

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 Pietrobom – 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. Lillian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Lillian 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

PERCEÇÃO 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

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

Data de aceite: 01/07/2021

Anderson Alves de Souza

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste - Fatec
São Paulo - SP

Renato Oldair Balbo

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste - Fatec
São Paulo - SP

Reginaldo Moreira dos Santos

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste - Fatec
São Paulo - SP

Rogério Monteiro

Tecnologia Mecânica pela Faculdade de
Tecnologia de São Paulo
<http://lattes.cnpq.br/9455053434485478>

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo demonstrar a importância do acompanhamento realizado através de indicadores chaves de desempenho para medir os níveis de serviço e auxiliar a gestão da cadeia de suprimentos. A metodologia utiliza a pesquisa bibliográfica e de campo, com abordagem analítica, qualitativa e quantitativa de uma empresa prestadora de serviços do setor de manutenção predial. Dados foram coletados durante 10 semanas e evidenciam a falta de planejamento na aquisição de materiais utilizados para prestação de serviços. Diante dos estudos realizados e através de análise feita com base nos dados coletados foi comprovado que a falta de programação para atender a demanda exigida afeta de

forma negativa a qualidade dos serviços e a produtividade de todos os colaboradores direta ou indiretamente envolvidos. Foi realizada uma proposta de melhoria no sentido de manter um estoque de segurança voltado ao atendimento da demanda e proporcionar a elevação dos níveis de serviços.

PALAVRAS - CHAVE: Cadeia de Suprimentos, Gestão de Estoques, Nível de Serviço, Indicadores.

THE IMPORTANCE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND THE USE OF KPIS FOR THE INCREASE IN SERVICE LEVELS IN THE PREDIAL MAINTENANCE SECTOR

ABSTRACT: This article aims to demonstrate the importance of monitoring through key performance indicators to measure service levels and assist supply chain management. The methodology uses the bibliographic and field research, with analytical, qualitative and quantitative approach of a company providing services in the building maintenance sector. Data were collected during 10 weeks and show the lack of planning in the acquisition of materials used to provide services. Given the studies performed and through analysis based on the collected data, it was proved that the lack of programming to meet the demand demand negatively affects the quality of services and productivity of all employees directly or indirectly involved. An improvement proposal was made in order to maintain a safety stock aimed at meeting demand and increasing service levels.

KEYWORDS: Supply Chain, Inventory Management, Service Level, Indicators.

1 | INTRODUÇÃO

A abertura do mercado e a velocidade dos investimentos tornam claro a importância e necessidade de um bom planejamento, diante da constante inovação tecnológica e a preocupação com sustentabilidade e responsabilidade social dentro das empresas, estas precisam ter muita agilidade para responder a tais inovações e se manter à frente de seus concorrentes. Em busca de uma melhoria contínua para elevar seus níveis de serviço está a eficiência na gestão da cadeia de suprimentos que irá aumentar a qualidade dos serviços prestados a seus clientes.

1.1 Problema de Pesquisa

Como podemos avaliar a gestão da cadeia de suprimentos com a utilização de indicadores com a finalidade de aumentar o nível de serviço no setor de manutenção predial?

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo Geral*

Este artigo tem como objetivo compreender a cadeia de suprimentos e encontrar os melhores indicadores de desempenho como ferramentas de melhoria dos níveis de serviço do setor de serviços de manutenção predial.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

Estudar a gestão da cadeia de suprimentos.

Analisar o uso de KPI's na cadeia de suprimentos

Aplicar os indicadores chave (kpi's) estudados na empresa Assistec

1.3 Justificativa

A empresa objeto deste estudo tem grandes problemas em toda sua cadeia de suprimentos, gerando elevados índices de desorganização entre os setores chaves para o bom funcionamento de todo o processo de manutenções, ramo em que atua, não existe um planejamento em volta do objetivo principal que é atender bem o cliente, no momento certo da maneira correta e com o nível de serviço desejado, também não possui um acompanhamento através de demonstrativos de desempenho para mostrar o que a equipe realmente está fazendo e se está fazendo bem, a falta de uma boa gestão de toda a cadeia de suprimentos, eleva consideravelmente os custos com aquisição, recebimento e expedição, custos estes que podem ser evitados com demonstrações concretas da grande falta de gestão da empresa.

1.4 Metodologia

De acordo com Gil (1999), o método científico é um agrupamento de técnicas e procedimentos intelectuais empregados com o intuito de alcançar conhecimento. A fim de que seja visto como conhecimento científico, é preciso a identificação de cada etapa para averiguação, isto é, apontar o método utilizado no conhecimento assimilado.

MARTINS (2001) conclui que a pesquisa bibliográfica é a explicação e argumentação de determinado tema, baseado em referências teóricas publicadas em jornais, livros, revistas entre outros. Visando o conhecimento e análise de teor científico a respeito de um tema definido.

A metodologia utilizada para elaboração deste artigo foi inicialmente uma pesquisa bibliográfica para apuração de publicações sobre o assunto, livros, revistas, artigos e na internet, com a finalidade de relacionar conceitos de gestão da cadeia de suprimentos e KPI's que possam demonstrar, analisar e melhorar o nível de prestação de serviços.

Segundo Yin (2001), a característica do estudo de caso é aprofundar-se nos acontecimentos e instrumentos de investigação, possibilitando um extenso e detalhado estudo real dos eventos pesquisados. Ainda segundo o autor a meta do estudo de caso é investigar os acontecimentos dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o contexto e os acontecimentos não demonstram clareza.

Neste artigo foram utilizadas abordagens qualitativas através de estudo de caso a fim de compreender e interpretar comportamentos e tendências com intuito de identificar hipóteses para um possível problema de comportamento da organização e assim nortear as próximas ações.

Richardson (1999), alega que a pesquisa quantitativa é definida pela aplicação da quantificação, bem como na maneira como são coletadas as informações quanto na utilização dessas através de métodos estatísticos.

Neste mesmo artigo foram aplicadas análises quantitativas relacionadas a cadeia de suprimentos de uma empresa do setor de manutenção predial com objetivo de quantificar o problema e compreender a sua dimensão visando um melhor direcionamento. Para a coleta de dados foram realizadas visitas nos dias 21 a 23 de agosto de 2019, e com o acompanhamento das rotinas administrativas e operacionais.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Segundo Ballou (2006), a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais como controle de estoque, transporte etc, que se repetem inúmeras vezes ao longo do processo em que a matéria prima vai sendo transformada em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao cliente. Ainda segundo este autor, a cadeia de suprimentos é

um termo que capta a essência da logística integrada e inclusive a ultrapassa.

Em outras palavras a cadeia de suprimentos nada mais é que um conjunto de empresas ligadas e ao mesmo tempo independentes, trabalhando em regime de cooperação, para aperfeiçoar os processos e alcançar a satisfação de seus clientes finais. (CHRISTOPHER, 2009).

A cadeia de suprimentos relaciona-se a um agrupamento de processos necessários para aquisição de materiais, conforme a exigência dos clientes e consumidores agregando valor e providências para que os produtos sejam disponibilizados para o local e data pretendidos pelos clientes ou consumidores. Por ser um processo longo, a cadeia demonstra variações de moldes que se alteram conforme as particularidades ou características da transação e produtos utilizados por cada empresa com intuito de levar os bens até o consumidor final. (BERTAGLIA, 2009, p. 5).

De acordo com Chopra e Meindl (2003, pág 2), a coordenação da cadeia de suprimentos melhora se todos os estágios realizarem ações em conjunto visando o aumento dos lucros totais. A coordenação da Cadeia de suprimentos exige que cada estágio leve em consideração o impacto que suas ações exercem sobre os outros estágios, pois a seleção de parcerias a jusante e a montante tornam o fluxo logístico mais efetivo.

Segundo Teixeira et. al (2004), uma maneira de aplicar uma boa gestão, é os membros da cadeia de suprimentos terem funções como:

- Coleta de informações sobre clientes, concorrentes e forças do ambiente.
- Fornecimento de condições de armazenagem.
- Movimentação de produtos físicos.
- Pagamentos.
- Realizar acordos sobre preços e condições de transferência de posse.

De acordo com Carvalho, Duarte, & Machado (2011), a fim de compor uma cadeia de suprimentos efetiva, é necessário analisar o seu comportamento. As dimensões de performances precisam prover a organização um cenário completo demonstrando a competitividade e sustentabilidade da cadeia de suprimentos. A premissa do sistema de medidas de desempenho é viabilizar informações necessárias para gerir as instituições. Visto que as medidas aplicadas influenciam na avaliação, no funcionamento e nas decisões em níveis organizacionais distintos.

2.2 Indicadores Chave de Desempenho Kpi'S (Key Performance Indicator)

O indicador de desempenho, ou indicador-chave de desempenho (do termo em inglês Key Performance Indicator KPI, ou até mesmo como "Key Success Indicator" KSI), são ferramentas de gestão para se realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo, focando no

“como” e indicando quão bem os processos dessa empresa estão, permitindo que seus objetivos sejam alcançados.

De acordo com Ballou (2011) as ferramentas para medir o desempenho servem para promover informações sobre a performance das atividades logísticas, especialmente quando a variabilidade exceder uma amplitude aceitável, na qual essas atividades devem ser encaradas como um processo contínuo. Na avaliação destes cenários há adoção de ferramentas de apoio à decisão na logística tem contribuído para a redução de custos e ganhos operacionais significativos, que conseqüentemente aumentam a capacidade de competição das empresas.

Segundo Caldeira (2012) com intenção de conseguir o controle máximo possível da cadeia de suprimentos deve se aplicar a utilização de indicadores chaves de desempenho como os KPI's (key Performance Indicator) no qual o próprio reitera que seu papel é analisar os resultados da instituição a fim de comparar a metas predeterminadas visando aprimorar o nível de desempenho.

O motivo da utilização de indicadores fundamenta-se na indispensabilidade de quantificar adversidades, insuficiências, não cumprimento de objetivos, bem como identificar condições favoráveis de desempenho. “[...] Não se pode gerenciar aquilo que não se mede. Logo, compreende-se que é difícil melhorar algo que não se gerencia” (FRANÇA, 2010, p. 48).

Segundo a afirmação de Freitas (2014), para que um indicador de desempenho possa ser considerado eficaz e produtivo para as empresas, o mesmo deve ter algumas aplicações indispensáveis, como:

- Deve ser objetivo;
- Deve ser mensurável;
- Deve ser verificável;
- Deve possuir valor agregado;
- Deve ser feita a sua comunicação;
- Deve haver consenso no seu valor;
- Deve haver comprometimento dos envolvidos.

Para Rodrigues (2015) os indicadores chave de desempenho funcionam como um veículo de comunicação, garantindo que os colaboradores entendam como os seus trabalhos são indispensáveis para o sucesso da organização.

O mesmo autor cita alguns exemplos de KPIs dentro da cadeia de suprimentos:

Lead Time: O tempo de duração de um determinado processo.

$$Lt = \text{data da conclusão do serviço} - \text{data da abertura do chamado}$$

On Time Delivery: Taxa de atendimentos realizados no prazo acordado com o cliente.

$$Otd = \frac{\sum \text{Atendimentos realizados no prazo}}{\sum \text{Atendimentos realizados}} \times 100$$

OFCT (*Order Fulfillment Cycle Time*) ou tempo de ciclo do pedido, esse modelo de cálculo possibilita obter uma noção desse período subtraindo a data de entrega pela data de efetivação ou aprovação de um pedido.

$$OFCT = \text{Tempo de requisição} + \text{tempo de produção} + \text{prazo de entrega}$$

Ociosidade: Porcentagem de tempo que uma equipe, máquina ou planta ficou parada.

$$\text{Ociosidade} = \frac{\text{Total de despesas (diretas e indiretas)}}{\text{Total horas disponíveis}} \times \text{Total horas utilizadas}$$

Acuracidade de Inventário: É a verificação de estoque em relação a eficácia dos controles da empresa, reflete a diferença entre o estoque físico e o sistêmico.

$$\text{Acuracidade de inventário} = \frac{\text{Estoque Real}}{\text{Estoque Contábil}} = \%$$

Retorno sobre investimento (ROI): É um dos indicadores mais importantes, o ROI calcula qual foi a assertividade do investimento, e pode ser aplicado em diversas situações.

$$ROI = (\text{Ganhos após o investimento} - \text{Investimento inicial}) \times \text{Investimento inicial}$$

A utilização de acordos de nível de serviço e indicadores de desempenho, mesmo interligados são diferentes ferramentas para análise do passado e do futuro de uma operação, neste primeiro momento será utilizado o SLA (Service Level Agreement) ou Acordo de Nível de Serviço (ANS) em português, trará uma demonstração do desempenho com relação ao mercado em um futuro próximo caso nada fosse feito.

$$\text{Nível de Serviço} = \frac{\sum \text{atendimentos dentro do prazo}}{\sum \text{atendimentos} + \sum \text{cancelamentos} - \sum \text{atendimentos aguardando aprovação}} \times 100$$

Para este cálculo os atendimentos aguardando aprovação foram desconsiderados porém os cancelados foram levados em consideração.

3 | ESTUDO DE CASO

3.1 A Empresa

A Assistec Tecnologia Comércio e Eletrônica Eireli fundada em 17/Dez/2009, conta hoje com aproximadamente 80 funcionários, sendo fixos e esporádicos, distribuídos em suas em 4 bases localizadas nas cidades de São Paulo, local de sua sede, Uberlândia, São José dos Campos e Santa Catarina, inicialmente prestava serviços de manutenção de portas de segurança detectoras de metais, circuitos fechados de TV, sistemas de climatização de ambientes, fechaduras de cofres e casas fortes de agências bancárias e dos correios, depois de algumas mudanças em seu objeto social em 2011 migrou para a manutenção predial, realizando obras de engenharia, ramo em que atua até presente data, realiza desde a simples troca de lâmpada queimada como a readequação ou desativação de um imóvel.

3.2 O Problema

Dentre os diversos problemas encontrados nesta empresa, o que está causando maiores impactos na qualidade dos serviços prestados é falta de insumos para a realização das tarefas diárias. A falta de capacitação para analisar as demandas históricas deste contrato de prestação de serviços trouxe consigo uma abordagem deficitária no que diz respeito a uma programação das reais necessidades de material. Cada fase do processo relata que os erros estão no passo anterior, equipes de atendimento dizem que o almoxarifado não tem material, enquanto este diz que o setor de compras não o abasteceu e por sua vez o setor de compras reclama do atendimento, pois os pedidos são sempre realizados com urgência. Este ciclo criado pelos departamentos está trazendo consequências desagradáveis para a empresa, o que pode acarretar perdas de contratos e até mesmo punição por inexecução de obras oriundas de contratos firmados.

Tomando como base o tempo demandado para finalização de um atendimento que em sua maioria deveria ser de um dia útil, devido à falta de insumos estes chegam a levar mais de quinze dias úteis, deixando assim o profissional ocioso na espera da chegada do material necessário, não sendo possível alocar em outro atendimento pelo mesmo motivo.

A tabela 1 mostra a quantidade de atendimentos abertos no mês de maio de 2019.

CHAMADOS MAIO/2019

Data da Abertura	Prazo Contratual para Iniciar (h)		Início do Atendimento dos Chamados				
	de 1 a 6	de 6 a 48	No Prazo	Após 48 horas	Aguard. Aprovação	Cancelados	Data da Conclusão
02/05/2019	5	6	3	5	3	0	10/05/2019
03/05/2019	4	7	4	3	2	2	10/05/2019
06/05/2019	6	4	3	4	3	0	11/05/2019
07/05/2019	8	12	4	5	6	5	12/05/2019
08/05/2019	6	5	3	2	5	1	12/05/2019
09/05/2019	9	7	4	4	3	5	18/05/2019
10/05/2019	6	9	5	6	3	1	23/05/2019
13/05/2019	5	4	0	5	3	1	20/05/2019
14/05/2019	10	8	6	8	1	3	22/05/2019
15/05/2019	7	5	5	4	2	1	20/05/2019
16/05/2019	3	2	0	2	0	3	24/05/2019
17/05/2019	4	4	3	4	0	1	25/05/2019
20/05/2019	12	10	8	6	5	3	24/05/2019
21/05/2019	6	5	1	3	2	5	03/06/2019
22/05/2019	6	8	6	6	1	1	03/06/2019
23/05/2019	8	8	7	4	4	1	27/05/2019
24/05/2019	7	6	5	4	4	0	05/06/2019
27/05/2019	3	5	4	3	0	1	02/06/2019
28/05/2019	7	9	0	6	4	6	12/06/2019
29/05/2019	5	6	2	6	1	2	13/06/2019
30/05/2019	6	5	1	5	4	1	20/06/2019
31/05/2019	8	7	3	7	3	2	17/06/2019
TOTAL	283		77	102	59	45	

Tabela 1.

Fonte: Autores 2019.

3.3 A Proposta de Solução

Após coleta e análise de dados, visitas a empresa e acompanhamento das tarefas diárias realizadas tanto internamente como na cadeia de suprimentos desta empresa fica a proposta de solução para os processos e procedimentos que visam o aumento da qualidade dos níveis de serviço por ela prestados. Foi verificado com base no indicador

Lead Time, um logo tempo entre a data do chamado até o seu término, sendo que no contrato de prestação de serviço, os prazos para dar início aos atendimentos variam de uma a seis horas ou de seis a quarenta e oito horas, de acordo com a urgência do serviço a ser realizado.

Lead Time:

$$Lt = \text{data da conclusão do serviço} - \text{data da abertura do chamado}$$

Lead Time médio é de 10 dias úteis.

On Time Delivery:

$$Otd = \frac{\Sigma \text{Atendimentos realizados no prazo}}{\Sigma \text{Atendimentos realizados}} \times 100 \quad Otd = \frac{77}{179} \times 100 \quad Otd = 43,02\%$$

Nível de Serviço:

$$NS = \frac{\Sigma \text{atendimentos dentro do prazo}}{\Sigma \text{atendimentos} + \Sigma \text{cancelamentos} - \Sigma \text{atendimentos aguardando aprovação}} \times 100$$

$$NS = \frac{77}{(77 + 102) + 45 - 59} \times 100$$

$$NS = 46,67\%$$

Analisando cada um dos indicadores acima, foi detectada a causa raiz, que é a falta de materiais necessários para realização do trabalho exigido pelo cliente e isso se dá pela falta de um ciclo de estoque para os materiais, principalmente para a lâmpada que é o produto mais utilizado nos atendimentos e a falta de um fornecedor de confiança como parceiro. Diante dos resultados de um Lead Time alto, e o nível de serviços abaixo do esperado, foi elaborada a proposta de manter um estoque de segurança do produto classe A, que como já exposto anteriormente, é a lâmpada, e manter um ciclo de uma semana e apresentada para a empresa. Após apreciação da diretoria a proposta foi aceita e colocada em prática por um período experimental de 30 dias onde os resultados apontados estão demonstrados na tabela 2.

**CHAMADOS JULHO/2019
(PERÍODO DO TESTE)**

Data da Abertura	Prazo Contratual para Iniciar (h)		Início do Atendimento dos Chamados				
	de 1 a 6	de 6 a 48	No Prazo	Após 48 horas	Aguard. Aprovação	Cancelados	Data da Conclusão
01/07/2019	5	7	7	3	1	1	02/07/2019
02/07/2019	6	7	8	3	2	0	03/07/2019
03/07/2019	8	11	9	6	3	1	04/07/2019
04/07/2019	6	5	7	2	1	1	05/07/2019
05/07/2019	9	7	9	5	2	0	06/07/2019
08/07/2019	6	9	7	6	2	0	10/07/2019
09/07/2019	8	4	7	4	1	0	11/07/2019
10/07/2019	10	8	11	5	1	1	12/07/2019
11/07/2019	7	9	8	5	1	2	13/07/2019
12/07/2019	6	6	7	3	1	1	14/07/2019
15/07/2019	4	4	4	2	1	1	16/07/2019
16/07/2019	8	7	7	5	2	1	17/07/2019
17/07/2019	6	5	5	2	2	2	18/07/2019
18/07/2019	6	8	8	3	2	1	19/07/2019
19/07/2019	8	9	8	5	3	1	20/07/2019
22/07/2019	7	6	5	4	2	2	24/07/2019
23/07/2019	9	5	8	3	2	1	25/07/2019
24/07/2019	7	9	8	5	3	0	26/07/2019
25/07/2019	5	6	5	3	1	2	26/07/2019
26/07/2019	6	9	8	4	3	0	27/07/2019
29/07/2019	5	7	7	4	0	1	31/07/2019
30/07/2019	4	9	7	2	3	1	01/08/2019
31/07/2019	8	7	7	5	1	2	02/08/2019
TOTAL	318		167	89	40	22	

Tabela 2.

Fonte: Autores 2019.

Lead Time:

Lt = data da conclusão do serviço – data da abertura do chamado

Lead Time médio 1,5 dias úteis.

On Time Delivery:

$$Otd = \frac{\sum \text{Atendimentos realizados no prazo}}{\sum \text{Atendimentos realizados}} \times 100 \quad Otd = \frac{167}{167+89} \times 100 \quad Otd= 65,23\%$$

Nível de Serviço:

$$NS = \frac{\sum \text{atendimentos dentro do prazo}}{\sum \text{atendimentos} + \sum \text{cancelamentos} - \sum \text{atendimentos aguardando aprovação}} \times 100$$
$$NS = \frac{167}{(167 + 89) + 22 - 40} \times 100$$
$$NS = 70,17\%$$

3.4 Análise

Com a implantação da proposta de melhoria baseada na análise dos indicadores de desempenho e com um período de adaptação para os novos processos, os resultados foram benéficos mesmos com ajustes necessários para atingir os objetivos de superar os 90% do nível de serviço impostos pela empresa como desafio para sua melhoria. Os resultados apurados após 30 dias de implantação uma nova análise foi realizada e os resultados foram satisfatórios visto que o Lead Time que anteriormente era em média 10 dias, passou a ser de 1,5 dias o que significou uma melhora de 85%.

O OTD que era de 43,02%, passou a ser 65,23%, significando melhora de 51,63%. Com isso o nível de serviço chegou a 70,17%, o que ainda não atende a expectativa da empresa mas a coloca novamente em uma linha ascendente, não somente as mudanças e análises dos dados internos levaram a obtenção desta melhora, a procura por uma rede de fornecedores com maior confiabilidade nos prazos prometidos e melhores condições para pagamento, o comprometimento das equipes para realização dos atendimentos no menor tempo possível e apontar quais são as variáveis de maior dificuldade para um melhor planejamento também tiveram influência. Toda uma ideologia de administração moldada em anos de experiência são difíceis de serem mudados, pois o que estava funcionando a muitos anos pode continuar funcionando, diante das constantes mudanças da economia, criação de novas tecnologias, a empresa que não se atualizar está fadada ao fracasso em pouco tempo, o que não é o caso da empresa estudada, pois está em busca de uma solução para melhor atender seus clientes.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial. Bookman.** 5ª Edição. Porto Alegre, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física.** 1ed. 24 reimpr. São Paulo. Atlas, 2011.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento,** São Paulo: Saraiva, 2009.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** 12.ed. Porto: Porto, 2003.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning, and operation.** New Jersey: Prentice Hall, 2003.

CALDEIRA, J. **100 Indicadores da Gestão.** Ed: Conjuntura Actual Editora, AS.(2012) Acesso em: 22 de setembro de 2019.

Carvalho, H., Duarte, S., & Machado, V. C. (2011). **Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies.** *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 151-179.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor.** Cenlage learning. 2ª Edição. São Paulo, 2009

FRANÇA, V. O. **Identificação de indicadores chave de desempenho logístico (KPIs) de supermercados: um estudo multicaso.** 2010. 149 f. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis. 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/94651>>. Acessado em 21 de setembro de 2019

FREITAS, A. **KPI – Indicador de desempenho de Processo.** Disponível em: <http://www.academicaplatonica.com.br>. Acesso em: 21 de setembro de 2019. <https://www.dicionariofinanceiro.com/indicadores-de-desempenho/> Acesso em 22 de Setembro de 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. <https://www.intelipost.com.br/blog/o-que-e-o-tempo-de-ciclo-do-pedido-e-como-fazer-este-calculo/>. acesso em 28 de outubro de 2019.

KARDEC, A; FLORES, J.; SEIXAS, E. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

MARTINS, G.A. & PINTO, R.L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos.** São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A C.; CANELA, M. **Utilização de KPI – Indicadores de Desempenho na Cadeia de Suprimentos. Um Estudo de Caso em Indústria Metalúrgica no Setor da Construção Civil.** Univem-Centro Universitário Eurípedes de Marília – SP. 2015.

TEIXEIRA, L.; NEVES, M. F., SCARE, R. F. **Auditoria e sistema de informação em canais de insumos do agronegócio: proposta de uma ferramenta de pesquisa.** *Gestão e Produção*. São Carlos, v.11, n.2, Dezembro 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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](https://www.instagram.com/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