

## **Ferramentas de Gestão Corporativa de Excelência: Uma Pesquisa Bibliográfica**

### **Resumo:**

O objetivo deste trabalho científico é apresentar referencial teórico do questionário de pesquisa com dirigentes de empresas brasileiras dos mais diversos setores e portes, sobre os principais problemas que os aflige bem como com ferramentas utilizadas para melhoria do desempenho da gestão das empresas sob sua responsabilidade. Foi resultado da captura de impressões através de milhares de questionários enviados e apenas 114 respondidos. O universo foi observado 88% de Homens e de apenas 12% de Mulheres. Dos respondentes 43 deles tinham idade entre 50 e 59 anos e 45 deles tinham relacionamento em empresas de Responsabilidade Limitada. Podemos verificar que 26 respondentes trabalhavam em empresas com Receita Bruta Anual de 2014 acima de R\$ 1 Bilhão; 12 respondentes em empresas com Receita Bruta Anual de 2014 entre R\$ 500,1 Milhões e R\$ 999 Milhões; 21 respondentes em empresas com Receita Bruta Anual de 2014 entre R\$ 50,1 Milhões e R\$ 500 Milhões. Dentre os respondentes foram observados dirigentes da área de Planejamento, Finanças e Presidência de empresas, sendo que 57,89% dos respondentes são: 21 Controllers; 17 CFOs; 15 Professores e 13 CEOs. Aqueles que responderam o questionário têm como Ramos de Atividades como os principais: 28 Serviços Educacionais; 22 Serviços de Consultoria; 17 Indústria e 11 Serviços Financeiros, perfazendo 68,42% dos respondentes. No quesito Controle de Capital, temos a abertura de 82,46% dos respondentes: 45 Ltda. Nacional; 21 Órgão Público/Entidade Governamental/ONG; 19 S/A Aberta Nacional e 9 Ltda. Multinacional. Dentre os respondentes temos 30 Técnicos em Contabilidade, ou 26,31% dos respondentes; 36 Bacharéis em Ciências Contábeis ou 31,58% dos respondentes e 20 são Mestres em Controladoria/Finanças. A motivação foi gerada a partir do Seminário sobre Evitar Fraudes, Roubos e Desvios Contábeis e Financeiros, que seria apresentado em maio/2015, porém devido às incertezas de mercado foi postergado para apresentação no CFO SAB2015 entre 2 e 4/set/2015, que teve por objetivo total na geração de *insights* e desenvolvimento de negócios, debatendo temas desde o impacto que o baixo crescimento econômico reflete nas empresas, passando por indicadores nacionais, como os juros e inflação, interferem na gestão estratégica das organizações e abordando as melhores práticas para otimização das organizações, como desenvolvimento de CSC-Centros de Serviços Compartilhados. Assim, pude perceber que a Fraude é um dos temas que tem afligido o Corpo Diretivo das empresas, uma vez que passamos por uma crise comportamental, não só no seio da sociedade brasileira como também em âmbito mundial. Desta forma, entendo que não podemos resolver o problema do mundo e na esfera do governo brasileiro, no entanto compreendo que devemos pensar em soluções para blindar as organizações contra os malefícios da perda dos valores morais e éticos que passamos na atualidade, bem como efeitos de miopia gerencial advindo de falta da atualização não só do corpo diretivo, mas de todo o corpo de colaboradores. Desta forma, certamente a entidade sob nossa gestão terá uma competência gerencial de excelência.

**Palavras-Chave: Gestão – Governança Corporativa - Estratégia**

## 1.Introdução:

A motivação foi gerada a partir do Seminário sobre Evitar Fraudes, Roubos e Desvios Contábeis e Financeiros, que seria apresentado em maio/2015, porém devido às incertezas de mercado foi postergado para apresentação no CFO SAB2015 entre 2 e 4/set/2015. Assim, pude perceber que a Fraude é um dos temas que tem afligido o Corpo Diretivo das empresas, uma vez que passamos por uma crise comportamental, não só no seio da sociedade brasileira como também em âmbito mundial. Desta forma, entendo que não podemos resolver o problema do mundo e na esfera do governo brasileiro, no entanto compreendo que devemos pensar em soluções para blindar as organizações contra os malefícios da perda dos valores morais e éticos que passamos na atualidade, bem como efeitos de miopia gerencial advindo de falta da atualização não só do corpo diretivo, mas de todo o corpo de colaboradores. Desta forma, certamente a entidade sob nossa gestão terá uma competência gerencial de excelência.

## 2.Pesquisa Bibliográfica:

A base de pesquisa deu-se na elaboração de um questionário, que após capturar os dados pessoais, corporativos e de formação acadêmica, busca conhecer os Desafios Corporativos atuais, tipificados como:

**Manutenção da Sustentabilidade Empresarial**=>Sobre o tema temos o artigo de MAZZA, ISIDRO-FILHO e HOFFMANN (2014) que na página 352 o trabalho apresenta o conceito de Sustentabilidade Empresarial com sendo aquele que procura satisfazer as necessidades presentes e futuras de todos os envolvidos BRUNDTLAND (1987), também foi introduzido o conceito de Responsabilidade Social Corporativa BANSAL (2005), que trata dos três princípios do modelo *Triple Bottom Line* ELKINGTON (1998) em suas atividades organizacionais: integração ambiental, equidade social e prosperidade econômica.

**Integração ao Movimento de Sustentabilidade Global**=>Para consubstanciar o tema fui buscar o trabalho de OLIVEIRA & OLIVEIRA-Filho (2014), que procurou apresentar dados de produção no Brasil e mundial e a relação de consumo de algodão orgânico na indústria têxtil e das estratégias de publicidade e de marketing que podem interferir dessa *commodity*. Porém, julgaram importante que o consumidor tivesse a percepção do valor comercial do algodão orgânico, que mesmo com preço maior dos produtos, representa menos impacto ambiental. Outro aspecto é o da compreensão não é reservada apenas dos consumidores, mas também das empresas que passam a ser um nicho de mercado. Mas, os consumidores carecem de educação adicional sobre os efeitos adversos da produção de vestuário tradicional e benefícios do movimento de sustentabilidade global para aumentar o conhecimento e alterar atitudes e comportamentos (FURLOW & KNOTT, 2009).

**Inovação Tecnológica**=>Este é um tema muito proeminente nos artigos relacionados à melhoria das competências produtivas. Assim, escolhi o texto de PEREIRA & KUGLIANSKAS (2005), que já no Resumo trata da Lei de Inovação Tecnológica – LIT (Lei Federal n.º 10.973 de 02.12.2004, alterada pela Lei 13.243 de 11.01.2016) – que estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, objetivando a capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País, apesar de suas deficiências, representa um instrumento relevante de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. Já no primeiro parágrafo da introdução, aborda as questões relacionadas à inovação tecnológica e seus reflexos num ambiente que produz ciência de ponta e influencia direta e indiretamente o setor produtivo, especialmente por meio

dos setores de pesquisa e desenvolvimento gerados no bojo das empresas. Outro aspecto é o resultado da baixa incorporação de tecnologia de ponta diretamente nos produtos torna-os pouco competitivos, tanto no mercado interno como no externo. Portanto, é perceptível que a mola propulsora para viabilizar o aumento da produção científica e tecnológica no País tem início com a criação de instrumentos reguladores dessa relação, bem como a aproximação da academia às indústrias para melhoria e aumento da capacidade produtiva brasileira, substituição de importações e integração à Cadeia Produtiva Mundial.

**Gestão e Governança Corporativa/Compliance**=>Para dar suporte ao tema trago o artigo de TRINDADE & BIALOSKORSKI Neto (2014), em cujo resumo trata dos aspectos relacionados à transparência das cooperativas de crédito, adotando normas do Banco Central do Brasil diagnosticou as características da governança e definiu uma série de boas práticas e os custos relacionados, sendo possível “observar neste estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito de pequeno porte, que as práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa representam aproximadamente 0,3205 % do Ativo Total, 8,6% das Despesas Administrativas Totais e 0,025% das Receitas da organização em 2011. Considerando-se apenas as práticas indicadas de governança corporativa, 0,2238% do Ativo Total da cooperativa foi destinado a esses custos”. No questionário aplicado aos cooperados, observa-se que apesar dos custos das práticas de governança considerados elevados pela gestão, os respectivos cooperados podem não ter a percepção adequada desses custos, mas a maioria dos cooperados pode perceber a eficiência da gestão e também que a governança corporativa como investimento da organização.

**Competitividade Nacional**=>Neste contexto foi utilizado como embasamento as palavras de ALVES (2005), que no seu Resumo explora como a gestão pública influenciou a competitividade nos países da América Latina ao longo de século XX. Apresenta uma revisão histórica do desenvolvimento, levando a um modelo envolvendo seis variáveis principais: gestão pública, inovação, custos de transação, eficiência militar, produtividade e competitividade. Foi observado dois grandes movimentos, um na década de 1930 e outro na década de 1990. A análise demonstra que a ação da gestão pública foi uma reação a eventos externos à região e se deu de forma adaptativa. A dissertação conclui que as ações fazem sentido quando, analisadas à luz da teoria dos jogos, que a gestão pública sempre tentou estimular o desenvolvimento regional através da coopetição, cujo significado é aquele compreendido como a cooperação entre concorrentes, faz emergir aplicações em diferentes setores da economia, como o que pode ocorrer no setor de tecnologia da informação e FOLHA DE S.PAULO e O EST. DE S.PAULO que criaram um processo logístico de distribuição de ambos os jornais.

**Competitividade Internacional**=>Para compreender a motivação para capturar a percepção dos executivos busca-se o artigo de FORTE, MOREIRA E MOURA (2006), em cujo resumo temos os aspectos dos mercados internacionais que são muito mais árduos e arriscados para uma empresa do que vender seus produtos no mercado doméstico com uma pesquisa que buscou inter-relacionar os Recursos com as Estratégias de Internacionalização e o Grau de Internacionalização para mostrar a relação existente entre os aspectos. O texto traz a base teórica do modelo RCP (Recursos – Conduta – Performance) elaborado a partir das classificações dos recursos (FAHY, 2002) e do Grau de Internacionalização (SULLIVAN, 1994). Foi utilizado foi o método quantitativo e a pesquisa foi de natureza explicativa. Os dados coletados referem-se ao período 2004 e 2005, com 15 grandes empresas exportadoras

do setor calçadista brasileiro e foram analisados por meio de *Cluster Analysis* na entrada da internacionalização, na situação atual e em 2010. Foi percebido que as estratégias de internacionalização não tiveram relação direta com o Grau de internacionalização.

**Capitalização/Alongamento de Dívida**=>Como base para esta qualificação, podemos utilizar a abordagem de AMSTALDEN (2011), que na página 17 enfatiza sinais correntes e prospectivos e a natureza das medidas de recuperação tomadas entre julho de 2009 e julho de 2010, sendo que na dissertação foi pesquisado: (i) se os administradores baratearam e/ou alongaram dívidas contraídas em 2008 e 2009, (ii) fizeram ofertas sequenciais de ações (*follow-ons*) e (iii) retomaram projetos postergados. Nas hipóteses trabalhadas, chama atenção o intuito, bem-sucedido, de baratear/alongar dívidas (65% da amostra), assim como o de fazer *follow-ons* (35%) e retomar projetos postergados (46%).

**Agregar Valor aos Clientes**=>Como fonte de inspiração para utilizar tal conceito, iremos buscar as palavras no artigo de SOUZA e MELLO (2011), que assim se manifesta na página 12 sobre o mercado globalizado e as alternativas para manutenção da capacidade competitiva há que ser priorizada a sustentabilidade dos negócios através do desenvolvimento de estratégias eficazes, que consigam agregar valor aos clientes e ao mesmo tempo remunerar adequadamente os proprietários.

**Agregar Valor aos Acionistas**=>Tal conceito pode ser observado no artigo de GALVÃO Jr, MEDEIROS Jr e SOUZA Neto (2012), que na introdução aborda o tema da gestão que objetiva antes de tudo agregar valor aos investidores de uma empresa (numa perspectiva financeira), que por consequência depende de uma série de esforços tanto da administração como dos colaboradores, pois toda a estrutura organizacional deverá estar preparada para atender esse objetivo. Desta forma, faz-se necessário que seja institucionalizado um sistema de gestão estratégico que possa atender ao objetivo do valor.

**Agregar Valor à Sociedade**=>É possível perceber os conceitos trazidos por PERUCH (2013), que na página 14 nos apresenta a percepção da Governança Corporativa que leva os proprietários e as partes interessadas por intermédio de uma relação transparente e igual, a agregar valor à sociedade, que além de abrir seu capital também contribuir para a perpetuidade da empresa. Já no trabalho OLIVEIRA (2005), citado na introdução de SOUZA e LAROS (2010), traz o resultado de pesquisa em 95 Balanços Sociais das 500 Maiores Empresas Não Financeiras-FGV de 2001, observando que não há uma lista rígida de ações que uma empresa deve seguir para ser socialmente responsável, ou seja, não há uma definição consensual sobre Responsabilidade Social numa gestão empresarial que possa expressar mais transparência, ética e inserção de preocupações sociais e ambientais nas decisões das empresas.

**Agregar Valor aos Colaboradores**=>Num contexto interessante apresenta-se as palavras de BRUXEL e JUNQUEIRA (2011), que na página 131 trata do desenvolvimento de competências de forma que as pessoas se tornem mais produtivas, inovadoras e contribuindo para os objetivos organizacionais, bem como sejam eficazes e possam agregar valor aos colaboradores, à organização e aos clientes.

**Integração da Cadeia de Valor**=>Para suportar este ponto temos o trabalho apresentado por SIKILERO, RODRIGUES e LACERDA (2008), que na página 3 apresenta a definição de logística do *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, antigo CLM), de 1998, com o intuito de criar um consenso,

mudou sua definição de logística para indicar que ela é um subconjunto da Cadeia de Suprimento, bem como reforça que os dois termos não são sinônimos, citando que a “Logística é a parte dos processos da cadeia de suprimentos (CS) que planeja, implementa e controla de forma eficiente, e eficaz, o fluxo normal e reverso, e a estocagem de bens, serviços e informações correlatas entre o ponto de origem até o ponto de consumo, para atender as necessidades dos clientes”.

**Comunicação com Público Interno**=>Como base neste item busca-se as palavras de PIERRI, RODRIGUES E SANTOS (2008) na página 26 sobre função de integrar a comunicação com público interno, com os clientes e fornecedores, fazendo com que a comunicação integrada seja um processo que une todas as formas de relacionamento com público ou que fazem algum tipo de comunicação, desde o pessoal de vendas passando pelos recursos humanos até chegar à cúpula diretiva.

**Comunicação com Público Externo**=> No artigo de FRANCISCO (2011) na página 41 trata que na prática as Tecnologias de Informação e Comunicação oferecem um sistema que armazena e centraliza acesso em das informações a partir da utilização de banco de dados; depois leva através de novos canais de comunicação com público externo; automatizando processos manuais, burocráticos e técnicos; configura os papéis dos usuários; integra-se com veículos de divulgação, portais e mídias sociais; integra-se de forma transparente aos sites das assessorias; disponibiliza acesso pela Web; e promove controle de qualidade em cada etapa da produção: solicitação, criação, conclusão, edição, revisão, publicação, *clipping* e *feedback*.

**Planejamento Estratégico (Longo Prazo)** =>Busca-se na Dissertação de MELO (2008) na página 11 o planejamento estratégico está relacionado ao processo de tomada de decisão pela alta administração, bem como a compatibilização dos riscos financeiros que podem afetar a empresa por um prazo relativamente longo, às vezes até décadas. As decisões determinam as políticas de desenvolvimento e dão ampla forma às estratégias que operam o sistema.

**Plano Tático (Médio Prazo)** => na Dissertação de MELO (2008) na página 11 apresenta as decisões táticas que têm influência de médio prazo, cerca de um mês a pouco mais de um ano, pois as decisões que habitualmente não envolvem grandes riscos financeiros como as decisões estratégicas, pois o objetivo é estabelecer a alocação e utilização eficiente dos recursos para se obter o melhor desempenho possível do sistema como um todo. Desta forma tais decisões dizem respeito aos assuntos relacionados à determinação de planejamento do exercício seguinte.

**Orçamento Empresarial (Curto Prazo)** =>Pela relevância do tema para os dias de hoje, podemos recorrer ao trabalho de LEITE, SILVA, CHEROBIM e BUFREM (2008), que no resumo do artigo que aborda a produção científica (teses e dissertações) na área de orçamento empresarial no período de 1995 a 2006, sendo que o objetivo foi resgatar estudos que versam aspectos do orçamento empresarial. As informações foram coletadas nos artigos e trabalhos decorrentes de programas brasileiros de mestrado e doutorado em ciências contábeis, reconhecidos e recomendados pela CAPES. Assim, o estudo baseou-se na interpretação dos dados das 1.257 dissertações e 112 teses com categorização a priori nas subáreas temáticas: orçamento público, orçamento empresarial, orçamento operacional, orçamento financeiro, considerando-se a presença

ou ausência do termo “orçamento”. Verificou-se que, do total de 1.257 dissertações, apenas 27 dissertações abordam o tema orçamento, sendo que 16 enfocam especificamente o orçamento empresarial, representando 1,27% da produção científica; as outras 11 tratam de orçamento público. Quanto às teses, das 112 encontradas, apenas uma aborda o orçamento na área pública.

**BSC-Balanced ScoreCard**=>Vamos observar o resumo da dissertação RIBEIRO (2005) pode-se observar que a gestão não permite responder a esse desafio, dado que apresentam várias debilidades e insuficiências nas ferramentas gerenciais, pois se trata de um instrumento de gestão estratégica imprescindível. A formulação dos objetivos, das iniciativas estratégicas, das metas e dos indicadores, pelas quatro perspectivas e considerando as relações causa-efeito entre elas, permite uma gestão mais adequada a cada realidade empresarial.

**BPM-Business Process Management**=>Podemos contar com a dissertação de ENOKI (2006), cujo resumo versa sobre os ambientes de negócios que buscam incessante a competitividade através da maior capacidade de lidar com as mudanças. Objetivando atender esta dinâmica, as empresas buscam soluções de integração dos seus processos com uso intensivo de tecnologia da informação através da Solução de *Business Process Management*, ou abreviadamente BPMS (*Business Process Management System*), diz respeito à plataforma tecnológica que utiliza a integração e gestão dos processos de negócio neste contexto.

**BPM-Business Performance Management**=>A dissertação de VAI (2010), traz na página 19 que apresenta as últimas evoluções ocorridas no *BI*, pois a partir da introdução do conceito de *Corporate Performance Management* (CPM), também conhecido como *Enterprise Performance Management* (EPM) ou *Business Performance Management* (BPM), em que se assiste a uma criação de aplicações, metodologias e tecnologias que procuram auxiliar, planificar, prever e acompanhar todo o planejamento estratégico com ligação aos objetivos.

**BI-Business Intelligence**=> A dissertação de VAI (2010) nos apresenta o seguinte na página 12 que o termo *Business Intelligence* (BI) foi introduzido por Hans Peter Luhn (1896-1964) para definir como “a capacidade de apreender as relações dos factos apresentados de forma a orientar a acção para um objectivo pretendido”. Mais tarde, em 1989, Howard Dresner, analista da Gartner Group, propôs que o BI deve descrever "conceitos e métodos para melhorar a tomada de decisões empresariais suportado em sistemas de apoio".

**ERP-Sistema Integrado SAP**=> No trabalho de CHERENE, da SILVA & SILVA (2010), temos uma abordagem no resumo, demonstrando que a concorrência entre as empresas no mundo globalizado e um mercado consumidor cada vez mais exigente, fez com que as empresas buscassem na gestão da informação um diferencial competitivo para sobreviver neste contexto. Assim, uma alternativa foi o software de gestão integrada ERP (*Enterprise Resource Planning*) apresentando o estudo de caso demonstrando as dificuldades e benefícios na implementação do Sap R/3 na Transpetro.

**ERP-Sistema Integrado Totvs**=>É possível observar o resumo da dissertação de OLIVEIRA (2013) os aspectos da contemporaneidade tecnológica onde o fator determinante para o sucesso das organizações está na implementação de software que

atendam os processos multifuncionais, como um ERP TOTVS pelas empresas goianas, de médio e grande porte. Os resultados obtidos, por meio do uso da técnica *bootstrap*, com um coeficiente de confiança de 95% e erro amostral de 5%, demonstraram que os benefícios são mais percebidos pelas empresas, independente de qual seja o seu porte.

**ERP-Oracle**=>Como base podemos utilizar o resumo da dissertação de Mestrado em Engenharia de Software de SILVA (2010) que mostra o estudo descritivo do ERP *Oracle E-Business Suite* (OEBS), com sua abrangência, rigidez e complexidade da dificuldade de adaptação às características específicas proporcionando otimização de fluxos de trabalho de uma empresa. Destaque-se que a programação utilizada e os processos metodológicos de desenvolvimento do software que leva a aquisição de competências funcionais relativas a conceitos contábilísticos trazendo um diferencial nos processos organizacionais e aptidões tecnológicas do ERP da Oracle.

**ERP-Outros**=>No Relato de Pesquisa de OLIVEIRA Neto (2014), temos no resumo a abordagem do investimento para implementação de um sistema ERP, que embora o investimento seja muito alto e a satisfação do usuário seja usada como um substituto para o sucesso da implementação do ERP. Foi apresentada uma amostra de 81 respondentes, coletada por meio de um levantamento, em uma empresa farmacêutica no Brasil foi utilizada nesta pesquisa, com uma análise multivariada e os resultados desta pesquisa indicam a importância da satisfação do usuário, em todas as áreas da pesquisa, para o sucesso do ERP, que foi desmembrada em 12 dimensões e foi base para um diagnóstico eficaz para implementação de um ERP.

**Sistema Integrado Desenvolvido Internamente**=>Na página 4 do trabalho de SANTOS, CARDOSO & CAULLIRAUX (2002), temos o que os autores trataram a respeito dos Sistemas de Informações, enfatizando a fase de redesenho, pois processos e informações possuem uma forte relação com a busca dos melhores desempenhos, onde os novos processos passariam a ser apoiados por um sistema integrado desenvolvido internamente e com muitas funcionalidades adicionais que podem ser identificadas como necessárias ao bom funcionamento operacional da organização.

**KPI-Indicadores Chave de Performance**=>Podemos ver o resumo da Dissertação de MENDES (2014) onde são analisados os KPI (Indicadores Chave de Desempenho) da área financeira, tendo como base o estudo real da filial ibérica de uma farmacêutica. As conclusões do processo analisado nos leva à questão chave deste trabalho: Será que o processo de externalização dos serviços financeiros (área de fornecedores) veio melhorar os indicadores chave de performance (KPI) face ao processo anterior?

**Lean Manufacturing**=>Para dar suporte a este conceito, podemos observar o primeiro parágrafo do Prefácio de WEKERMA (2011) que aborda a iniciativa que busca eliminar desperdícios, excluir o que não tem valor para o cliente e imprimir velocidade à empresa, além de dar o enfoque de correlação com o 6 Sigma.

**6 Sigma**=>Sobre o assunto temos a opinião de DAFFRE (2004), onde utiliza a premissa principal de que tudo é possível ser melhorado e adotando uma regra fundamental de que não podemos melhorar o que não podemos medir, chegamos à conclusão que os dados são os melhores argumentos.

**Falta de apoio da Alta Administração ao Planejamento Estratégico**=>Em SILVA e GONÇALVES (2011), que aborda um estudo sobre Planejamento Estratégico em Instituições

do Setor Público, traz na página 17 os resultados alcançados após implementação desta ferramenta, que a despeito da limitação da pesquisa, pois o foco não foi analisar a efetividade dos resultados alcançados após adoção deste importante instrumento de gestão. Das entrevistas realizadas, foi trazida a opinião de um dos respondentes considera que não houve sucesso na implementação do plano devido à falta de apoio da alta administração, pois muitas vezes, a administração priorizava ações de seu plano de gestão bial de deixando o plano estratégico de lado.

**Falta de cumprimento de normas e procedimento**=> No artigo de NEVES Filho (2011), que trata da Lavagem de Dinheiro, aponta um aspecto do Agente Interno como sendo a tipologia referente à infiltração ou ao aliciamento de colaborador de uma entidade para realizar ou facilitar transações com dinheiro ilícito, seja pela falta de cumprimento de normas e procedimentos ou pela realização de operações proibidas.

**Falta de cumprimento de prazos**=>O site [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org) disponibiliza consulta gratuitas, após cadastramento simplificado, pesquisas por país. Assim, foi possível identificar que na pergunta 76-Problemas Mais Frequentes em Projetos da Pesquisa de 2014 o segundo maior problema (61,8%) foi Não Cumprimento dos Prazos. Na pergunta 70-Frequência de Problemas Relacionados ao Cumprimento de Prazos, as organizações responderam: 12%=>Sempre; 55%=>Na maioria das vezes; 28%=>Poucas vezes e 4%=>Nunca.

**Fraudes/Desvios/Erros/Corrupção**=> No TCC de MAYER (2009), nas páginas 13/14, é possível observar questões relacionadas a sistemas de controles internos e de riscos inadequados levando à possibilidade de diversas irregularidades que permitam a ocorrência de anomalias, fraudes e outros atos contra a entidade. Assim, para que um controle interno e de riscos funcione corretamente, não depende apenas do planejamento efetivo da entidade e da eficiência das normas, procedimentos e práticas instituídas, mas também da competência de todo o pessoal envolvido, principalmente das três linhas de defesa. Como minha motivação foi elaborar uma pesquisa bibliográfica sobre Ferramentas de Gestão para adequar ao combate a Fraudes, Roubos e Desvios Contábeis e Financeiros, para apresentar no CFO SAB2015 entre 2 e 4/set/2015, necessário se faz a menção da Lei 12.843 de 01/08/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências e foi regulamentada pelo Decreto 8.420 de 18/03/2015, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Assim, tais dispositivos legais e regulamentações subsequentes para dar segurança jurídica e na consecução dos aspectos de *Compliance* e Governança Corporativa, principalmente no fornecimento de bens e serviços ao governo, nas três esferas, bem como a toda a cadeia de entidades governamentais da administração direta ou indireta.

**Inadimplência**=>Temos o trabalho de ALVES e CAMARGOS (2014), podemos observar o seguinte resumo do trabalho que analisa os fatores condicionantes da inadimplência nas operações de crédito concedidos por duas instituições de microcrédito, a BLUSOL de Santa Catarina e o Banco do Empreendedor do Maranhão (BEM), sendo que foi realizada com base em informações extraídas dos 20.033 (universo de dados) contratos de crédito concedidos entre 2003 e 2009. Foi desenvolvido um modelo estatístico com alcance dos objetivos propostos, com probabilidade de previsão correta de 83,68%. Conclui-se que, apesar das especificidades do microcrédito, é possível a utilização de modelos estatísticos, como instrumento de apoio ao processo de concessão e avaliação do risco de crédito e na tomada de decisão.

**Incertezas na Economia**=>Na página 6 do trabalho de SILVA (2011) podemos observar que John Maynard Keynes, em seu livro *A Treatise on Probability* de 1952, propunha sistematicamente políticas governamentais contrárias ao *laissez-faire*, para reduzir as incertezas na economia, bem diferentemente do que hoje caracteriza o liberalismo.

**Carga Tributária/Alteração Legislação**=>Dentre os vários trabalhos acadêmicos, podemos observar Monografia de Pós-Graduação em Direito Tributário e Finanças Públicas de ALMEIDA (2009) na introdução, apresenta o tratamento dado à matéria tributária por meio de medida provisória. Será que este ato administrativo, editado pelo presidente da república não fere o Princípio da Legalidade Tributária? Então, a medida provisória não se constitui em lei, mas se trata apenas de espécie normativa excepcional "com força de lei", tanto a sua transitoriedade inicial como sua imediata aplicação tornam-se elementos incompatíveis com a edição de normas tributárias. Fazendo uma busca na América Latina, é possível observar o trabalho do Prof. RODRIGUEZ (2012), que trata das questões da carga tributária na região, com o seguinte resumo que analisa a economia política e a estrutura tributária.

**Prazos Curtos**=>No trabalho de MARUJO (2007) ao tratar da Teoria Dinâmica dos Sistemas, na página 3, apresenta a pressão sofrida pelos gestores de projetos com orçamentos restritos e prazos curtos, podem vir a tomar decisões precipitadas, empreendendo ações que, embora venham a trazer algum benefício no curto prazo, podem levar a inúmeros malefícios a médios e longos prazos.

**Falta de Mão-de-Obra Capacitada**=>Podemos observar opinião de CALDAS, SORATTO e POHLMANN Filho (2010) na página 15 os casos relacionados com a análise e o cálculo do índice de adequação de recursos com relação à detecção da carência de profissionais capacitados, sendo necessário conhecer em que medida a falta de mão-de-obra capacitada é decorrente de investimento tímido em programas de treinamento.

**Evolução Tecnológica**=>Para BALBINO, CORDEIRO, SILVA, MORAES, MARTINEZ, ALVARENGA, KICHEL, FONTANELLI, SANTOS, FRANCHINI e GALERANI (2011) na Introdução tratam do aumento da demanda por alimentos e a evolução tecnológica na produção, a atividade agrícola moderna passou a se caracterizar por sistemas padronizados e simplificados de monocultura.

**e-Social**=>Para adequar à obrigação acessória, vamos observar o site <http://www.esocial.gov.br/LancamentoEsocial.aspx>: Foi publicado no dia 12/12/2014 no Diário Oficial da União (DOU) o Decreto nº 8373, que institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Por meio do sistema, as empresas passarão a comunicar ao Governo, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS. O decreto institui o Comitê Diretivo, que será composto por representantes dos seguintes órgãos: Casa Civil, Secretaria da Micro e Pequena e Empresa, Ministérios da Fazenda, da Previdência Social e do Trabalho e Emprego. Já a gestão do conteúdo será compartilhada entre os ministérios do Trabalho e Emprego (MTE) e da Previdência Social (MPS), a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e a Caixa Econômica Federal (CAIXA) que também representa o Conselho Curador do FGTS.

**Relato Integrado**=>Vamos recorrer a FRAGALLI, PANHOCA, GONZÁLEZ,

ALMEIDA e COSTA (2014), que no Resumo trata do Relato Integrado, que foi criado pela *International Integrated Reporting Council* (IIRC), que tem propósito um processo de harmonização e de convergência dos sistemas de gestão organizacional e da comunicação corporativa. Tal processo resulta numa comunicação concisa da estratégia, da governança, do desempenho e das perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, que podem levar à criação de valor no curto, médio e longo prazo. Publicado no dia 9 de dezembro de 2013, o documento *The International Integrated Reporting (IR) Framework* que apresenta a primeira versão do Relato Integrado.

**20 F=>**Podemos ter, numa tradução livre, do trabalho de JIANG, PETRONI e WANG (2010), que no Resumo encontramos abordagem de que a *SEC-Securities Exchange Commission* decidiu, em 2007, para permitir que os emissores privados estrangeiros que usam o IFRS como promulgado pelo IASB (arquivos IFRS puros, daqui por diante) para parar de fornecer reconciliações para US GAAP. Alguns se opuseram à medida, pois a literatura acadêmica limitada disponível no momento indica que a reconciliação é útil. Mas, esta pesquisa utiliza principalmente dados anteriores aos esforços de convergência formais do IASB e FASB e não se concentram nos dados de IFRS puros. Nós examinamos o conteúdo de informação das reconciliações para uma amostra de 88 arquivos de dados de IFRS puros durante 2006 e 2007. De acordo com a reconciliação sem utilizar arquivos de dados IFRS puros pouco antes de 2008, não encontramos evidências de que a conciliação para esses arquivos de dados IFRS está associada com o volume anormal de negociação, volatilidade de retorno anormal e as mudanças na diferença em torno do lançamento da reconciliação. Também não encontramos nenhuma evidência de que a eliminação da reconciliação mudou a resposta do mercado para os arquivos 20-F de IFRS puros em 2008.

**Formulário de Referência=>**Sobre o tema, temos as palavras da CVM, sendo que anunciou, no dia 9 de outubro, mudanças no preenchimento do Formulário de Referência com o intuito de aprimorar o cumprimento de boas práticas de governança corporativa nas empresas de capital aberto. A medida, que ocorreu a partir da revisão na Instrução nº 480/09 – alterada pela Instrução nº 552/14 – visa racionalizar a prestação de informações pelo Conselho de Administração da companhia quando o mesmo deliberar um aumento de capital para a empresa. As mudanças também pretendem disciplinar os dados que devem ser divulgados ao mercado sempre que for realizada uma transação entre partes relacionadas que se enquadre nos critérios estabelecidos na nova norma.

**Concorrência Nacional=>**É possível observar na introdução do artigo de CRUZ e ROCHA (2008), sobre a concorrência nacional e internacional, bem como a variedade de produtos com ciclos de vida cada vez menores, sendo que alguns dos fatores propiciaram um ambiente de alta competitividade, forçando mudança metodológica por parte das empresas no estabelecimento dos preços de venda, ou seja, o preço médio de venda passa a ser estabelecido pelo mercado a partir da definição do custo do produto, e não o contrário.

**Concorrência Internacional=>**No artigo de ROCHA e MARTINS (2014) temos no resumo que a globalização das economias mundiais tem forte influência no aumento da concorrência internacional, bem como da nacional. Os preços exercidos nos mercados passam a ser, fortemente influenciados pela competição.

**Competitividade=>**É possível recorrer ao trabalho de OLAVE e AMATO Neto (2001), que tem observações sobre as principais características do atual ambiente organizacional e

da Sociologia, nas redes de empresas onde representam uma forma inovadora de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado.

**Inovação**=>Aqui encontramos o trabalho de BARBIERI, VASCONCELOS, ANDREASI e VASCONCELOS (2010), que no resumo analisa a questão do desenvolvimento sustentável, a partir de uma dimensão histórica da evolução do tema. Depois, é explorada a temática da institucionalização do desenvolvimento sustentável. Por fim, é abordada a relação entre sustentabilidade e inovação, destacando a importância da empresa inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade - social, ambiental e econômica.

**Implementação/Troca ERP**=>Temos que recorrer ao resumo do trabalho de AMÉRICO, SILVA, SOUZA e MACEDO (2011) os aspectos das empresas se deparam com um problema que lhes causaram impactos do ponto de vista macro, necessidades informacionais para tomada de decisão, uma solução que vem sendo utilizada é a implantação de sistemas de informações (ERP).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Podemos concluir que este é um trabalho de busca de referencial teórico para dar base a uma nova postura de gestão corporativa voltada para a excelência, de forma a capacitar gestores, profissionais e organizações de qualquer porte e ramo de atividade em consonância à modernidade e geração de competência gerencial diferenciada.

### 4. REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, Marcelo Santos de. MEDIDA PROVISÓRIA EM MATÉRIA TRIBUTÁRIA: ALTERAÇÃO DOS TRIBUTOS FEDERAIS E OS CRITÉRIOS DA RELEVÂNCIA E URGÊNCIA. Monografia de Especialização em Direito Tributário e Finanças Públicas-IDP-Brasília, 2009. Disponível em [http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/367/Monografia\\_Marcelo%20Santos%20de%20Almeida.pdf?sequence=1](http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/367/Monografia_Marcelo%20Santos%20de%20Almeida.pdf?sequence=1) acesso em 25ago2017

ALVES, César Moreira e CAMARGOS, Marcos Antônio. FATORES CONDICIONANTES DA INADIMPLÊNCIA EM OPERAÇÕES DE MICROCRÉDITO. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 11(1):59-74, janeiro/março 2014. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337230057006> acesso em 25ago2017

ALVES, Paulo Vicente Dos Santos. Gestão Pública como Fonte de Competitividade Nacional: Um Estudo da Evidência Latino-Americana no Século XX. Tese Doutorado em Administração de Empresas FGV (2005). Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3262> acesso em 25ago2017

AMÉRICO, Enizelâinde de Oliveira; SILVA, Josicleide dos Santos; SOUZA, Roberta Viana Oliveira de & MACÊDO, João Marcelo Alves. Implantação do Sistema de Informação Contábil ERP em Indústrias Nordestinas: Uma Análise da Percepção dos Usuários após a Implantação de um ERP em duas Indústrias Nordestinas. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – Vol. 1, no 2, p.1-17, Set-Dez/2011. Disponível em <http://revistas.ufcg.edu.br/reunir/index.php/uacc/article/view/6/PDF> acesso em 20ago2016

AMSTALDEN, Rodolfo Cirne. IMPACTOS DE RESTRIÇÕES SOBRE EMPRESAS LISTADAS NA BM&F BOVESPA: UM SURVEY A PARTIR DA CRISE DE 2008/09. Dissertação de Mestrado em Finanças e Economia de Empresas. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 2011. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8340/66080100249.pdf?sequence=1&isAllowed=y> acesso em 20ago2016

BALBINO, Luiz Carlos; CORDEIRO, Luiz Adriano Maia; SILVA, Vanderley Porfírio da; MORAES, Anibal de; MARTINEZ, Gladys Beatriz; ALVARENGA, Ramon Costa; KICHEL, Armindo Neivo; FONTANELLI, Renato Serena; SANTOS, Henrique Pereira dos; FRANCHINI, Júlio Cezar e GALERANI, Paulo Roberto. Evolução Tecnológica e Arranjos Produtivos de Sistemas de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta no Brasil. Revista Pesquisa Agropecuária Brasileira. Vol.46 N°10-Brasília, Out/2011. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-204X2011001000001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-204X2011001000001&script=sci_arttext) acesso em 20ago2016

BANSAL, Pratima. (2005). *Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development*. Strategic Management Journal, 26(3), 197-218. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.441/abstract> acesso em 20ago2016

BARBIERI, José Carlos; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouvêa de; ANDREASI, Tales e VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. RAE • São Paulo • v. 50 • n. 2 • abr./jun. 2010 • 146-154. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/31280/30086> acesso em 29mai2016

BERTON, Luiz Hamilton. INDICADORES DE DESEMPENHO E AS PRÁTICAS DE BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis, 2003. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85500/197245.pdf?sequence=1&isAllowed=y> acesso em 25ago2017

BRASIL. Lei de Inovação Tecnológica-Lei n.º 10.973 de 02.dez.2004. Brasília, DF: Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo, DOU, n.º 232 de 03.dez.2004. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm) acesso em 01mar2016

\_\_\_\_\_. Lei 12.846 de 01.ago.2013. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm) acesso em 01mar2016

\_\_\_\_\_. Instrução CVM 552 de 9.out.2014. Disponível em <http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst552.html> acesso em 29fev2016

\_\_\_\_\_. Decreto 8.373 de 11.dez.2014. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm) acesso 2mar2016

\_\_\_\_\_. <http://www.esocial.gov.br/LancamentoEsocial.aspx> acesso em 2mar2016

\_\_\_\_\_. Decreto 8.450 de 18.mar.2015. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm) acesso em 01mar2016

Lei 13.243 de 11.jan.2016. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2) acesso em 27fev2016

BRUNDTLAND, Gro Harlem. (1987). *Our Common Future. World Commission on Environment and Development*: Ed.Oxford University. Disponível em [https://books.google.com.br/books?id=TNx4a4qRb0wC&pg=PP2&dq=Our+Common+Future.+World+Commission+on+Environment+and+Development:&hl=pt-BR&sa=X&ei=g7EMVf\\_YG4nHsQT7kYGoCQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=Our%20Common%20Future.%20World%20Commission%20on%20Environment%20and%20Development%3A&f=false](https://books.google.com.br/books?id=TNx4a4qRb0wC&pg=PP2&dq=Our+Common+Future.+World+Commission+on+Environment+and+Development:&hl=pt-BR&sa=X&ei=g7EMVf_YG4nHsQT7kYGoCQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=Our%20Common%20Future.%20World%20Commission%20on%20Environment%20and%20Development%3A&f=false) acesso em 27fev2016

BRUXEL, Adriana e JUNQUEIRA, Álvaro Gustavo Wagner. GESTÃO DE PESSOAS: SATISFAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE TELECOMUNICAÇÕES. Revista Destaques Acadêmicos, ANO 3, N. 1, 2011(127-145) - CGO/UNIVATES. Disponível em <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/98/59> acesso em 20ago2016

CALDAS, Luis Alberto de Carvalho; SORATTO, Alexandre Nixon e POHLMANN, Omer. Monitoramento na Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade do Inmetro. II SEMINÁRIO DA REDE BRASILEIRA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO-Fortaleza, Jun/2010. Disponível em [http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/240/1/2010\\_MonitoramentoRBMLQ.pdf](http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/240/1/2010_MonitoramentoRBMLQ.pdf) acesso em 29fev2016

CASTRO, Pedro Manuel Ribeiro Salgado de. *Corporate Performance Management* através da integração de *Business Intelligence* e Business Process Management. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação-Universidade do Minho-Out/2014. Disponível em [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/35227/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Pedro%20Castro\\_2014.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/35227/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Pedro%20Castro_2014.pdf) Acesso em 25ago2017

CHERENE, Lumena Paes; SILVA, Luciano Souza da & SILVA, Simone Vasconcelos. DIFICULDADES E BENEFÍCIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL (Sap R/3). Revista [www.perspectivaonline.com.br](http://www.perspectivaonline.com.br) Vol. 4 Nr.16, 2010. Disponível em [http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/revista\\_antiga/article/download/459/364](http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/revista_antiga/article/download/459/364) acesso em 25ago2017

CRUZ, Cássia Vanessa Olak Alves e ROCHA, Wellington. Custeio-Alvo: Reflexões sobre Definições, Finalidades e Procedimentos. Revista Contemporânea de Contabilidade-UFSC, Florianópolis, ano 05, v.1, nº10, p. 31-51, Jul./Dez., 2008. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2008v5n10p31/11123> acesso em 20ago2016

CVM Anuncia Mudanças no Formulário de Referência. Disponível em <http://www.ancord.org.br/cvm-anuncia-mudancas-no-formulario-de-referencia/> acesso em 29fev2016

DAFFRE, Sinval. SEIS SIGMA - Uma Metodologia de Sucesso. Publicado no Site SAE Brasil em 03/11/2004 07:16:19. Disponível em <http://www.saebrasil.org.br/imprensa/artigos/exibe.asp?codigo=6> acesso em 20ago2016

ELKINGTON, John. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC Canada. New Society Publishers. Disponível em [https://books.google.com.br/books?id=dIJAbIM7XNcC&dq=ELKINGTON%2C%20J.%20\(1998\).&hl=pt-BR&source=gbs\\_book\\_other\\_versions](https://books.google.com.br/books?id=dIJAbIM7XNcC&dq=ELKINGTON%2C%20J.%20(1998).&hl=pt-BR&source=gbs_book_other_versions) acesso em 27fev2016

ENOKI, Cesar Hidetoshi. Gestão de Processos de Negócio: Uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de *Business Process Management (BPM)* sob a Ótica da Estratégia de Operações. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção USP, 2006. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/en.php> acesso em 28fev2016

FAHY, John. *A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment*. International Business Review, v.11, p. 57-78, 2002. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593101000476> acesso em 25ago2017

FOLSTER, André & TEIXEIRA, Bruna. Custos versus Benefícios das Propriedades da Governança Corporativa: Estudo da Relação do Desempenho das Empresas no Mercado de Capitais. XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3993/3994> acesso 20ago2016

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; MOREIRA, Márcia Zabdiele e MOURA, Héber José de. Competitividade Internacional Baseada em Recursos. Estudo do Processo de Internacionalização das Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileira. 30º Encontro ANPAD-Salvador 26-27 Setembro 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/htm/enanpad2006-esob-2159-resumo.html> acesso em 28fev2016

FRAGALLI, Adriana Casavechia; PANHOCA, Luiz; GONZÁLEZ, Alejandro Daniel; ALMEIDA, Lauro Brito de e COSTA, Mayla Cristina. RELATO INTEGRADO DE UMA PROPRIEDADE AGRÍCOLA: UM ESTUDO DE CASO COM BASE NO FRAMEWORK DO INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC). XXI Congresso Brasileiro de Custos – Natal, RN, Brasil, 17 a 19 de novembro de 2014. Disponível em <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3803/3804> acesso em 29fev2016

FRANCISCO, Rodrigo Eduardo Botelho. Inovação e Gestão do Conhecimento na UFSCar. Revista Comunicação & Inovação, São Caetano do Sul, v. 12, n. 22:(35-46) jan-jun 2011. Disponível em [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/viewFile/1113/939](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/viewFile/1113/939) acesso em 28mai2016

FURLOW, Nancy Engelhard & KNOTT, Cynthia. *Who's Reading the Labels: Millennial's Use of Environmental Product Labels*. Journal of Applied Business and Economics, Bradford, v. 10, n. 3, p. 1-13, 2009. Disponível em <http://connection.ebscohost.com/c/articles/50937525/whos-reading-label-millennials-use-environmental-product-labels> acesso em 20ago2016

GALVÃO Jr, Franklin Medeiros; MEDEIROS Jr., Josué Vitor de & SOUZA Neto. O USO DE ERP NA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DA GESTÃO BASEADA NO VALOR (GBV). Revista Eletrônica Sistemas & Gestão-UFF-R.Janeiro-Volume 7, Número 1, 2012, pp. 122-133. Disponível em

<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V7N1A8/V7N1A8> acesso em 28fev2016

JIANG, John Xuefeng; PETRONI, Kathy R. e WANG, Isabel Yanyan. *Did Eliminating the 20-F Reconciliation Between IFRS and US GAAP Matter?* Out/2010. Disponível em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1694590](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1694590) acesso em 29fev2016

KEYNES, John Maynard. *A TREATISE ON PROBABILITY*. Macmillan and Co., London, 1952. Imagem Disponível em <http://www.abebooks.fr/Treatise-Probability-Keynes-John-Maynard-Macmillan/10593846354/bd> acesso em 01mar2016

LEITE, Rita Mara; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo e BUFREM, Leilah Santiago. ORÇAMENTO EMPRESARIAL: LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO PERÍODO DE 1995 A 2006. *Revista Cont. Fin. • USP • São Paulo* • v. 19 • n. 47 • p. 56 - 72 • maio/agosto 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a06.pdf> acesso em 20ago2016

MARUJO, Lino Guimarães. UM MODELO DINÂMICO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS BASEADO EM RECURSOS. XXVII ENEGEP-Foz de Iguaçu, Out/2007. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR620464\\_0263.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR620464_0263.pdf) acesso em 29abr2016

MAYER, Fernanda Regina Firmo. ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE CONTROLES INTERNOS DE RISCOS OPERACIONAIS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS. TCC de Bacharel em Ciências Contábeis. FURB-Blumenau. 2009. Disponível em [http://www.bc.furb.br/docs/MO/2011/345813\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/MO/2011/345813_1_1.pdf) acesso em 25ago2017

MAZZA, Chael; ISIDRO-FILHO, Antonio e HOFFMANN, Valmir Emil. CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS ENVOLVIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 11, n.3, p.345-371, jul./set. 2014. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/110245/108806> acesso em 25ago2017

MELO, Marcello Calado Vieira de. PROGRAMAÇÃO LINEAR INTEIRA APLICADA NO PLANEJAMENTO DA ALOCAÇÃO DE VAGÕES DE CARGA. Dissertação submetida ao Programa de Mestrado em Engenharia de Transportes (PETRAN). Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza (2008). Disponível em [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/4861/1/2008\\_dis\\_mcvmelo.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/4861/1/2008_dis_mcvmelo.pdf) acesso em 28abr2016

MENDES, Fernanda Maria de Almeida Santos. Análise e Avaliação das Métricas na Área Financeira da Empresa ABC, após Processo de Deslocalização. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade de Lisboa-Out/2014. Disponível em <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7387/1/DM-FMASM-2014.pdf> acesso em 29fev2016

NEVES Filho, Geraldo. Lavagem de Dinheiro. *Boletim Jurídico*. Edição 953. 20/01/2012, Disponível em <http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=2471> acesso em 29abr2016

OLAVE, Maria Elena León e AMATO Neto, João. REDES DE COOPERAÇÃO PRODUTIVA: UMA ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E SOBREVIVÊNCIA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. *Revista GESTÃO & PRODUÇÃO* v.8, n.3,

p.289-303, dez. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06> acesso em 21ago2016

OLIVEIRA, Carolina Souza Cyrino e OLIVEIRA-Filho, Eduardo Cyrino. Agricultura Ecológica e Indústria Têxtil: O Papel da Comunicação para o Algodão Orgânico no Brasil. Publicado em UniCeub-Universitas: Arquitetura e Comunicação Social, Brasília, v. 11, n. 1, p. 27-37, jan./jun. 2014. Disponível em <http://www.publicacoes.uniceub.br/index.php/arqcom/article/view/2429/2268> acesso em 29fev2016

OLIVEIRA, José Antonio Puppim. Uma Avaliação dos Balanços Sociais das 500 Maiores. Revista de Administração de Empresas Eletrônica, 4(1) art.2.2005. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482005000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100002&lng=pt&nrm=iso) acesso em 28abr2016

OLIVEIRA, Karla Vitor de. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO TOTVS: UM ESTUDO SOBRE BENEFÍCIOS E PROBLEMAS ENCONTRADOS NA SUA UTILIZAÇÃO PELAS EMPRESAS GOIANAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE. Dissertação de Mestrado Engenharia de Produção. PUC. Goiânia, 2013. Disponível em [http://tede.biblioteca.ucg.br/tde\\_arquivos/25/TDE-2013-09-05T093216Z-1324/Publico/KARLA%20VITOR%20DE%20OLIVEIRA.pdf](http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_arquivos/25/TDE-2013-09-05T093216Z-1324/Publico/KARLA%20VITOR%20DE%20OLIVEIRA.pdf) acesso em 30mai2016

OLIVEIRA Neto, José Dutra. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DOS SISTEMAS ERP COMO INSTRUMENTO PARA GESTÃO: UMA ABORDAGEM MULTIVARIADA DE DADOS EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA. Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 171-194, jul./dez. 2014 Disponível em <http://www.okara.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/17888/12274> acesso em 21ago2016

PEREIRA, José Matias & KUGLIANSKAS, Isak. GESTÃO DE INOVAÇÃO: A LEI DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA COMO FERRAMENTA DE APOIO ÀS POLÍTICAS INDUSTRIAL E TECNOLÓGICA DO BRASIL. RAE-eletrônica, v. 4, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2005. Disponível em [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/917/1/ARTIGO\\_GestaoInovacao.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/917/1/ARTIGO_GestaoInovacao.pdf) acesso em 21ago2016

PERUCH, Tamires Diogo. MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Trabalho de Conclusão do Bacharelado em Ciências Contábeis. UNESC – Criciúma, 2013. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2175/1/Tamires%20Diogo%20Peruch.pdf> acesso em 25ago2017

PIERRI, Flávia Aparecida; RODRIGUES, Graziela Perretto e SANTOS, Welington Zaunir. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA-BRT REPASSE. TCC do MBA em Gestão da Comunicação Empresarial da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba, 2008. Disponível em <http://tconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/08/plano-de-comunicacao.pdf> acesso em 28fev2016

PMSURVEY.ORG 2014 Edition. Project Management Institute. Disponível em [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org) acesso em 29mai2016

RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista. O *Balanced Scorecard* e a Sua Aplicação às Instituições de Ensino Superior Público. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Universidade do Minho. Braga, 2005. Disponível em

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4909/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%2005-05-05.pdf> acesso em 25ago2017

ROCHA, Wellington e MARTINS, Eric Aversari. CUSTEIO ALVO (*TARGET COSTING*). XXI Congresso Brasileiro de Custos – Natal, RN, Brasil, 17 a 19 de novembro de 2014. Disponível em <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3284> acesso em 30mai2016

RODRIGUEZ, Victor Mauricio Castañeda. *Una revisión de los determinantes de la estructura y el recaudo tributario: el caso latinoamericano tras la crisis de la deuda externa*. Cuadernos de Economía, 31(58), Colombia-Mar/2012-p77-112. Disponível em [www.bdigital.unal.edu.co/36878/1/37972-168263-1-PB.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/36878/1/37972-168263-1-PB.pdf) acesso em 25ago2017

SANTOS, Rafael Paim C.; CARDOSO, Vinicius C.&CAULLIRAUX, Heitor Mansur. A INSERÇÃO DOS PROCESSOS NO PROJETO DE ORGANIZAÇÕES: UMA ARGUMENTAÇÃO CONCEITUAL E PRÁTICA. XXII ENEGEP-Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR15\\_1212.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_1212.pdf) acesso em 21ago2016

SIKILERO, Cláudio Bastos; RODRIGUES, Luiz Henrique e LACERDA, Daniel Pacheco. ANÁLISE CRÍTICA DAS SOLUÇÕES DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UMA ANÁLISE TEÓRICA. XXVIII ENEGEP-Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_069\\_490\\_11116.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_490_11116.pdf) acesso em 21ago2016

SILVA, Alexandra Sofia Marques. CUSTOMIZAÇÃO TÉCNICA E FUNCIONAL DE APLICAÇÕES DE GESTÃO SUPOSTADAS NO ERP ORACLE E-BUSINESS SUITE. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Software. Universidade de Lisboa, 2010. Disponível em [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/8909/1/ulfc104387\\_tm\\_Alexandra\\_Silva.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/8909/1/ulfc104387_tm_Alexandra_Silva.pdf) acesso em 25ago2017

SILVA, Flavia de Araújo e GONÇALVES, Carlos Alberto. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DO SETOR PÚBLICO. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 458-476. Disponível em <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf> acesso em 25ago2017

SILVA, Luiz Maurício de Andrade. O PARADOXO DAS MÚLTIPLAS INCERTEZAS: SOBRE COMO A LIBERDADE DE ESCOLHA PODE DIFICULTAR AS DECISÕES DE LÍDERES MILITARES. III Encontro Pedagógico de Ensino Superior Militar-AFA, Pirassununga-29/ago a 01/set/2011. Disponível em <http://livrozilla.com/doc/765496/o-paradoxo-da-liberdade-de-escolha-> acesso em 21ago2016

SILVA, Regiane Cunha da. AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO ENTRE OS OBJETIVOS DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*: o caso da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis-UFPE, Recife-2014. Disponível em <https://www.ufpe.br/ppgcontabeis/images/documentos/Dissertacoes/regiane.pdf> acesso 21ago2016

SOUZA, Guilherme Eduardo de.; PORTULHAK, Henrique & BEUREN, Ilse Maria. Análise do Desenho e Uso do *Balanced Scorecard* em um Centro de Serviços Compartilhados. XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3986/3987> acesso 21ago2016

SOUZA, Marcos Antonio e MELLO, Eliane. Análise da Cadeia de Valor: Um Estudo no Âmbito da Gestão Estratégica de Custos de Empresas da Construção Civil da Grande Porto Alegre. Revista Contemporânea de Contabilidade. UFSC, Florianópolis, v.8, n°15, p. 11-40, jan./jun., 2011. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2011v8n15p11/20021> acesso em 28fev2016

SOUZA, Milton Mattos de & LAROS, Jacob Arie. Satisfação no Trabalho e Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise Multinível. Rev. Psicol., Organ. Trab. vol.10 no.2 Florianópolis dez. 2010. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572010000200003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572010000200003&script=sci_arttext&tlng=pt)= acesso em 21ago2016

SULLIVAN, Daniel. *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*. Journal of International Business Studies, Basingstoke, v. 25, n.2, p.325-342, 1994. Disponível em <https://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v25y1994i2p325-342.html> acesso em 28fev2016

TRINDADE, Luana Zanetti & BIALOSKORSKI Neto, Sigismundo. ANÁLISE E PERCEPÇÃO DOS CUSTOS DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO. UFC-CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol 12 – N° 2 – set/dez 2014. Disponível em <http://www.contextus.ufc.br/2014/index.php/contextus/article/view/514/216> acesso em 25ago2017

VAI, Carlos Tam Chuem. *Business Intelligence* para PME: A Informação Contabilística no Suporte à Decisão. Dissertação de Mestrado em Estatística e Gestão da Informação. Universidade Nova Lisboa, 2010. Disponível em <http://run.unl.pt/bitstream/10362/5165/1/TEGIO265.pdf> acesso em 25ago2017

WERKEMA, Cristina. LEAN SEIS SIGMA: Introdução às Ferramentas do *Lean Manufacturing*. 2ª Ed. Campus-S.Paulo, 2012. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=IzbVIIatxR8C&oi=fnd&pg=PT7&dq=Lean+Manufacturing&ots=zuYAQNSOcl&sig=e17GsKpjbSyBPjdwW1OTzG1Qnk#v=onepage&q=Lean%20Manufacturing&f=false> acesso em 25ago2017