

# **Análise da relação entre as ações de responsabilidade social e o desempenho operacional em empresas de transporte público utilizando o EVA (Valor Econômico Agregado) como ferramenta para mensuração de desempenho**

**Breno Barros Telles do Carmo (UFC) – brenotelles@hotmail.com**

**Maxweel Veras Rodrigues (UFC) – maxweel@terra.com.br**

**Resumo:** *A competitividade é algo existente entre as empresas para conseguir mais clientes. As empresas precisam se diferenciar para conseguir uma maior quota de mercado. As medidas de responsabilidade social vem sendo avaliadas pelos clientes a fim de classificar as empresas e fazer escolha de produtos ou serviços consumidos. Este estudo propõe a implantação de algumas medidas de responsabilidade social para empresas de transporte público e mostra a importância de uma gestão destes indicadores para o desempenho deste tipo de empresa. Demonstra o impacto destas medidas na criação ou destruição da riqueza nestas organizações. Foram levantadas as principais ações de responsabilidade social que uma empresa de transporte público deve implantar e, com base nestas medidas, o impacto causado no desempenho dela. Foi utilizado o EVA (Valor Econômico Agregado) como ferramenta a fim de indicar esta relação. Será demonstrado, empiricamente, como cada ação de responsabilidade social tem influência sobre o desempenho de uma empresa de transporte público. Foram relacionados ação com o resultado sobre a organização e, para isso, foi criada uma árvore para ilustrar a relação entre as conseqüências e os resultados obtidos. Este diagrama visa demonstrar que a implantação ou não de ações de responsabilidade social pode influenciar na criação ou destruição da riqueza nas organizações e, com base neste diagrama, facilitar a tomada de decisões de responsabilidade social.*

**Palavras-chave:** *Responsabilidade social; Indicadores de desempenho; Gestão de indicadores.*

## **1. Introdução**

Estratégias empresariais que vislumbram aspectos de responsabilidade social contribuem de forma efetiva para a geração de “valor” nas organizações.

Grande parte das organizações tem dificuldades de relacionar os indicadores de responsabilidade social com o impacto que eles tem sobre o desempenho da organização. Daí tem-se a necessidade de se desenvolver um mecanismo que relacione estes indicadores com sua conseqüência para a organização.

Diante da dificuldade de fazer esta análise, necessita-se definir indicadores de desempenho de responsabilidade social que tenham uma relação direta e fácil de ser confrontada com resultados obtidos com implantação destas medidas.

Logo, com o objetivo de fazer esta ligação, ação-conseqüência, foram levantados indicadores que faziam este link, de modo a ficar clara a ligação da ação com o resultado obtido.

Para estabelecer a relação entre as ações de responsabilidade social e o desempenho da empresa foi utilizada uma ferramenta denominada EVA (Valor Econômico Agregado). Com esta ferramenta, foi possível estabelecer esta relação de forma a transformar estas possíveis medidas tomadas com o desempenho final da empresa.

Neste estudo, foram pesquisadas possíveis medidas que empresas de transporte podem adotar para criar riqueza para a organização e medidas para que haja destruição da riqueza na mesma.

Primeiramente, será necessário esclarecer o que se define por Responsabilidade Social e quais medidas podem ser tomadas como ações socialmente responsáveis.

## **2. Responsabilidade Social**

Maximiano (2004) entende que a responsabilidade social parte da premissa que as organizações existem com a autorização da sociedade pois se utilizam dos recursos desta para existir. Logo, isso implica uma responsabilidade social implícita em cada organização.

Levando-se em consideração que as empresas dependem da sociedade, o papel de uma organização não é pura e simplesmente maximizar o lucro, mas sim aumentar a riqueza da sociedade e desenvolver a mesma. Quando uma empresa toma alguma decisão, de certa forma interfere na sociedade. Assim, toda decisão empresarial acarreta uma consequência social ou ambiental. Daí vem o conceito de responsabilidade social, pois uma empresa deve desenvolver suas decisões levando também em consideração o meio em que esta inserida.

Slack (2002) entende responsabilidade social como sendo a obrigação de uma empresa de responder pelo bem-estar da sociedade, indo além do simples interesse econômico a curto prazo. Logo, uma empresa não pode, simplesmente, preocupar-se, somente, com a lucratividade sem pensar no dever moral com a sociedade.

Como necessita de um ambiente para estar e de pessoas para produzir os bens ou serviços, é interessante que ela preste um serviço à sociedade em troca do que é fornecido para ela. Slack (2002) vê a responsabilidade social como sendo a aplicação da ética nas decisões administrativas. Não se deve pensar no lucro em curto prazo, pois isso pode significar uma escolha perigosa, o ambiente em que uma organização está inserida pode deteriorar-se e, no médio e longo prazo, comprometer a atividade produtiva da empresa.

As empresas vêm determinando os chamados indicadores de responsabilidade social para tentar mensurar os possíveis ganhos com estes. Indicadores de responsabilidade social são dados utilizados para mensurar o que está sendo feito em termos de responsabilidade social na empresa. Cada tipo de organização apresenta seus respectivos indicadores de responsabilidade social, baseado no tipo de atividade que desenvolve.

Visando estabelecer estes indicadores e auxiliar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, surge o instituto ETHOS com o objetivo de desenvolver ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa.

O instituto ETHOS vem determinando os indicadores para cada tipo de organização. Este instituto define os indicadores como sendo uma ferramenta que tem como objetivo auxiliar as empresas a gerir os impactos sociais e ambientais de sua atividade.

Com base nestes indicadores, as empresas podem fazer um balanço ambiental e social das atividades de responsabilidade social prestadas à sociedade e ao ambiente. Através destes dados, também é possível fazer a mensuração dos ganhos com a implementação desta política.

Quando um produto ou serviço é pensado a empresa deve analisar os impactos sociais e ambientais advindos da produção ou prestação do serviço. Por exemplo: as empresas de transporte público devem ter atenção com o nível de poluição de seus produtos. Este impacto ambiental é de extrema importância para uma empresa que produz este tipo de serviço. Por isso, as organizações devem ponderar estas variáveis que afetam seu produto. Cada tipo de bem produzido ou serviço prestado possui estas variáveis que devem ser levadas em consideração na produção do bem ou serviço.

Slack (2002) percebe um grande dilema ético das empresas com seu produto. Deve-se pensar que os produtos devem ser vendidos e que a organização tenha lucro e, também, que eles possam ser reciclados ou reutilizados para que se diminua o impacto ambiental.

Toda instituição é responsável pelo meio onde está inserida. Daí vem à responsabilidade embutida perante a sociedade na qual está envolvida.

Maximiano (2004) entende que uma empresa deve suprir as necessidades do presente, sem comprometer, no entanto, a capacidade futura. Isso é o que se denomina de desenvolvimento sustentável.

Diante desta preocupação com o desenvolvimento sustentável, surge uma forma de avaliar o nível de responsabilidade com o meio ambiente por parte das organizações, antes mesmo de surgirem as normas ISO.

Slack (2002) entende as raízes do padrão ISO 14000 como sendo os sistemas BS 7750, inglês, e o Emas, introduzido em toda União Européia. Atualmente, a sociedade vê com bons olhos as empresas que têm esse tipo de preocupação social e ambiental. Uma empresa que possui essa certificação pode se utilizar desta como medida para fazer um marketing favorável à empresa.

Ao trazer esta definição para as empresas de transporte público, deve-se pensar primeiro nos possíveis impactos deste serviço para a sociedade e o meio envolvente. Neste caso, pode-se enumerar os seguintes indicadores que, direta ou indiretamente, estão relacionados com aspectos sociais: nível de poluição e ruído emitido pelos transportes públicos, o custo da tarifa, a gratuidade para idosos e deficientes físicos, entre outros.

Uma gestão eficiente destes indicadores é extremamente importante para uma empresa, pois através desta gestão eficiente, ela pode relacionar de forma mais exata as ações implementadas com os resultados obtidos, vislumbrando assim, o efeito causado pela ação implementada.

Analisar a relação de causa-efeito entre os indicadores na busca da maximização da riqueza nas empresas é outro benefício de uma gestão eficiente dos indicadores de responsabilidade, pois através desta correta mensuração pode-se observar como a riqueza é criada através da adoção de medidas de responsabilidade social.

Através destes indicadores pode-se trabalhar com a avaliação de desempenho advindo da comparação dos resultados alcançados pela implementação destas medidas.

Também, pode-se dizer que a gestão destes indicadores é importante para o planejamento orçamentário, pois através destas medidas pode-se traçar uma comparação entre indicadores orçados e valores reais ocorridos na empresa e assim, observar o desempenho real.

Com a visualização direta da relação ação-consequência, fica mais fácil saber onde uma empresa está agregando valor ao serviço prestado.

### **3. Gestão de Indicadores de responsabilidade Social**

A gestão destes indicadores de responsabilidade social é de fundamental importância para as organizações, pois é através deles que se torna possível a mensuração da eficiência de uma política organizacional que vislumbre o lado social e, até mesmo, dos ganhos efetivos advindos dessa política.

Primeiramente, é necessário determinar os indicadores que serão utilizados. Cada tipo de empresa possui uma gama deles que é adaptado para o tipo de atividade em que ela atua. No caso das empresas de transporte público os indicadores são enumerados em função de uma melhor eficiência do serviço prestado ao público.

Pode-se citar a gratuidade para idosos e deficientes físicos como sendo um desses indicadores, pois se trata de uma medida a qual pode ser mensurada através da quantidade destes passageiros que são transportados por ônibus pela empresa. Esse tipo de atitude pode

ser utilizado para fazer marketing positivo para empresa e, conseqüentemente, atrair mais clientes, aumentando o lucro da empresa e melhorando o desempenho da mesma.

A determinação das rotas é outro fator que deve ser trabalhado para buscar uma alternativa que vise uma maior satisfação dos clientes, fazendo com que estes prefiram o serviço da empresa e também uma rota mais eficiente do ponto de vista de otimizar as paradas em função onde tenha uma maior demanda.

Um indicador com grande relevância é o oferecimento de cursos aos funcionários, visando uma maior eficácia e eficiência dos mesmos em seus postos de trabalho. Por exemplo, um curso para os funcionários para tentar reduzir os custos com combustível através de uma condução mais adequada dos ônibus por parte dos motoristas. Esta medida é de grande relevância, pois com um curso de reciclagem de direção um motorista pode aprender a dosar o pé no acelerador para diminuir a quantidade de combustível gasto, o que impactaria na diminuição dos custos, conseqüentemente um impacto positivo no EVA. Também um curso de direção defensiva se faz extremamente útil para a diminuição do número de acidentes que eventualmente possam ocorrer, o que aumentaria o custo com manutenção dos veículos.

Para satisfação do passageiro, a utilização de músicas tranquilas, com o objetivo de relaxar os passageiros no interior dos veículos e colocação de aparelhos de ar condicionado representam ações que podem ser proveitosas, pois fazem com que este conforto proporcionado gere a preferência da utilização deste serviço, fazendo com que o nível de serviço prestado aumente a receita.

O número de reclamações por empresa é um dado extremamente importante, pois ele funciona como um diagnóstico da satisfação dos clientes. Através desta informação, a empresa pode medir o nível de eficiência do seu serviço e melhorará nos pontos que apresentar uma maior demanda.

O número de acidentes em que a empresa está envolvida é outro indicador que deve ser levado em consideração, pois não são insumos e sim uma despesa que não agrega valor ao serviço prestado.

A colocação de filtros nos escapamentos dos veículos é outro aspecto importante, pois demonstra uma preocupação com o ambiente e melhora a qualidade do ar. A relação deste investimento com o impacto na organização é de difícil mensuração porque se dá em torno de diversas variáveis como o aumento da qualidade de vida dos funcionários e utilizadores do serviço, a propaganda que pode ser vinculada e esta ação, ou até mesmo o grau de satisfação da sociedade com a responsabilidade da empresa.

Um controle de qualidade na inspeção dos veículos é também uma variável de sua importância porque evita a notificação dos veículos ou até mesmo a apreensão dos mesmos. Quando isso acontece o veículo é impedido de circular até a regularização do mesmo.

Uma gestão eficiente destes indicadores é capaz de melhorar o desempenho das empresas, visto que estes índices influenciam direta e indiretamente a receita da empresa e, conseqüentemente, a geração de riqueza. Portanto, é necessário efetuar um controle destes indicadores como forma de melhorar o serviço prestado, aumentar a satisfação dos passageiros e, conseqüentemente, gerar valor para a organização.

A fim de apresentar a influência desses indicadores na geração de valor para as empresas através da implementação de uma política de responsabilidade social, pode-se utilizar o Valor Econômico Agregado (EVA).

O Valor Econômico Agregado (EVA) se constitui em um instrumento eficiente para a otimização de ações empresarias que buscam a maximização da riqueza através da racionalização de aspectos tangíveis e intangíveis à organização, como ações relacionadas a aspectos sociais.

#### 4. O EVA (Valor Econômico Agregado) e indicadores para geração de valor no serviço de transporte público

Faria (2005) entende o EVA como um método financeiro tradicional que representa o lucro operacional líquido menos encargos sobre capital apropriado, ou seja, a rentabilidade verdadeira do capital na empresa. Através deste conceito é possível mensurar quanto cada atividade contribui para o valor de uma empresa. Vale salientar que o EVA é um indicador financeiro que quantifica os resultados obtidos por implementação de alguma ação. Com esta ferramenta é possível mensurar os resultados obtidos com as ações de responsabilidade social implementadas.

Rodrigues entende o EVA como sendo calculado pela fórmula abaixo:

$$\text{EVA} = \text{Lucro líquido Operacional} - (\text{Custo do Capital} * \text{Investimento})$$

Onde o lucro líquido operacional é obtido dividindo-se o lucro líquido pelo investimento.

O EVA surgiu como uma ferramenta para as empresas estabelecerem indicadores de desempenho e fazer uma mensuração destes possíveis ganhos. Sempre que o EVA é positivo significa dizer que a empresa está produzindo riqueza além do investimento feito.

Neste trabalho será demonstrado como ações de responsabilidade social podem interir no resultado da empresa, ou seja, o impacto destas ações sobre o EVA.

Assim, determinaram-se ações de responsabilidade social e foi analisada a influência delas sobre a riqueza da organização. Vale ressaltar que algumas destas ações não se refletem em curto prazo, mas sim a médio e longo prazo.

Levando-se em consideração que as empresas cumpram a lei que prevê a gratuidade para deficientes físicos e idosos, respeitando estes cidadãos, pode-se estabelecer uma relação desta ação com o Marketing favorável para a empresa. Pode-se utilizar este marketing positivo para tentar aumentar o número de usuários da rede de transporte público aumentando a demanda pelo serviço, o que faz com que novas linhas tenham que ser implantadas para atender este novo público. Assim, as mais eficazes e eficientes empresas são contempladas com essas novas linhas, aumentando o lucro líquido desta empresa socialmente responsável, conseqüentemente, melhorando o desempenho do EVA.

Levando-se em consideração o estabelecimento de rotas como um indicador importante, também se pode observar que uma rota é definida em função da demanda e praticidade da mesma. É mais vantajoso utilizar vias com uma menor tráfego para evitar perdas de tempo com o congestionamento e perdas com combustível. Assim, a diminuição do consumo de combustível tem efeito direto sobre os custos variáveis que afeta o lucro líquido operacional da empresa, ou seja, quanto menor o consumo de combustível, maior o lucro líquido operacional e, conseqüentemente, melhor o resultado do EVA. Também se pode definir outra influência desta medida no EVA: o atraso de 15 minutos acarreta a não remuneração da viagem, fazendo com que a empresa tenha uma perda significativa no lucro líquido operacional por não ter sido remunerada pelo serviço.

A implementação de ações que visam a satisfação do passageiro, como a utilização de músicas tranquilas no interior do veículo e a instalação de ar-condicionado no mesmo são de extrema importância no sentido de se tentar fidelizar o cliente a empresa prestadora de serviço, fazendo com que ele tenda a preferir a utilização desta empresa ao invés de outra. Com isso, o número de passageiros devido à satisfação dos mesmos tende a aumentar, aumentando, assim, o fluxo de passageiros nos veículos, o que demanda uma maior quantidade de linhas, fazendo com que as empresas mais eficientes tenham preferência nestas linhas, maximizando mais uma vez o EVA.

Dar retorno as reclamações dos clientes é um ponto que deve ser abordado. Isso evita que o cliente seja perdido ou ameniza o problema, fazendo com ele se sinta importante e ouvido. Ao se corrigir as falhas, o número de reclamações diminui, pois o passageiro tem suas reivindicações acatadas, não efetuando mais reclamações e isso é interessante porque quanto maior o número de reclamações, pior será vista empresa perante o mercado consumidor do serviço de transporte público.

A realização de cursos para funcionários para que estes possam otimizar o serviço prestado diminuindo o custo do mesmo. Pode-se citar, por exemplo, a implementação de um curso de reciclagem para motoristas. Isso seria interessante no sentido de como se colocado o pé no acelerador, pois dependendo da forma de como o pedal é acionado pelo condutor, pode significar um maior consumo de combustível. Ao diminuir o custo com combustível, tem-se um aumento do lucro líquido, pois o custo variável tende a diminuir. Rodrigues (2005) entende o lucro líquido como a iteração das equações da tabela 1:

$Receita\ de\ Vendas(RV) = Impostos\ s/\ vendas - Custo\ de\ produtos\ Vendidos\ (CPV) =$ $Lucro\ Bruto(LB)$
$Custo\ de\ Produtos\ Vendidos\ (CPV) = Custo\ do\ Produto\ Unitário\ (CPPu) \times Quantidade$ $vendida = [(Custos\ Diretos + Custo\ Indireto\ de\ Fabricação) / Quantidade\ produzida] \times$ $quantidade\ vendida$
$Lucro\ Bruto\ (LB) - Despesas\ Operacionais = Lucro\ Líquido\ (LL)$
$EVA = (ROI - CMPC) \times Investimento$
$ROI = LLOpDIR / Investimento$

Tabela 1 – Equações de Desempenho

onde Cunha (2002) entende LLOpDIR (lucro líquido operacional) como sendo o lucro total disponível para gerar o retorno para todos os provedores de capital da empresa, ou seja, o resultado obtido pelas operações depois dos impostos, mas antes dos custos financeiros e entradas de itens que não representam saída de caixa. Quanto maior o lucro líquido operacional, melhor será o desempenho do EVA, pois este tem influência direta no EVA, como demonstrado nas fórmulas acima.

Cunha (2002) define Capital Médio Ponderado como o retomo mínimo aceitável sobre o investimento, o custo de oportunidade dos investidores. O Custo de Capital Médio Ponderado (CMPC), é o resultado da ponderação dos custos de capitais. É composto por três tipos de custo de capital: o custo de capital inerente ao risco do negócio, o custo da dívida e o custo do capital próprio.

Outro curso interessante a ser oferecido seria o de trato com o cliente, para evitar reclamação dos passageiros que utilizam o serviço. Assim, o número de reclamações por falta de cortesia iria diminuir e a satisfação do cliente tende a aumentar. Assim, a população tende a não diminuir a utilização destes transportes o que diminuiria o lucro líquido operacional das empresas.

O número de acidentes por empresa é também um dado bastante relevante, visto que este indicador deve ser minimizado por não acrescentar valor algum agregado ao serviço. Pelo contrário, quanto maior o número de acidentes com os veículos, o custo com manutenção tende a aumentar, impedimento da prestação do serviço, o que influencia negativamente o resultado do lucro líquido da empresa e assim, pior será o resultado do EVA, por apresentar uma redução no lucro líquido operacional.

A utilização de filtros nos escapamentos é outro fator que significa uma maximização indireta do EVA. A utilização dos mesmos traduz uma propaganda positiva para a empresa, trazendo mais clientes, aumentando a sua receita líquida.

Um controle mais eficaz na inspeção de qualidade dos veículos também deve ser levado em consideração, pois há o risco de apreensão do mesmo quando este está em situação irregular, ficando assim impedido de circular durante a regularização do mesmo. Assim sendo, caso não seja substituído por outro, as rotas não são completadas, não sendo a empresa remunerada por elas, fazendo com que haja uma diminuição do lucro líquido, piorando assim, o EVA.

O índice de cumprimento de viagens foi outro indicador utilizado, visto que, é verificado o cumprimento das viagens por intermédio do órgão de trânsito respectivo e se estas não estiverem sendo cumpridas, a empresa não é remunerada, fazendo com que haja uma diminuição no EVA.

Daí, a importância destes indicadores de responsabilidade social como forma de maximizar o EVA da empresa.

### **5. Gestão de Indicadores de Responsabilidade Social x EVA**

O conhecimento acerca da influência destas ações sobre o desempenho da empresa é de grande importância para a mesma para poder conhecer quais pontos devem ser melhorados e conseguir novos clientes.

Uma empresa não pode somente pensar em maximizar o lucro, pois isso corresponde a uma visão de curto prazo que pode trazer implicações sérias a médio e longo prazo. Uma correta atenção a estes indicadores contribui para a busca da otimização dos serviços prestados e maximização dos resultados da empresa.

Cada ação de responsabilidade social tomada por empresas de transportes tem uma forte influência sobre o desempenho da mesma, a médio e longo prazo. Mesmo que signifique um maior investimento inicial, este investimento vem associado a um ganho futuro.

A figura 1 resume a influência de ações de responsabilidade social sobre o EVA de uma empresa de transporte público. Empiricamente, foram definidas medidas mais comuns de responsabilidade social que uma empresa de transporte público pode tomar e, com base nestas medidas, foi elaborada uma rede de influências sobre o EVA.

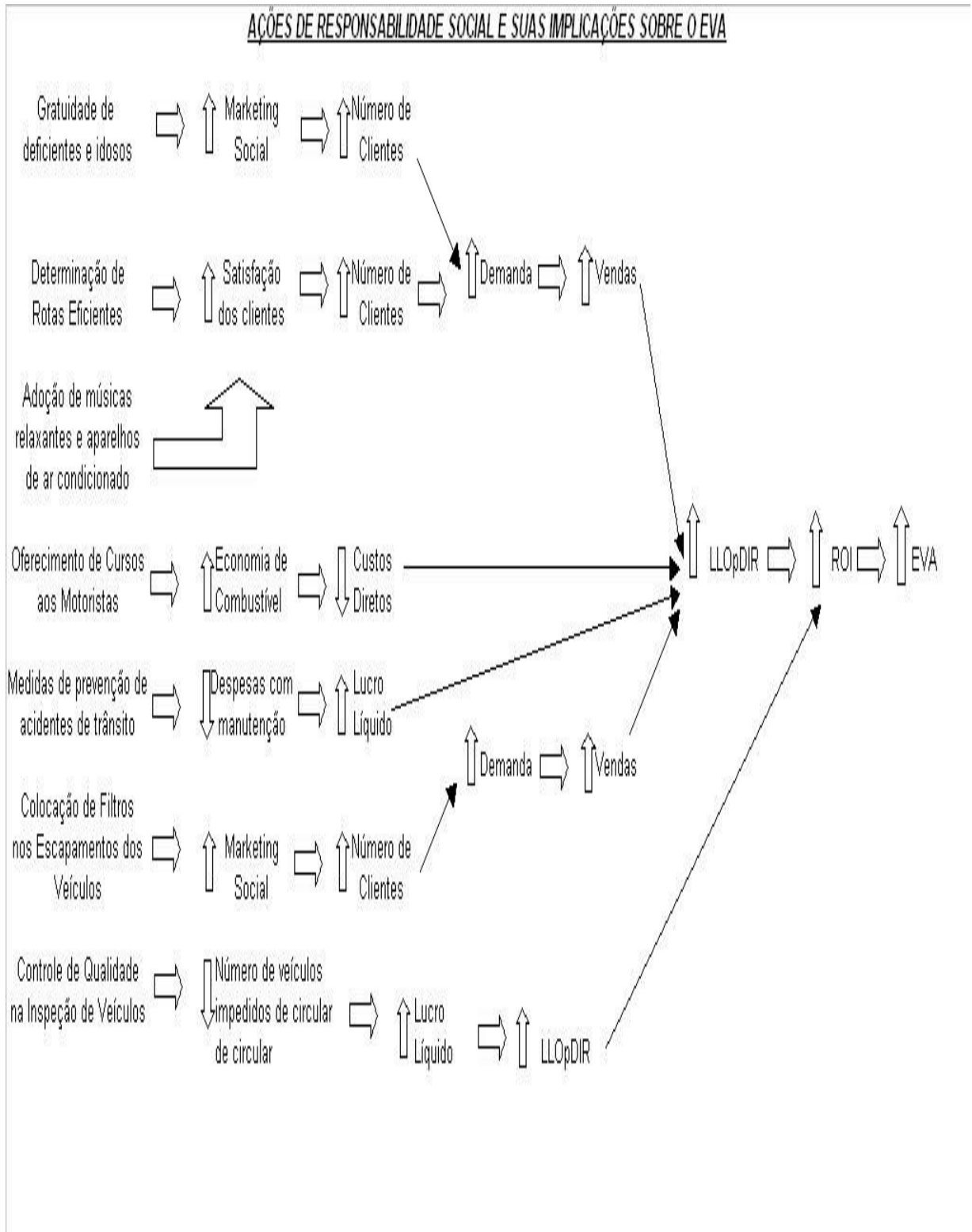


FIGURA 1 – Ações de Responsabilidade Social x EVA  
 Fonte: Autores (2006)

Na figura 1, foram relacionadas algumas ações de Responsabilidade Social com os possíveis ganhos para a organização.



Apesar da gratuidade da passagem para os idosos e deficientes físicos ser um direito destes cidadãos, uma empresa que preza por esse direito é bem vista perante a sociedade, o que acarreta em um marketing social favorável às empresas de transporte público. Assim, a quantidade de usuários tende a aumentar, o que significa uma necessidade de se aumentar a quantidade de linhas de ônibus, o que aumenta o lucro operacional da empresa conseqüentemente, aumentando o valor econômico agregado ao serviço. Pode-se tratar deste mesmo modo a medida de utilização de filtros nos escapamentos dos veículos.

Quando são definidas rotas eficientes, com menos perda de tempo, utilização de músicas relaxantes no interior dos veículos e utilização de aparelhos de ar condicionado, há uma satisfação dos clientes, percebida pelos autores. Usuários que se sentem satisfeitos com o serviço prestado, tendem a utilizar mais o sistema de transporte coletivo. Isso se reflete de modo semelhante à medida acima.

Levando em consideração a realização de cursos para os motoristas, isso tem reflexo direto nos custos da empresa, pois um motorista que passa por um curso de reciclagem, tende a ser mais cuidadoso ao conduzir o veículo, evitando acidentes, reduzindo o consumo de combustível, e tratando com cortesia os clientes. Assim, há uma redução dos custos do transporte, o que influencia diretamente no desempenho operacional, por aumentar o lucro líquido operacional, influenciando positivamente a empresa no sentido de se agregar mais valor ao serviço prestado.

O serviço de inspeção veicular tem que ter um rígido controle de qualidade, visto que as não conformidades estabelecidas pelo órgão gestor significam a suspensão do veículo e a empresa fica impedida de circular com o veículo com irregularidades. Assim, a empresa não é remunerada pelo serviço, o que acarreta na queda do lucro líquido operacional e, conseqüentemente, queda do desempenho medido pelo EVA.

## **6. Considerações Finais**

A gestão eficiente desses indicadores contribui para um maior conhecimento da relação ação-resultado. Um maior conhecimento desta relação é de grande importância para a empresa, pois significa conhecer o impacto destas ações sobre o desempenho da empresa, ou seja, a influências destas atitudes sobre o EVA.

Assim, foram apresentadas algumas ações de Responsabilidade Social e o diagrama da seção anterior demonstra a análise feita da relação destas medidas com o desempenho da empresa. Com base neste diagrama, fica mais explícito o possível ganho para as organizações que implantem estas ações.

Dáí pode-se ver como é importante uma política de responsabilidade social para as empresas de transporte público, visto que estas medidas têm influência direta sobre o desempenho da empresa podendo influenciar de maneira positiva e evitar que a riqueza da instituição seja destruída.

Pôde-se observar que as medidas de responsabilidade social estão intimamente relacionadas com o desempenho das empresas de transporte público e pode trazer um aumento do valor agregado ao serviço de transporte público.

O diagrama elaborado serve de diretriz para empresas de transporte público que desejem implementar ações de Responsabilidade Social e auxilia a visualização de ganhos da organização com estas medidas.

Logo, é proposta para estas empresas, a utilização destes tipos de ações para uma maior agregação de valor ao serviço de transporte oferecido aos passageiros.

## **7. Referências Bibliográficas**

CUNHA, D. R. Gestão baseada em valor: uma pesquisa no setor hoteleiro do Rio Grande do Norte. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, 2002.

**EHRBAR, A.** EVA, Valor Econômico Agregado. 1ª Edição. Editora São Paulo Qualitymark, 1999.

**FARIA, A. C.** Gestão de Custos Logísticos. 1ª Edição. Editora São Paulo, Atlas, 2005.

**SLACK, N.** Administração da Produção. 2ª edição. Editora São Paulo, Atlas, 2002.

**MAXIMIANO, A. C. A.** Introdução a Administração. 6ª Edição. Editora São Paulo, Atlas, 2004.

**RODRIGUES, M. V.** Método para determinação da escala de prioridade de ações estratégicas fundamentadas no grau de inter-relacionamento entre os indicadores das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) e o valor econômico adicionado (EVA). Dissertação de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

**YOUNG, S. D. et al.** EVA e Gestão Baseada em Valor, Guia Prático para Implementação. Editora São Paulo, Bookman, 2003.