de http://static.cpc.medialogroup.com.br/Documentos/316_CPC_27_rev%2008.pdf

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamentos Técnicos CPC 38, de 19 de novembro de 2009 – Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração; encargos financeiros relativos aos arrendamentos mercantis financeiros*. Recuperado de <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id= 69>

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamentos Técnicos CPC 08, de 16 de dezembro de 2010*. Custos de Transação e Prêmios na Emissão de Títulos e Valores Mobiliários. Recuperado de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos- Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=39>

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamento técnico CPC 20 R1, de 20 de outubro de 2011*. Custos de empréstimos. Recuperado de http://static.cpc.medialogroup.com.br/Documentos/281_CPC_20_R1_rev%2008.pdf

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamento Técnico CPC 06, de 21 de dezembro de 2017 – Operações de Arrendamento Mercantil e variações cambiais decorrentes de empréstimos em moeda estrangeira, na extensão em que elas sejam consideradas como ajuste, para mais ou para menos, do custo dos juros*. Recuperado de <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id= 37>

Dechow, P. M. (1994). Accounting earnings and cash flow as measures of firm performance: The role of accounting accruals. *Journal of Accounting and Economics*, 18 (1), 3-42.

Glautier, M. W. E, Morris, D. & Underdown, B. (2011). *Accounting theory and practice* (8th ed.). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.

Gonçalves, J. C., Batista, B. L. L., Macedo, M. A. S., & Marques, J. A. V. C. (2014). Análise do impacto do processo de convergência às normas internacionais de contabilidade no Brasil: Um estudo com base na relevância da informação contábil. *Revista Universo Contábil*, 10(3), 25-43.

Iudícibus, S., Martins, E., & Gelbcke, E. R. (2003). *Manual de contabilidade das sociedades por ações: Aplicável às demais sociedades* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Iudícibus, S., Marion, J. C., & Faria, A. C. (2009). *Introdução à teoria da contabilidade* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Iudícibus, S. (Coord.), Kanuf, S. C., Martins, E., Paccez, J. D., Chinem, C. A. K., Castilho, E....Cei. N. G. (2010). *Contabilidade introdutória* (11a ed.). São Paulo: Atlas.

Lopes, A. B., & Martins, E. (2005). *Teoria da contabilidade – Uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas.

Martins, E. (1991). Contabilidade vs. fluxo de caixa. *Caderno de Estudos*, (2), 01-12. doi: 10.1590/S1413-92511990000100001

Martins, E., & Santos, A. (2008, mar.). Alguns pontos da Lei n. 11.638 e a internacionalização da contabilidade brasileira. *Ibef News*, 28-30.

Niyama, J. K., & Silva, C. A. T. (2013). *Teoria da Contabilidade* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Oliveira, V. A., & Lemes, S. (2011). Nível de convergência dos princípios contábeis brasileiros e norte-americanos às normas do IASB: Uma contribuição para a adoção das IFRS por empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 22(56), 155-173.

Peters, M. R. S. (2011). *IFRS no Brasil: Normas internacionais aplicadas à contabilidade brasileira*. São Paulo: IOB.

Pigatto, J. A. M., Holanda, V. B., Moreira, C. R., & Carvalho, F.A. (2010). A importância da contabilidade de competência para a informação de custos governamental. *Revista de Administração Pública*, 44(4), 821-837.

Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico* (21a ed.). São Paulo: Cortez.

Statement of Financial Accounting Concepts. Dispõe sobre documentos propostos pelo Financial Accounting Standards Board (FASB). Recuperado de https://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage?cid=1218220132541&acceptedDisclaimer=true

WeiBenberger, B. E., & Angelkort, H. (2011). Integration and Management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22, 160 -180.

ÍNDICE REMISSIVO

SÍMBOLOS

5W2H 125, 127, 129, 130, 131

A

Acionista 65, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 195, 207

Administração 2, 9, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 76, 78, 112, 115, 116, 123, 125, 128, 132, 147, 168, 169, 177, 179, 188, 189, 190, 199, 200, 202, 213, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 233, 235, 239, 242, 243, 244, 252, 255, 256, 269, 284

Agricultura 258, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 272

Agronegócio 79, 80, 170, 255, 256

Alimentos 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268

Almoxarifado 125, 127, 128, 129, 131, 164

Armazenamento 126, 127, 128, 188, 271

Auditoria 51, 52, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 170

B

Brasil 9, 15, 18, 21, 23, 26, 32, 35, 60, 63, 65, 66, 76, 77, 78, 80, 82, 91, 94, 96, 105, 106, 107, 108, 114, 121, 123, 124, 136, 147, 149, 150, 151, 156, 157, 179, 180, 181, 182, 187, 191, 200, 215, 216, 220, 230, 244, 249, 255, 256, 257, 268, 269, 272

C

Cadeia de suprimentos 158, 159, 160, 161, 162, 165, 169, 172, 173, 188, 258

Capitalização 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76

Carnaval 179, 180, 181, 183, 187, 188, 189

Centro de distribuição 171, 172, 176

China 80, 93, 94, 95, 97, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 156, 243, 265, 266, 283

Clientes 49, 126, 137, 145, 159, 160, 161, 168, 171, 172, 173, 174, 177, 196, 226, 249, 252, 253

Commodities 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 282

Compras 9, 4, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 152, 153, 155, 164, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 252

Consensualidade 17, 18, 19, 20, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 62

Contabilidade 4, 65, 66, 67, 68, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 116, 117, 124, 189, 256, 257

Controle 2, 9, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 96, 98, 113, 114, 115, 116, 117, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 148, 154, 160, 162, 183, 193, 195, 198, 226, 227, 234, 252, 260, 263, 264, 268

Cultura 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 48, 58, 59, 179, 181, 182, 188, 189, 201, 203, 206, 215, 216, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234, 235, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 273, 274

Custos 4, 8, 22, 49, 59, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 114, 126, 129, 130, 131, 159, 162, 183, 184, 230, 240, 259, 268

D

Desdobramento 1, 3, 8, 9, 10, 37, 233

Desenvolvimento 2, 23, 25, 40, 60, 71, 72, 81, 95, 97, 98, 101, 105, 107, 117, 122, 136, 137, 138, 145, 146, 149, 157, 181, 186, 189, 192, 195, 196, 198, 202, 206, 207, 211, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 232, 233, 234, 237, 240, 247, 248, 249, 250, 254, 255, 256, 257, 260, 269, 272, 273, 282, 283, 284

Desperdício 10, 14, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 142, 143, 145, 146, 180, 181

Direito 17, 18, 19, 20, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 68, 116, 268

E

Economia 18, 22, 49, 60, 76, 94, 116, 126, 129, 150, 168, 181, 193, 196, 197, 206, 221, 224, 250, 258, 284

Educação Financeira 148, 149, 150, 154, 155, 156, 157

Empresa 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 66, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 93, 95, 96, 99, 100, 102, 106, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 128, 137, 138, 147, 158, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 174, 176, 183, 192, 195, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 216, 219, 226, 233, 236, 237, 239, 242, 246, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 275

Escolas de Samba 179, 180, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 190

Estratégia 1, 3, 4, 6, 7, 10, 14, 20, 94, 101, 105, 106, 113, 117, 138, 146, 149, 150, 157, 195, 196, 207, 208, 223, 230, 232, 235, 254, 283, 284

F

Fantasia 179, 180, 181, 182, 185, 186, 187

Fazendas 258, 260, 262, 263, 264, 265, 268, 269

Ferramenta 8, 9, 10, 12, 59, 112, 115, 117, 118, 124, 125, 127, 129, 131, 133, 135, 137, 141, 145, 146, 150, 170, 201, 212, 214, 221, 250, 258

G

Gestão 9, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 101, 113, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 131, 132, 158, 159, 160, 161, 169, 170, 172, 173, 177, 179, 180, 181, 183, 185, 187, 188, 189, 190, 197, 201, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 216, 218, 220, 221, 222, 224, 233, 235, 237, 241, 244, 247, 248, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 271, 272, 281, 282, 284

Gestores 7, 10, 12, 19, 35, 57, 76, 112, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 131, 202, 213, 233, 239, 251, 253

Governança Corporativa 113, 250, 251, 252, 254

I

Indicadores 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 118, 158, 159, 161, 162, 163, 166, 168, 169, 170, 177, 188, 246, 252, 254, 271, 275

K

KPI 159, 161, 169, 170

L

Logística 4, 128, 160, 162, 169, 173, 177, 178, 187, 188, 189, 190, 258, 259, 265

M

Marketing 105, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 145, 146, 147, 201, 207, 208, 218, 221, 253, 256

Melhoria Contínua 1, 2, 3, 6, 14, 131, 159

Mercado 2, 53, 65, 75, 81, 82, 83, 88, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 113, 114, 115, 117, 128, 135, 136, 137, 138, 147, 158, 163, 181, 183, 184, 186, 187, 188, 192, 196, 204, 208, 211, 212, 227, 233, 239, 247, 248, 249, 251, 255, 257, 260, 261, 263, 268, 275, 282

Métricas 7, 8, 9, 76, 229

Modelo 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 36, 40, 59, 60, 63, 67, 68, 72, 73, 83, 84, 86, 96, 114, 163, 188, 197, 218, 229, 248, 249, 255, 262, 266, 268, 269

Montadora 93, 94, 98, 103, 105, 106

N

Neuromarketing 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 145, 146, 147

O

Organização 2, 9, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 24, 30, 34, 63, 98, 113, 115, 116, 128, 131, 138, 149, 157, 160, 161, 162, 172, 180, 182, 183, 184, 185, 188, 194, 204, 209, 218, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 256, 260

P

Pedidos 35, 129, 164, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 184

Pegada Hídrica 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 281, 282

Percepção 9, 14, 98, 112, 114, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 212, 214, 233, 237, 238, 239

Planejamento 22, 112, 116, 126, 128, 129, 130, 133, 148, 152, 156, 158, 159, 168, 170, 172, 180, 183, 186, 188, 254, 257, 259, 260, 264

Preços 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 161, 183, 268

Q

Qualidade 2, 4, 7, 8, 14, 16, 22, 23, 28, 44, 114, 130, 138, 158, 159, 164, 165, 174, 180, 183, 184, 186, 205, 227, 247, 250, 251, 252, 253, 264, 268, 278

R

Responsabilidade Social 9, 159, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 212, 213, 215, 216, 218, 219, 222, 223, 224, 226, 228, 229, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 247, 252, 255, 256

Restaurante 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132

S

Storytelling 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147

Sustentabilidade 159, 161, 202, 206, 211, 216, 223, 228, 229, 234, 235, 240, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 267, 268, 271

V

Varejo 93, 101, 102, 103, 171, 172

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021