

# A Gestão Estratégica na Administração

Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)

# A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO

---

Atena Editora  
2017

*2017 by Rudy de Barros Ahrens*

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

#### **Conselho Editorial**

Profª Drª Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª. Drª. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª. Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª. Drª. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>
---

G393

A gestão estratégica na administração / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.  
402 p. : 5.400 kbytes – (Administração; v. 1)

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93243-45-5

DOI: 10.22533/at.ed.45501117

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série.

CDD-658.4

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## **Apresentação**

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira “Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo” , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logística.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

*Rudy de Barros Ahrens*

## Sumário

<b>Apresentação.....</b>	<b>3</b>
CAPÍTULO I	
A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	
<i>Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha, Jordana Torres Costa e Maxweel Veras Rodrigues.....</i>	<i>8</i>
CAPÍTULO II	
ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO	
<i>Pedro Cláudio da Silva, Alessandro Toaldo, Antônio Moreira Franco Júnior e Márcia Santos Cursino .....</i>	<i>24</i>
CAPÍTULO III	
ANÁLISE DO VALOR E DA VARIAÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE JACAREÍ: UM ESTUDO QUANTITATIVO DE PAINEL DE RESPONDENTES VAREJISTAS	
<i>Tais Mine, Isabella Gil Barbosa da Silva, Marcus Rei e Eduardo de Paula e Silva Chaves.....</i>	<i>41</i>
CAPÍTULO IV	
INTEGRAÇÃO ESPACIAL ENTRE OS PREÇOS DAS CESTAS BÁSICAS DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL	
<i>Kaliny Kélvia Pessoa Siqueira Lima e Kilmer Coelho Campos .....</i>	<i>57</i>
CAPÍTULO V	
O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
<i>Hugo Leonardo Menezes de Carvalho .....</i>	<i>76</i>
CAPÍTULO VI	
PRODUTOS DETERMINANTES NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE JACAREÍ- SP: UMA ANÁLISE EM SÉRIES TEMPORAIS DE 2015 E 2016	
<i>Léia Luanda da Silva e Eduardo de Paula e Silva Chaves .....</i>	<i>93</i>
CAPÍTULO VII	
UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CUSTOS ENTRE A FROTA PRÓPRIA E TERCERIZADA EM UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS	
<i>Geneci da Silva Ribeiro Rocha, Deise de Oliveira Alves, Cleiton Winicius Wionczek Terra, Tatiane Tonello e Paloma de Mattos Fagundes .....</i>	<i>105</i>

## CAPÍTULO VIII

### COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DAS AUSÊNCIAS DE PROFESSORES COM O CUSTO DA PREVENÇÃO DE AUSÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

*Eliane Rodrigues do Carmo , Sandra M. Coltre, Dione O. Soutes e Reinaldo Cândido da Silva.....119*

## CAPÍTULO IX

### ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRF BURITI ALEGRENO ESTADO DE GOIÁS

Thais Furtado Mendes, Regis Ribeiro Juvenal e Lucivone Maria Peres de Castelo Branco

..... 138

## CAPÍTULO X

### ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

*Camila Chaves Frasão, Anne Isabelly Pereira das Neves e Daysan Fritzgirard Kamikase Leal Medeiros .....154*

## CAPÍTULO XI

### UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL

*Ana Laís Carvalho de Sousa, Antônio Célio Lopes Bezerra Filho, Dynasandy Gomes do Nascimento, Tatianny Keile Muniz Dias e Fiama Cecília Silvino Sampaio.....171*

## CAPÍTULO XII

### PLANO DIRETOR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO – PE

*Felipe Henrique Machado da Silva, Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio, Sandra de Souza Paiva Holanda, Sidnéia Maia de Oliveira Rego e Alexandre Wallace Ramos Pereira*

.....188

## CAPÍTULO XIII

### A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

*Haroldo Lacerda de Brito e Gardênia Staell Andrade.....203*

## CAPÍTULO XIV

### A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA AESGA SOBRE O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

*Gustavo de Lira Santos, Amanda Moraes da Silva , Guilherme Henrique Santos, Jéssica Martins Gama e Tulio Rodrigues Valença .....215*

## CAPÍTULO XV

ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS DE ARTIGOS QUE TRATAM CONJUNTAMENTE DE TECNOLOGIA E AGRONEGÓCIO PUBLICADOS NOS EVENTOS DA ANPAD DE 2005 A 2015

*Ana Clara Cavalcanti de Miranda, Alessandra Carla Ceolin, Victor Monfort Pereira Câmara, José Eduardo de Melo Barros e Alexandre de Melo Abicht* .....232

## CAPÍTULO XVI

CAPACIDADE DINÂMICA TECNOLÓGICA DE UMA UNIVERSIDADE COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO

*Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Márcio Nakayama Miura, Marcelo Augusto Deluca e Maurício Fernandes Pereira* .....247

## CAPÍTULO XVII

Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora

*Sylvia Bitencourt Valle Marques, Vanessa Ishikawa Rasoto e Leslie de Oliveira Bocchino* .....265

## CAPÍTULO XVIII

O MUNDO ORGANIZACIONAL VISITA A SALA DE AULA: O USO DE TECNOLOGIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

*Luana Vitória Carvalho Pereira, Antônio Oscar Santos Góes, Alfredo Dib Abdul Nour e Expedito dos Santos Santana* .....279

## CAPÍTULO XIX

APLICAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE (NPS) COMO FORMA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA CASA CERVEJEIRA EM ILHÉUS

*Mayesk Alves Rocha, Daniela Nunes dos Santos Ferreiras e Antônio Oscar Santos Góes* .....294

## CAPÍTULO XX

BRANDING PROCESS APPLIED IN A TECHNOLOGICAL PARKS NETWORK

*João Dallamuta, Franciele Bonatto, Adriano Martins de Souza, André Luiz Soares e Fabiano Palhares Galão*.....305

## CAPÍTULO XXI

PRECIFICAÇÃO DE IMÓVEIS E SEUS ELEMENTOS AGREGADORES DE VALOR SOB A VISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE JOÃO PESSOA - PB

*Suellen Ferreira Campos Fabres, Pierre Lucena Raboni, Karen de Lucena Cavalcanti e Rafael Gomes Cavalcanti*.....329

CAPÍTULO XXII

DESERÇÃO OU LEALDADE COMO CONSEQUÊNCIA DAS FALHAS DE SERVIÇOS EM EMPRESAS DE VAREJO

*Fernando José Machado, Barbosa de Melo, Humberto Caetano Cardoso da Silva, Marcus Augusto Vasconcelos, Patrícia Carneiro Lins Novaes e Viviane Cau Amaral.....316*

CAPÍTULO XXIII

TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

*Tiago Galdino Borges da Silva , Vitor Hugo Nepomuceno Silva e Carlos Rodrigues da Silva .....345*

CAPÍTULO XXIV

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O ENSINO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM GARANHUNS-PE

*Gustavo de Lira Santos, Virginia Spinassé de Melo, Abdon Cordeiro de Lima Neto e Vanessa Matias Ferreira.....360*

CAPÍTULO XXV

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

*Paula Ramos de Almeida e Virginia Spinassé de Melo.....374*

**Sobre o organizador.....389**

**Sobre os autores.....390**



## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO**

---

**Pedro Cláudio da Silva  
Alexsandro Toaldo  
Antônio Moreira Franco Júnior  
Márcia Santos Cursino**

## ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO

### **Pedro Cláudio da Silva**

Metrocamp – Devry Brasil  
professorpedrosilva@yahoo.com.br

### **Alexsandro Toaldo**

Metrocamp – Devry Brasil  
a.toaldo@yahoo.com.br

### **Antônio Moreira Franco Júnior**

Metrocamp – Devry Brasil  
antonio.franco@uol.com.br

### **Márcia Santos Cursino**

Metrocamp – Devry Brasil  
marcia.s.cursino@gmail.com

**RESUMO:** O exercício de 2016 iniciou prometendo grandes desafios e oportunidades para as empresas brasileiras, pois trazem um histórico de resultados ruins registrados nos exercícios de 2014 e 2015. Além da queda da atividade econômica, o setor de saneamento também sofreu com outra situação desfavorável, ou seja, a crise hídrica que se instalou em regiões onde não havia histórico de criticidade. Tanto a redução da atividade econômica quanto a possível queda no consumo de água por parte da população, podem ter impactado na sustentabilidade econômico-financeira das companhias brasileiras de saneamento, razão pela qual este artigo tem por objetivo, analisar empiricamente a performance econômico-financeira das companhias que atuam nesse setor, dos exercícios de 2014 e 2015. Para as referidas análises foi escolhido o modelo dinâmico, conhecido como Modelo Fleuriet, que tem por objetivo analisar a performance operacional e dinâmica do capital de giro das organizações. A pesquisa foi realizada por meio de estudos de casos exploratórios das companhias abertas brasileiras do setor de saneamento, compreendendo 05 Companhias (das 07 listadas) que, juntas, representam 28,04% dos municípios brasileiros (1.562) e atendem uma população de 59,5 milhões de pessoas (29,30% da população). De acordo com os resultados das análises realizadas conclui-se que tanto a crise econômica quanto a crise hídrica impactaram no resultado das referidas Companhias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital de giro, análise dinâmica, setor de saneamento, crise hídrica.

## 1. INTRODUÇÃO

O exercício de 2016 iniciou prometendo grandes desafios e oportunidades para as empresas brasileiras, pois trazem um histórico de resultados ruins registrados nos exercícios de 2014 e 2015. Conforme informações do Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) O Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil recuou 3,8%, se comparado ao exercício de 2014, que registrou crescimento de apenas 0,1%. O único setor que apresentou crescimento em 2015 foi o agropecuário. A indústria recuou 6,2% e o setor de serviços registrou uma queda de 2,7%. De acordo com as informações do IBGE (2016), as atividades de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana caíram 1,4%.

Além da queda da atividade econômica, o setor de saneamento também sofreu com outra situação desfavorável, ou seja, a crise hídrica que se instalou em regiões onde não havia histórico de criticidade. Foi o caso da escassez hídrica instalada na região sudeste do país, cujo impacto maior, amplamente noticiado, se deu no sistema Cantareira, sistema esse que abastece principalmente a região metropolitana de São Paulo.

Tanto a redução da atividade econômica quanto a possível queda no consumo de água por parte da população, pela conscientização, em decorrência da escassez hídrica e/ou informações trazidas pela mídia, podem ter impactado na sustentabilidade econômico-financeira das companhias brasileiras de saneamento, razão pela qual este artigo tem por objetivo, analisar empiricamente a performance econômico-financeira das companhias que atuam nesse setor, dos exercícios de 2014 e 2015. Para as referidas análises foi escolhido o modelo dinâmico, conhecido como Modelo Fleuriet, que tem por objetivo analisar a performance operacional e dinâmica do capital de giro das organizações.

Dentro do universo das entidades que atuam no setor, optou-se por restringir a pesquisa às companhias abertas listadas na bolsa de valores BM&FBovespa, por meio de estudos de casos. Justifica a escolha do setor de saneamento pela relevância social que o mesmo possui, além da escassez de pesquisas relacionadas ao segmento.

## **2. MODELO FLEURIET**

O modelo dinâmico, conhecido por modelo Fleuriet, nasceu no ano de 1975, ocasião em que seu autor Michel Fleuriet (2016) foi convidado a ministrar aulas para um grupo de executivos brasileiros na hoje conhecida e renomada Fundação Dom Cabral (FDC). O modelo foi desenvolvido a partir de uma concepção, na avaliação do professor, equivocada dos executivos brasileiros sobre o conceito de capital de giro.

Nesses encontros, eu percebi que muitas companhias brasileiras cometiam um erro terrível: tinham uma visão equivocada do seu capital de giro. Acreditavam que, como a necessidade de capital de giro varia no curto prazo, ele poderia ser financiado com dívidas de curto prazo. Isso pode funcionar muito bem em países onde se pode facilmente renovar o financiamento de curto prazo, seja porque os bancos emprestam para empresas, como na Europa, ou porque há um mercado financeiro grande e líquido, como nos Estados Unidos – onde a empresa tem maior acesso a crédito e, portanto, indicadores de liquidez não sejam tão relevantes como no Brasil (FLEURIET, 2016).

De acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 07) “para uma melhor compreensão do modelo [...] as contas do ativo e do passivo devem ser consideradas em relação à realidade dinâmica das empresas”. Essa reclassificação ocorre no ativo e passivo circulante, que passa ter uma nova abertura, em ativo/passivo errático (ou financeiro) e cíclico (operacional).

A partir da reclassificação do ativo e passivo circulante, os autores denominam as variáveis de análise do modelo. A primeira, chamada de necessidade de capital de giro (NCG) é calculada deduzindo do ativo cíclico os valores do passivo cíclico. Para os autores, “quando, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos”. A segunda variável destacada pelos autores Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 11) é a variável denominada capital de giro (CDG). O capital de giro é calculado pelas contas de passivo permanente (patrimônio líquido mais passivo não circulante) menos ativo não circulante. Pela lógica do modelo, parte dos recursos permanentes da empresa deve ser utilizada para financiar a necessidade de capital de giro. A terceira variável destacada pelos autores Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 13), o saldo de tesouraria (ST), é a diferença entre o ativo errático e o passivo errático. Saldo de tesouraria negativo aumenta o risco de insolvência das empresas. Aumentos do saldo negativo da tesouraria é denominado pelos autores de “efeito tesoura” (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p. 38).

A partir do modelo original, diversos outros trabalhos foram publicados sendo alguns deles, uma tentativa de melhoria desse modelo. Dentre eles destacam os trabalhos de Olinquevitch e de Santi Filho (2004) e Marques e Braga (1995).

Olinquevitch e de Santi Filho (2004) desenvolveram uma metodologia interessante de análise do modelo Fleuriet. Para os autores, as contas de provisões devem ser analisadas de forma separada, assim como CDG é melhor analisado se for aberto em CDG (próprio) e longo prazo. Assim, Olinquevitch e de Santi Filho (2004, p. 134) classificam as contas do balanço patrimonial em cinco grandes grupos e os chamam de variáveis empresariais. São eles: Necessidades Líquidas de Capital de Giro (NLCDG), Tesouraria, Longo Prazo, Despesas Provisionadas e Capital de Giro (CDG). Para o desenvolvimento deste trabalho, as contas de provisão são parte constante do ativo/passivo operacional e compõem: ativo financeiro = caixa e equivalentes de caixa + aplicações financeiras; passivo financeiro = empréstimos e financiamentos. Desta forma, o balanço reclassificado padrão utilizado para as análises deste trabalho ficou assim, conforme demonstra o quadro 1:

ATIVO	PASSIVO
Circulante	Circulante
Ativo Financeiro	Passivo Financeiro
	Empréstimos e
Disponibilidades	Financiamentos
Ativo Operacional	Passivo Operacional
Créditos	Fornecedores

Estoque	Outros	
Outros		
Não Circulante	Circulante	Passivo Não
Realizável a Longo Prazo	Patrimônio Líquido	
Permanente		
Investimentos		
Imobilizado		
Intangível		
<b>Total do Ativo</b>	<b>Total do Passivo</b>	

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 1 – Modelo Padrão de Balanço Patrimonial Reclassificado

O quadro 2 destaca o modelo padrão utilizado para análise do fluxo das variáveis empresariais.

Variáveis Empresariais
(+) CDGP (Patrimônio Líquido - Ativo Permanente) Longo Prazo (Passivo não Circulante - Ativo Realizável a (+) Longo Prazo)
(=) <b>Total (CCL) ou CDG ...</b> Ativo Circulante - Passivo Circulante
(-) NLCG (Ativo Operacional - Passivo Operacional)
(=) Tesouraria ... Ativo Financeiro - Passivo Financeiro

Fonte: adaptado de Olinquevitch e de Santi Filho (2004, p. 147)

Quadro 2 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais

Os autores também desenvolveram uma metodologia de análise de variação dos fluxos das NLCDGs. Resumidamente, as variações das NLCDGs são explicadas pelas variações do ciclo financeiro, o que representa as variações dos prazos médios de recebimentos e pagamentos.

Os autores Marques e Braga (1995, p.56) complementam análise original do modelo Fleuriet destacando seis possibilidades de tipos de estruturas de balanço e situação financeira das empresas. O quadro 3 traz essas diferentes estruturas e como elas são classificadas.

Tipo	CCL	NLCG	Tesouraria	Situação
I	( + )	( - )	( + )	Excelente
II	( + )	( + )	( + )	Sólida
III	( + )	( + )	( - )	Insatisfatória
VI	( - )	( - )	( + )	Alto Risco
V	( - )	( - )	( - )	Muito Ruim
IV	( - )	( + )	( - )	Péssima

Fonte: adaptado de Marques e Braga (1995, p. 56)  
 Quadro 3 – Tipos de estrutura e Situação Financeira

De acordo com Fleuriet (2016) o modelo inverte “a lógica do conceito de capital de giro (CDG), que passa a ser uma fonte de financiamento de longo prazo para a Necessidade de Capital de Giro (NCG)”. Essa lógica invertida de análise é que enriquece o modelo.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória a uma amostra populacional do setor de saneamento brasileiro, como estudo de casos.

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 131), a pesquisa exploratória “é particularmente útil quando os pesquisadores não têm [ideia] clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”.

Para Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Segundo o autor, o estudo de caso não é apenas uma tática para a coleta de dados, mas uma estratégia de pesquisa abrangente. O autor expõe, ainda, que o estudo de caso envolve situações únicas, com várias fontes de evidência e baseia-se no desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

Segundo dados do Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos de 2014 (BRASIL; MINISTÉRIO DAS CIDADES; SECRETARIA NACIONAL DE SANEAMENTO AMBIENTAL, 2016), as empresas que prestam serviços de saneamento no Brasil são classificadas em seis categorias, segundo sua natureza jurídico-administrativa, quais sejam: a) Administração Direta; b) Autarquia; c) Sociedade de Economia Mista; d) Empresa Pública; e) Empresa Privada, e; f) Organização Social.

De acordo com as informações do referido relatório, em 2014 o Brasil tinha 5.570 municípios e uma população estimada de 202.799.518. Participaram com informações para elaboração do diagnóstico do setor de saneamento, 1.513 entidades, representando 98% da população urbana e 91,8% dos municípios. Das

1.513 entidades que participaram do diagnóstico, 975 são departamentos públicos, enquadrados na categoria jurídico-administrativa a – administração direta e 428 são autarquias, enquadradas na categoria jurídico-administrativa b. Essas duas categorias são regidas pela lei nº4.320/64, de natureza jurídica de direito público. As demais categorias (c, d, e e f) são de personalidade jurídica de direito privado. Referidas categorias englobam um universo de 110 empresas.

As empresas da categoria c (total de 31) são sociedades de economia mista, sujeitas às disposições da Lei nº 6.404/76, conforme determina seu art. 235 (BRASIL, 1976). As demais empresas (compostas pelas categorias d, e e f, totalizando 79 empresas) não necessariamente são companhias constituídas na forma de sociedades anônimas.

Para a escolha da amostra foram consideradas as empresas listadas na Bolsa de Valores BM&FBovespa, compreendendo 05 Companhias (das 07 listadas) que, juntas, representam 28,04% dos municípios brasileiros (1.562) e atendem uma população de 59,5 milhões de pessoas (29,30% da população). Não foram consideradas na análise as Companhias Sanesalto Saneamento S.A. por ser uma concessionária de tratamento de esgoto apenas e a Daleth Participações, por estar em processo de liquidação e não ter apresentado as demonstrações financeiras de 2015.

A coleta de dados foi feita através do download das demonstrações financeiras padronizadas das Companhias listadas, cujas informações estão disponíveis no site da BM&FBovespa, CVM e nos próprios sites das Companhias. Com os dados em mãos, as informações foram consolidadas conforme modelo escolhido.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. COMPANHIA ÁGUAS DO BRASIL (CAB AMBIENTAL S.A.)**

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (CAB AMBIENTAL, 2015) e informações constantes em seu site, a CAB Ambiental iniciou suas atividades em julho de 2006. Seus acionistas são a Galvão Participações S.A., com 66,58% das ações e o BNDES Participações S.A., com 33,42% de participação.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	268.528	321.429	258.435	Passivo Circulante	362.290	314.676	564.437
Ativo Financeiro	65.928	133.830	126.221	Passivo Financeiro	284.854	234.531	445.825
Disponibilidades	65.928	133.830	126.221	Empréstimos e Financiamentos	284.854	234.531	445.825
Ativo Operacional	202.600	187.599	132.214	Passivo Operacional	77.436	80.145	118.612
Créditos	183.504	172.122	120.006	Fornecedores	37.858	47.139	28.937
Estoques	4.907	5.460	4.544	Outros	39.578	33.006	89.675
Outros	14.189	10.017	7.664				
Ativo não Circulante	1.337.437	1.315.692	1.107.980	Passivo não Circulante	1.029.185	1.041.974	531.616
Realizável a Longo Prazo	674.864	708.426	638.239	Patrimônio Líquido	214.490	280.471	270.362
Permanente	662.573	607.266	469.741				
<b>Total do Ativo</b>	<b>1.605.965</b>	<b>1.637.121</b>	<b>1.366.415</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>1.605.965</b>	<b>1.637.121</b>	<b>1.366.415</b>
<i>Receita de Venda de Bens e/ou Serviços</i>	<i>469.874</i>	<i>564.568</i>	<i>533.700</i>	<i>Lucro/(Prejuízo) do Período</i>	<i>(66.994)</i>	<i>16.954</i>	<i>19.624</i>

Fonte: adaptado das DFPs Cia CAB Ambiental (2015)

Tabela 1 – Balanço Patrimonial Reclassificado – CAB Ambiental (R\$ x mil)

Atualmente a CAB Ambiental possui 18 contratos de concessões, estando presente em 5 Estados brasileiros: Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso e Alagoas e atende uma população de 6,5 milhões de habitantes.

A tabela 1 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

A partir das informações constantes da tabela 1, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 2.

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriot	2015	2014	2013
(+) CDGP	-448.083	-326.795	-199.379
(+) Longo Prazo	354.321	333.548	-106.623
<b>(=) Total (CCL)</b>	<b>-93.762</b>	<b>6.753</b>	<b>-306.002</b>
(-) NLCG	125.164	107.454	13.602
(=) Tesouraria	-218.926	-100.701	-319.604
<b>Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga</b>	<b>IV - Péssima</b>	<b>III - Insatisfatória</b>	<b>IV - Péssima</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 2 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – CAB Ambiental (R\$ x mil)

A partir dos resultados do fluxo das variáveis empresariais, foi possível analisar a situação da Companhia de acordo com o modelo de análise de Marques e Braga (1995). Em 2013, a Companhia apresentou uma situação classificada como IV - péssima, justificada pelo capital circulante líquido (CCL) negativo em R\$306.002 mil. Além do CCL negativo, a Companhia registrou também necessidade líquida de capital de giro (NLCG) positiva, que foi de R\$13.602 mil, gerando uma tesouraria negativa no montante de R\$319.604 mil. Um saldo de tesouraria negativo significa que a Companhia terá que obter recursos financeiros adicionais para honrar com suas obrigações financeiras de curto prazo, ou reduzir os recursos aplicados nas atividades operacionais. Em 2014, a Companhia apresentou melhoria em seus resultados, passando para a situação III - insatisfatória, ou seja, tornou positivo o CCL. Por outro lado, houve um aumento também expressivo na necessidade líquida de capital de giro, mantendo a tesouraria negativa em R\$100.701 mil. Em 2015, a



Companhia retornou para a situação IV – péssima. Essa situação é explicada, principalmente pela redução do patrimônio líquido, em decorrência do prejuízo registrado em 2015 e aumento no ativo permanente. Em suas demonstrações financeiras (CAB AMBIENTAL, 2015), a Companhia afirma que 2015 foi um ano repleto de desafios, justificados pelo cenário macroeconômico do Brasil e o processo de recuperação judicial da controladora que gerou restrições de crédito no mercado financeiro, afetando não só a capacidade de investir da Companhia, como também seu custo financeiro. Referidas demonstrações não enfatizam se a crise hídrica vivida por algumas regiões brasileiras impactou em suas receitas. Pelo contrário, a Companhia afirma que suas receitas tiveram um aumento significativo, em decorrência do amadurecimento de suas operações. Analisando a variação da receita publicada pela demonstração de resultado, conforme destacado na tabela 1, percebe-se uma redução de 16,77% de 2014 para 2015. Contudo, ao analisar o retório da administração da Companhia, percebe-se que a receita de saneamento e serviços cresceu 17%, a receita de construção reduziu 56,3% e a receita do ativo financeiro reduziu 22,4%. Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que, apesar da queda acentuada das receitas, houve um aumento de 16,48% na NLCG de 2014 para 2015. Essa variação é resultado da alteração do ciclo financeiro, que passou de 68,52 dias em 2014 para 95,9 dias em 2015, representando um aumento de R\$35.733,07 mil. Soma-se a isso, o crescimento do prazo médio de cobrança, que passou de 109,75 dias para 140,59 dias no mesmo período.

#### 4.2. COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO (CASAN)

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (CASAN, 2015) e informações constantes em seu site, a Casan foi criada em 31 de dezembro de 1970 através de Lei Estadual. Seus acionistas são o Governo do Estado de Santa Catarina, com participação de 64,21%, a empresa SC Participações, com 18,03%, a empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A (CELESC), com 15,48% e o restante (2,28%) está pulverizado no mercado de capitais. A Companhia está presente em 198 municípios catarinenses e em 1 município paranaense, atendendo 2,8 milhões de habitantes.

A tabela 3 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	395.134	362.635	345.860	Passivo Circulante	230.301	206.862	258.884
Ativo Financeiro	156.797	130.318	120.673	Passivo Financeiro	38.427	40.503	94.849
Disponibilidades	156.797	130.318	120.673	Empréstimos e Financiamentos	38.427	40.503	94.849
Ativo Operacional	238.337	232.317	225.187	Passivo Operacional	191.874	166.359	164.035
Créditos	201.096	194.107	187.273	Fornecedores	53.276	33.207	22.965
Estoques	29.122	28.434	29.051	Outros	138.598	133.152	141.070
Outros	8.119	9.776	8.863				
Ativo não Circulante	2.273.107	2.045.521	1.983.048	Passivo Não Circulante	1.159.117	922.918	849.748
Realizável a Longo Prazo	173.242	154.743	187.462	Patrimônio Líquido	1.278.823	1.278.376	1.220.276
Permanente	2.099.865	1.890.778	1.795.586				
<b>Total do Ativo</b>	<b>2.668.241</b>	<b>2.408.156</b>	<b>2.328.908</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>2.668.241</b>	<b>2.408.156</b>	<b>2.328.908</b>
<i>Receita de Venda de Bens e/ou Serviços</i>	<i>796.925</i>	<i>744.696</i>	<i>659.952</i>	<i>Lucro / (Prejuízo) do Período</i>	<i>10.936</i>	<i>74.734</i>	<i>41.584</i>

Fonte: adaptado das DFPs Cia Casan (2015)

Tabela 3 – Balanço Patrimonial Reclassificado – CASAN (R\$ x mil)

A partir das informações constantes da tabela 3, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 4.

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2015	2014	2013
(+) CDGP	-821.042	-612.402	-575.310
(+) Longo Prazo	985.875	768.175	662.286
<b>(=) Total (CCL)</b>	<b>164.833</b>	<b>155.773</b>	<b>86.976</b>
(-) NLCG	46.463	65.958	61.152
(=) Tesouraria	118.370	89.815	25.824
<b>Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga</b>	<b>II - Sólida</b>	<b>II - Sólida</b>	<b>II - Sólida</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 4 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Casan (R\$ x mil)

Nos três exercícios, a Companhia apresentou uma situação de solidez. Apesar do aumento do resultado negativo em 2014 e 2015 da variável capital de giro próprio (CDGP), em decorrência do aumento do ativo permanente, superior à variação do patrimônio líquido, a Companhia compensou esses aumentos em ativo permanente com aumento dos recursos de terceiros de longo prazo. Ainda, a Companhia apresentou pequeno aumento e, em 2015, redução na necessidade de capital de giro (NLCG). Referidas ações resultaram na melhora do saldo positivo de tesouraria, passando de R\$25.824 mil em 2013 para R\$89.815 mil em 2014 e R\$118.370 mil em 2015. Analisando suas demonstrações financeiras (CASAN, 2015), a Companhia não faz menção sobre possíveis impactos da crise hídrica. Suas justificativas apenas relacionam a redução do lucro a variações de custos e despesas acima do aumento das receitas. Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que a receita aumentou 7,01% de 2014 para 2015, enquanto que a NLCG de 2014 para 2015 reduziu 29,56%. Essa redução é resultado da alteração do ciclo financeiro, de 31,89 dias em 2014 para 20,99 dias em 2015, representando uma redução de R\$24.120,94 mil. Essa redução do ciclo financeiro é explicada, principalmente, pelo aumento do prazo médio de pagamento a fornecedores, passando de 16,05 dias para 24,07 dias.

#### 4.3. COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS (COPASA MG)

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (COPASA, 2015) e informações constantes em seu site, a Copasa foi criada em 05 de julho de 1963 através de Lei Estadual. Seus acionistas são o Governo do Estado de Minas Gerais, com participação de 51,13%, Veritas Asset Management (UK), com 5,02%, UBS AG, London Branch, com 5,42%, ações em tesouraria 0,30% e o restante (38,13%) está pulverizado no mercado de capitais. A Companhia atende está presente em 634 municípios mineiros e atende 11,27 milhões de pessoas.

A tabela 5 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	1.513.416	1.189.401	1.100.038	Passivo Circulante	1.086.708	1.022.820	930.837
Ativo Financeiro	581.854	331.039	261.938	Passivo Financeiro	490.140	608.793	471.930
Disponibilidades	581.854	331.039	261.938	Empréstimos e Financiamentos	490.140	608.793	471.930
Ativo Operacional	931.562	858.362	838.100	Passivo Operacional	596.568	414.027	458.907
Créditos	871.100	787.145	775.733	Fornecedores	151.731	128.471	156.104
Estoques	48.464	43.907	37.166	Outros	444.837	285.556	302.803
Outros	11.998	27.310	25.201				
Ativo não Circulante	9.417.323	8.972.574	8.288.432	Passivo não Circulante	4.197.181	3.602.591	3.120.274
Realizável a Longo Prazo	1.268.608	1.200.393	1.160.623	Patrimônio Líquido	5.646.850	5.536.564	5.337.359
Permanente	8.148.715	7.772.181	7.127.809				
<b>Total do Ativo</b>	<b>10.930.739</b>	<b>10.161.975</b>	<b>9.388.470</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>10.930.739</b>	<b>10.161.975</b>	<b>9.388.470</b>
<i>Receita de Venda de Bens e/ou Serviços</i>	<i>3.834.469</i>	<i>4.131.432</i>	<i>3.733.397</i>	<i>Lucro / (Prejuízo) do Período</i>	<i>(1.592)</i>	<i>318.141</i>	<i>419.795</i>

Fonte: adaptado das DFPs Cia Copasa (2015)

Tabela 5 – Balanço Patrimonial Reclassificado – COPASA (R\$ x mil)

A partir das informações constantes da tabela 5, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 6.

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriot	2015	2014	2013
(+) CDGP	-2.501.865	-2.235.617	-1.790.450
(+) Longo Prazo	2.928.573	2.402.198	1.959.651
<b>(=) Total (CCL)</b>	<b>426.708</b>	<b>166.581</b>	<b>169.201</b>
(-) NLCG	334.994	444.335	379.193
(=) Tesouraria	91.714	-277.754	-209.992
<b>Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga</b>	<b>II - Sólida</b>	<b>III - Insatisfatória</b>	<b>III - Insatisfatória</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 6 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Copasa (R\$ x mil)

A Companhia apresentou mudança situacional em 2015, saindo de uma situação III – insatisfatória registrada nos exercícios de 2013 e 2014 para uma situação de II – solidez. Essa melhora foi possível pelo aumento no capital circulante líquido, explicado principalmente pelo aumento nos recursos de terceiros de longo prazo, além da redução da necessidade líquida de capital de giro, alterando o saldo tesouraria que era negativo em 2013 e 2014, passando para um resultado positivo

de R\$91.714 mil em 2015. Analisando suas demonstrações financeiras (COPASA, 2015), a Companhia afirma que historicamente seus custos vêm aumentando a percentuais superiores ao aumento das receitas, impactando em seus resultados. Essa realidade foi agravada pela escassez hídrica, exigindo da diretoria executiva tomada de ações visando a melhoria da eficiência operacional e a busca do equilíbrio econômico-financeiro, melhoria essa aferida pelo modelo, ao demonstrar uma situação de solidez. Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que a receita diminuiu em 7,19% de 2014 para 2015, enquanto que a NLCG de 2014 para 2015 reduziu 24,61%. Essa redução é resultado da alteração do ciclo financeiro, de 38,72 dias em 2014 para 31,45 dias em 2015, representando uma redução de R\$77.402,67 mil. Essa redução do ciclo financeiro é explicada, principalmente pelo aumento do prazo médio de pagamento das demais contas do passivo operacional (outras obrigações), passando de 24,88 dias para 41,76 dias.

#### 4.4. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (SABESP)

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (SABESP, 2015) e informações constantes em seu site, a Sabesp foi fundada em 1973 a partir da fusão de várias empresas de saneamento e sob as diretrizes do Plano Nacional de Saneamento (Planasa). Seus acionistas são o Governo do Estado de São Paulo, com participação de 50,3%, 29,3% estão no mercado de capitais brasileiro, negociadas na BM&Fbovespa e 20,4% são negociadas na Bolsa de Nova York (NYSE). A Companhia está presente em 364 municípios paulistas e atende 28,2 milhões de pessoas.

A tabela 7 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	3.450.333	3.215.445	3.254.087	Passivo Circulante	3.740.316	3.480.576	2.972.381
Ativo Financeiro	1.639.214	1.722.991	1.782.001	Passivo Financeiro	1.526.262	1.207.126	640.940
Disponibilidades	1.639.214	1.722.991	1.782.001	Empréstimos e Financiamentos	1.526.262	1.207.126	640.940
Ativo Operacional	1.811.119	1.492.454	1.472.086	Passivo Operacional	2.214.054	2.273.450	2.331.441
Créditos	1.483.127	1.156.785	1.254.908	Fornecedores	248.158	323.513	275.051
Estoques	64.066	66.487	58.401	Outros	1.965.896	1.949.937	2.056.390
Outros	263.926	269.182	158.777				
Ativo não Circulante	30.256.281	27.139.995	25.020.207	Passivo não Circulante	16.249.692	13.570.461	12.371.112
Realizável a Longo Prazo	1.332.517	780.362	896.781	Patrimônio Líquido	13.716.606	13.304.403	12.930.801
Permanente	28.923.764	26.359.633	24.123.426				
<b>Total do Ativo</b>	<b>33.706.614</b>	<b>30.355.440</b>	<b>28.274.294</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>33.706.614</b>	<b>30.355.440</b>	<b>28.274.294</b>
<i>Receita de Venda de Bens e/ou Serviços</i>	<i>11.711.569</i>	<i>11.213.216</i>	<i>11.315.567</i>	<i>Lucro/(Prejuízo) do Período</i>	<i>536.279</i>	<i>902.983</i>	<i>1.923.559</i>

Fonte: adaptado das DFPs Cia Sabesp (2015)

Tabela 7 – Balanço Patrimonial Reclassificado – SABESP (R\$ x mil)

A partir das informações constantes da tabela 7, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 8.

Pelas informações trazidas pela tabela 8 é possível verificar que a Companhia saiu de uma situação de I - excelência para uma situação de VI – alto risco. Essa alteração situacional foi registrada em 2014, justificada principalmente pelo aumento negativo do capital de giro próprio (CDGP) numa variação maior que a variação registrada no incremento de recursos de terceiros de longo prazo, resultando num capital circulante líquido (CCL) negativo de R\$265.131 mil ante um CCL positivo de R\$281.706 mil.

A situação de alto risco permaneceu em 2015, impactando ainda mais no saldo de tesouraria positivo, reduzindo de R\$515.865 mil para 112.952 mil, em decorrência da redução da necessidade líquida de capital de giro (NLCG) negativa, que era de R\$780.996 em 2014, passando para R\$402.935 em 2015. Analisando suas demonstrações financeiras (SABESP, 2015), a Companhia afirma que, na região metropolitana de São Paulo, foi registrada a pior seca da história da Companhia no biênio 2014-2015, fazendo com que a empresa adotasse medidas emergenciais para minimizar o problema, além da contribuição da população que entendeu a situação e reduziu o consumo. Apesar da situação crítica do abastecimento, a Companhia registrou pequena queda de 0,90% na receita em 2014 e um aumento de 4,44% em 2015.

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2015	2014	2013
(+) CDGP	-15.207.158	-13.055.230	-11.192.625
(+) Longo Prazo	14.917.175	12.790.099	11.474.331
<b>(=) Total (CCL)</b>	<b>-289.983</b>	<b>-265.131</b>	<b>281.706</b>
(-) NLCG	-402.935	-780.996	-859.355
(=) Tesouraria	112.952	515.865	1.141.061
<b>Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga</b>	VI - Alto Risco	VI - Alto Risco	I - Excelente

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 8 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Sabesp (R\$ x mil)

O lucro da Companhia reduziu de R\$1.923.559 mil em 2013 para R\$902.983 mil em 2014 e R\$536.279 mil em 2015. Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que houve uma redução significativa na NLCG de 2015, que historicamente é negativa. Essa piora é resultado da alteração do prazo médio de cobrança que aumentou para 45,59 dias e redução do prazo médio de pagamento a fornecedores, diminuído para 7,63 dias.

#### 4.5. COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ (SANEPAR)

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (SANEPAR, 2015) e informações constantes em seu site, a Sanepar foi criada em 23 de janeiro de 1963. Seus acionistas são o Governo do Estado do Paraná, com participação de 51, 4%, Dominó Holdings com 12,2%, Copel com 7,6%, FI Caixa FGP-

PR, com 7,3%, Citigroup Venture, com 2,6%, Andrade Gutierrez, com 2,1%, prefeituras municipais, com 0,5% e 16,3% pulverizadas. A Companhia está presente em 345 municípios paranaenses e em 1 município catarinense e atende 10,8 milhões de pessoas.

A tabela 9 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	738.383	558.580	601.122	Passivo Circulante	741.501	764.481	544.102
Ativo Financeiro	163.797	69.061	146.782	Passivo Financeiro	230.660	244.334	112.310
Disponibilidades	163.797	69.061	146.782	Empréstimos e Financiamentos	230.660	244.334	112.310
Ativo Operacional	574.586	489.519	454.340	Passivo Operacional	510.841	520.147	431.792
Créditos	477.281	393.536	368.622	Fornecedores	125.404	141.079	132.427
Estoques	35.662	35.166	29.824	Outros	385.437	379.068	299.365
Outros	61.643	60.817	55.894				
Ativo não Circulante	7.506.292	6.993.159	6.146.905	Passivo não Circulante	3.322.867	2.986.173	2.637.083
Realizável a Longo Prazo	606.425	656.831	552.528	Patrimônio Líquido	4.180.307	3.801.085	3.566.842
Permanente	6.899.867	6.336.328	5.594.377				
<b>Total do Ativo</b>	<b>8.244.675</b>	<b>7.551.739</b>	<b>6.748.027</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>8.244.675</b>	<b>7.551.739</b>	<b>6.748.027</b>
<i>Receita de Venda de Bens e/ou Serviços</i>	<i>2.971.185</i>	<i>2.617.040</i>	<i>2.370.179</i>	<i>Lucro/(Prejuízo) do Período</i>	<i>438.444</i>	<i>421.586</i>	<i>402.904</i>

Fonte: adaptado das DFPs Cia Sanepar (2015)

Tabela 9 – Balanço Patrimonial Reclassificado – SANEPAR (R\$ x mil)

A partir das informações constantes da tabela 9, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 10.

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriot	2015	2014	2013
(+) CDGP	-2.719.560	-2.535.243	-2.027.535
(+) Longo Prazo	2.716.442	2.329.342	2.084.555
<b>(=) Total (CCL)</b>	<b>-3.118</b>	<b>-205.901</b>	<b>57.020</b>
(-) NLCG	63.745	-30.628	22.548
<b>(=) Tesouraria</b>	<b>-66.863</b>	<b>-175.273</b>	<b>34.472</b>
<b>Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga</b>	<b>IV - Péssima</b>	<b>V - Muito Ruim</b>	<b>II - Sólida</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 10 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Sanepar (R\$ x mil)

Pelas informações trazidas pela tabela 10 é possível verificar que a Companhia registrou uma situação de piora em seus resultados nos dois exercícios, de 2014 e 2015. Em 2014, a situação saiu de II – sólida para V – muito ruim. Isso ocorreu porque o capital circulante líquido (CCL), que era positivo em 2013, passou a ser negativo em 2014. Apesar da Companhia alterar sua necessidade líquida de capital de giro (NLCG), de positiva em 2013 para negativa em 2014, essa geração excedente de caixa operacional foi insuficiente para cobrir a variação no CCL, resultando num saldo de tesouraria negativo em 2014. Em 2015 a situação voltou a piorar porque, apesar da redução negativa do CCL, a NLCG voltou a ser positiva, mantendo a tesouraria negativa em R\$66.863 mil. Analisando suas demonstrações financeiras (SANEPAR, 2015), a Companhia destaca em seu relatório a crise econômica e a crise hídrica, além de enfatizar também o expressivo aumento do

custo de energia elétrica. Contudo, referidas situações não corroboraram de forma significativa no resultado da Companhia, que apresentou aumento, tanto na receita quanto no lucro líquido, conforme demonstra a tabela 9. Qual a justificativa então para a piora no resultado dos fluxos das variáveis empresariais, conforme demonstra a tabela 10? Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que houve uma piora geral nos indicadores operacionais, impactando no ciclo financeiro, que aumentou para 7,72 dias em 2015.

## 5. CONCLUSÃO E SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

De acordo com os resultados apresentados nas análises anteriores, é possível afirmar que tanto a crise econômica quanto a crise hídrica impactaram no resultado das Companhias.

Para a CAB Ambiental, o maior impacto em seus resultados foram a situação de recuperação judicial de sua controladora e o aumento dos custos em patamares superiores ao aumento da receita, resultando em prejuízo econômico em 2015 e retornando a uma situação IV – péssima, sob a ótica do modelo.

Na mesma situação se encontra a Sanepar. Apesar da empresa relatar em seu balanço a crise hídrica, apresentou crescimento tanto na receita quanto no lucro, mas piorou sua situação financeira devido a alteração na situação da necessidade líquida de capital de giro.

A Sabesp talvez seja a empresa que mais sentiu o impacto das crises, econômica e hídrica, saindo de uma situação I – excelente em 2013 para uma situação VI – alto risco em 2014 e 2015. Apesar de ter conseguido aumentar suas receitas operacionais, registrou forte queda em seu lucro.

Por outro lado, a Copasa, apesar de ter registrado prejuízo em 2015 e queda na receita, enfatizando em seu balanço a crise hídrica, conseguiu melhorar sua situação financeira, saindo de uma situação III – insatisfatória para uma situação II – sólida.

Por último, a Casan, que não fez menção à crise hídrica, registrou aumento de receita e queda de lucratividade, mas manteve a situação II – sólida nos três exercícios.

O estudo revelou ainda que, dadas as peculiaridades de cada Companhia, todas sentiram de uma forma ou de outra, impactos das crises econômica e hídrica, obrigando os gestores a tomarem medidas que minimizassem referidos impactos.

Dada a limitação temporal em que essa pesquisa foi realizada, sua continuidade pode ser feita objetivando o detalhamento das variáveis empresariais a fim de buscar respostas operacionais sobre referidas ações estratégicas mitigadoras dos fatores de riscos nos quais, sem a efetiva ação, poderia impactar ainda mais forte nos resultados dessas companhias.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 01 mai. 2016.

\_\_\_\_\_; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Em 2015, PIB cai 3,8% e totaliza R\$ 5,9 trilhões**. Brasília, 03 de março de 2016. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3111&busca=1&t=2015-pib-cai-3-8-totaliza-r-5-9-trilhoes>>. Acesso em: 14 abr 2016.

\_\_\_\_\_; MINISTÉRIO DAS CIDADES; SECRETARIA NACIONAL DE SANEAMENTO AMBIENTAL. **Sistema nacional de informações sobre saneamento: diagnóstico dos serviços de água e esgotos - 2014**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.snis.gov.br/diagnostico-agua-e-esgotos/diagnostico-ae-2014>>. Acesso em: 14 abr 2016.

CAB AMBIENTAL – COMPANHIA DE ÁGUAS DO BRASIL. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015**. Disponível em: <[http://ri.cabambiental.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=BFC9F5\\_DB-4047-465C-805A-1F5243E4DA09](http://ri.cabambiental.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=BFC9F5_DB-4047-465C-805A-1F5243E4DA09)>. Acesso em 14 abr. 2016.

CASAN – COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015**. Disponível em: <[http://www.casan.com.br/ckfinder/userfiles/files/Investidores/Demonstracoes\\_Contabeis/Balan%C3%A7o%20Patrimonial%202015.pdf#474](http://www.casan.com.br/ckfinder/userfiles/files/Investidores/Demonstracoes_Contabeis/Balan%C3%A7o%20Patrimonial%202015.pdf#474)>. Acesso em 14 abr. 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COPASA – COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015**. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/copasa/web/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=3032B835-9831-4D08-B33CBC3CC452FC5C](http://www.mzweb.com.br/copasa/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=3032B835-9831-4D08-B33CBC3CC452FC5C)>. Acesso em 14 abr. 2016.

FLEURIET, M. **A história do Modelo Fleuriet** (2016). Disponível em: <<http://www.modelo-fleuriet.com/historia/>>. Acesso em 04 mai. 2016.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARQUES, J. A. V. C.; BRAGA, R. Análise dinâmica do capital de giro: o modelo Fleuriet. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.49-63, mai/jun. 1995.

OLINQUEVITCH, J. L.; DE SANTI FILHO, A. **Análise de balanços para controle gerencial**.



4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SABESP – COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015.** Disponível em: <<http://www.sabesp.com.br/Calandraweb/CalandraRedirect/?temp=4&proj=investidoresnovo&pub=T&docid=BD73C2C77F33B20283257E4300729028&docidPai=AB82F8DBCD12AE488325768C0052105E&pai=filho0>>. Acesso em 14 abr. 2016.

SANEPAR – COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015.** Disponível em: <[http://site.sanepar.com.br/sites/site.sanepar.com.br/files/investidores\\_rel\\_ian\\_df\\_p\\_itr/ian-dfp-itr/rel\\_DFP2015-12-31.pdf](http://site.sanepar.com.br/sites/site.sanepar.com.br/files/investidores_rel_ian_df_p_itr/ian-dfp-itr/rel_DFP2015-12-31.pdf)>. Acesso em 14 abr. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ABSTRACT:** The year 2016 started out with the promise of tremendous challenges and opportunities for Brazilian companies, as many had a history of poor results recorded in 2014 and 2015. Aside from the economic downturn, the sanitation sector also suffered from another disadvantage, i.e., the water crisis that has occurred in areas where there was no history of criticality. Not only the reduction in economic activity, but also the possible decrease in water consumption by the population may have impacted the financial sustainability of Brazilian sanitation companies, which is why this article is aimed at empirically analyzing the economic and financial performance of the companies operating in this sector for the years 2014 and 2015. For these analyses, we chose the dynamic model known as the Fleuriet model, which aims to analyze the operating performance and working capital dynamics of the enterprises. The survey was conducted through studies of exploratory cases of publically-traded Brazilian companies in the sanitation sector, comprising 5 companies (of the 7 listed companies) that together account for 28.04% of all Brazilian municipalities (1,562) and serve a population of 59.5 million people (29.30% of the nation's overall population). According to the results of the analyses, it is concluded that both the economic crisis and the water crisis have impacted the earnings of these companies.

**KEYWORDS::** Working capital, dynamic analysis, sanitation sector, water crisis

## Sobre o organizador

**RUDY DE BARROS AHRENS** Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

## Sobre os autores

**ABDON CORDEIRO DE LIMA NETO** Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - [abdon.netto@hotmail.com](mailto:abdon.netto@hotmail.com)

**ADRIANO MARTINS DE SOUZA** Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão - FECILCAM; Mestrado em Economia Regional pela Universidade Estadual de Londrina - UEL; E-mail para contato: [adrianosouza@utfpr.edu.br](mailto:adrianosouza@utfpr.edu.br)

**ALESSANDRA CARLA CEOLIN** Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: [alessandra.acc@gmail.com](mailto:alessandra.acc@gmail.com)

**ALEXANDRE DE MELO ABICHT** Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design - PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: [alex.abicht@gmail.com](mailto:alex.abicht@gmail.com)

**ALEXANDRE WÁLLACE RAMOS PEREIRA** Graduação em Administração de Empresas. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Gestão e Análise Ambiental. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Novas Tecnologias na Educação. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Mestrado em Ambiente, tecnologia e sociedade (Conceito CAPES 3). Universidade Federal Rural do Semi-Árido, UFRSA, Brasil. Professor Assistente III do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Professor Assistente II da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

**ALEXSANDRO TOALDO** Especialização em Finanças pela Wharton Business School - University of Pennsylvania - EUA (2014). É Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2008). Possui MBA em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas (2002) e Graduado em Ciências Contábeis pela Associação Tibiriçá de Educação (2000). Executivo Financeiro de

multinacional. Tem mais de 25 anos de experiência nas áreas de Contabilidade Societária, Análise dos Demonstrativos Financeiros, Contabilidade Gerencial e Internacional (US-GAAP e IFRS).

**ALFREDO DIB ABDUL NOUR** Professor da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática da Universidade Estadual de Santa Cruz; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Doutorado em Educação pela Universidade Complutense de Madrid, Espanha; Doutorado em Economia pela Universidade do Porto, Portugal; Pós Doutorado em Educação Matemática pela Universidade Estadual de Santa Cruz, com bolsa PNPd CAPES; Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; E-mail para contato: [alfredodib@yahoo.es](mailto:alfredodib@yahoo.es).

**AMANDA MORAIS DA SILVA** Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - [mandismorais@hotmail.com](mailto:mandismorais@hotmail.com)

**ANA CLARA CAVALCANTI DE MIRANDA** Graduanda de Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco  
E-mail: [clara.acmiranda@gmail.com](mailto:clara.acmiranda@gmail.com)

**ANA LAÍS CARVALHO DE SOUSA** Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: [laisc.sousa@hotmail.com](mailto:laisc.sousa@hotmail.com)

**ANDRÉ LUIZ SOARES** Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção em Controle e Automação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: EPP - Ergonomia em Processos Produtivos - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa. E-mail para contato: [andresoares@utfpr.edu.br](mailto:andresoares@utfpr.edu.br)

**ANNE ISABELLY PEREIRA DAS NEVES** Professora da Universidade Paulista – UNIP. Professora da Pós Graduação FIP – Polo Campina Grande. Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Especialista em Auditoria Fiscal e Contábil pela Faculdade de Ciências Sociais –FACISA; Mestrado em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de San Carlos. E-mail: [anneisabelly@gmail.com](mailto:anneisabelly@gmail.com)

**ANTONIA KARINA BARROSO GOUVEIA CUNHA** Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2011); Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2017); E-mail para contato: [karinagouveia21@hotmail.com](mailto:karinagouveia21@hotmail.com)

**ANTÔNIO CÉLIO LOPES BEZERRA FILHO** Graduado em Administração pela

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: [celiofilho21@hotmail.com](mailto:celiofilho21@hotmail.com)

**ANTONIO MOREIRA FRANCO JUNIOR** Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Especialista em Formação e Docência no Ensino Superior pela Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas – Metrocamp, MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e graduado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas. Como docente, lecionou nos cursos técnicos em Contabilidade e Gestão Empresarial do SENAC e no curso de pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professor dos cursos de graduação em administração, ciências contábeis e tecnólogo em gestão financeira da Faculdade Metrocamp – Devry Brasil. Possui experiência na área de Contabilidade e Controladoria.

**ANTÔNIO OSCAR SANTOS GÓES** Professor Adjunto da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (1991); Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras – UFLA/MG (1999); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2003); Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações, pela a Universidade Técnica de Lisboa (2012); Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; Líder do grupo de pesquisa da UESC. E membro do Centro de Investigação SOCIUS – União Europeia. E-mail para contato: [oscargoes11@hootmail.com](mailto:oscargoes11@hootmail.com).

**CAMILA CHAVES FASÃO** Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: [camila.chaves.frasao@gmail.com](mailto:camila.chaves.frasao@gmail.com)

**CLEITON WINICIUS WIONCZEK TERRA** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: [terrinha91@gmail.com](mailto:terrinha91@gmail.com)

**DANIELA NUNES DOS SANTOS FERREIRA** Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiária de Produção pegeneciLAM AGRÍCOLA, pertencente ao grupo OLAM COCOA. Além disso, trabalhou como Gerente e posteriormente como Diretora de Marketing na LIFE Jr. - Laboratório de Inovações. Atuou também como Membro do Centro Acadêmico de Engenharia de Produção desempenhando a função de Diretora Administrativa. Além disso, trabalhou como Gestora de Desenvolvimento no Núcleo Baiano de Estudantes de Engenharia de Produção (NUBEEP). Possui pesquisas na área de Inovação em Cerveja Artesanal; Logística Humanitária; Produção Mais Limpa; Empreendedorismo e Gestão Estratégica. E-mail: [nunese10@gmail.com](mailto:nunese10@gmail.com)

**DAYSAN FRITZGIRARD KAMIKASE LEAL MEDEIROS** Professor da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade

Federal de Campina Grande – UFCG; Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal da Paraíba – IFPB; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. E-Mail: daysanmedeiros@gmail.com

**DEISE DE OLIVEIRA ALVES** Graduação em Administração pela Universidade de Santa Maria; Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Grupo de pesquisa: Gestão em Organizações de Agronegócios; Bolsista em Pesquisa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; E-mail para contato: deiseoliveiraalves@hotmail.com

**DEOSIR FLÁVIO LOBO DE CASTRO JÚNIOR** Professor Adjunto do Instituto Federal de Santa Catarina- IFSC; Graduação: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC; Mestrado: Administração pela Universidade Estadual de Santa Catarina - UDESC/ESAG; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí -UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Gestão do Turismo – GPGTUR.

**DYNASANDY GOMES DO NASCIMENTO** Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: [dynasandy@hotmail.com](mailto:dynasandy@hotmail.com)

**EDUARDO DE PAULA E SILVA CHAVES** Graduação, Mestrado e Doutorado pela FEARP/USP; Professor EBTT no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. [eduardochaves@ifsp.edu.br](mailto:eduardochaves@ifsp.edu.br)

**ELIANE RODRIGUES DO CARMO** Possui mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (2017), licenciatura em administração (2011), pós-graduação em docência do ensino superior (2003) e consultoria empresarial (2000), graduação em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (1996). Foi coordenadora de curso em técnico de administração (2009-2010) do Centro Estadual de Educação Profissional Pedro Boaretto Neto. Atuando principalmente nos seguintes temas: organizações, ensino, recursos humanos, estratégia e comportamento humano. Formação em justiça restaurativa, tutoria ead. (Texto informado pelo autor)

**ELVIS SILVEIRA-MARTINS** Professor da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais e do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF; Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias - FORMES

**EXPEDITO DOS SANTOS SANTANA** Professor do Centro De Ensino Superior de Ilhéus, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Pontifícia Estadual de Santa Cruz (2003); Analista Universitário na área de RH da Universidade Estadual de Santa Cruz

**FABIANO PALHARES GALÃO** Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Apucarana; Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (PPGA - UEL); Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP)

**FELIPE HENRIQUE MACHADO DA SILVA** Graduação em Ciências Contábeis - Universidade federal de Campina Grande. Atendente PJ na Cooperativa de Livre Admissão do Auto Pajeú, Agreste e Recife - SICOOB. Período: 2016. Atual.

**FERNANDO JOSÉ MACHADO BARBOSA DE MELO** Professor da FACIG - Faculdade de Igarassu; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; - Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. - Especialização em Economia do Trabalho, UNICAMP; Especialização em Gestão de Negócios, FIA-USP; MBA em Logística, UFPE; Graduação em Filosofia pela Universidade Católica de Pernambuco; E-mail para contato: [fermelo@petrobras.com.br](mailto:fermelo@petrobras.com.br)

**FIAMA CECÍLIA SILVINO SAMPAIO** Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral - Ceará. E-mail: [fycesavinon@hotmail.com](mailto:fycesavinon@hotmail.com)

**FRANCIELE BONATTO** Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Medianeira; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: Engenharia Organizacional e Redes de Empresas (UTFPR); E-mail para contato: [fbonatto@utfpr.edu.br](mailto:fbonatto@utfpr.edu.br)

**FRANCISCO JEAN CARLOS DE SOUZA SAMPAIO** Graduação em Ciências Contábeis - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade Federal de Pernambuco. Professor Adjunto III e Orientador Acadêmico do Curso de Administração - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2004 - Atual. Professor Assistente II do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande. Período: 2012 - Atual. Professor da Especialização em Gestão Pública - Parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. Período: 2016 - Atual.

**GARDENIA STAELL ANDRADE** Professor do Instituto Ensinar Brasil/DoctumJM; -

Graduação em Letras pela Faculdade de Educação de João Monlevade – FUNCEC; -  
Mestrado em Engenharia de Produção/Mídia e Conhecimento, pela Universidade  
Federal de Santa Catarina - UFSC; E-mail para contato: [gardeniaprof@gmail.com](mailto:gardeniaprof@gmail.com)

**GENECI DA SILVA RIBEIRO ROCHA** Graduação em Administração pela Universidade  
Federal de Santa Maria; E-mail para contato: [geneci.6813.srr@gmail.com](mailto:geneci.6813.srr@gmail.com)

**GUILHERME HENRIQUE SANTOS** Graduando em Administração pela Faculdade de  
Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de  
Pesquisa ADM em FLOW - [guio95@gmail.com](mailto:guio95@gmail.com)

**GUSTAVO DE LIRA SANTOS** Mestre em Letras pela UFPB, Especialista em Gestão  
Pública Municipal pela UFRPE, Especialista em Lazer pela UFMG, Bacharel em  
Turismo pela UNICAP e Graduando em Administração. Professor da AESGA. Professor  
convidado da pós graduação da AEB. Consultor do SENAC e SEBRAE. Pesquisador e  
Coordenador do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW. [gugapessoas@gmail.com](mailto:gugapessoas@gmail.com)

**HAROLDO LACERDA DE BRITO** Professor do Instituto Federal de Minas Gerais  
Campus Ouro Branco; Graduação em Administração pelo Instituto de Ensino Superior  
de João Monlevade; Mestrado em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo; E-  
mail para contato: [haroldo.brito@ifmg.edu.br](mailto:haroldo.brito@ifmg.edu.br)

**HUGO LEONARDO MENEZES DE CARVALHO** Doutorando em Ciências Contábeis;  
Mestre em Administração; Especialização em Finanças e Orçamento Público; Possui  
graduação em Ciências Econômicas e em Ciências Contábeis. Atualmente é auditor  
federal de controle externo do Tribunal de Contas da União (TCU) e professor em  
cursos superiores e pós graduação nas áreas de contabilidade e administração. Tem  
experiência em docência e na área de Administração Pública.

**HUMBERTO CAETANO CARDOSO DA SILVA** Professor da Faculdade Mauricio de  
Nassau (Uninassau), Faculdade Santo Agostinho de Teresina (FSA); Membro do  
Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Doutorado em andamento  
em Administração, pela Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil;  
Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil.  
Especialização em Computação, Ênfase em Banco de Dados, Faculdades Integradas  
Barros Melo. Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de  
Pernambuco; E-mail para contato: [humberto@alliance3.com.br](mailto:humberto@alliance3.com.br)

**ISABELLA GIL BARBOSA DA SILVA** Graduação em Administração no IFSP – Instituto  
Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; [isabellagil.b@hotmail.com](mailto:isabellagil.b@hotmail.com)

**JÉSSICA MARTINS GAMA** Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências  
da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa  
ADM em FLOW - [jessycamartins93@gmail.com](mailto:jessycamartins93@gmail.com)

**JOÃO DALLAMUTA** Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná -



Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Paraná; Mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; E-mail para contato: [joaol@utfpr.edu.br](mailto:joaol@utfpr.edu.br)

**JORDANA TORRES COSTA** Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (2009); Especialização em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (2014); Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (atual); Professora Formadora da disciplina de LEGISLAÇÃO ESCOLAR, no curso Técnico de Secretaria Escolar - Programa: PROFUNSIONÁRIO, pelo Instituto Federal do Ceará – IFCE; E-mail para contato: [jordanatc@hotmail.com](mailto:jordanatc@hotmail.com)

**JOSÉ EDUARDO DE MELO BARROS** Professor do Centro Universitário Joaquim Nabuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: [jeduardobarros@hotmail.com](mailto:jeduardobarros@hotmail.com)

**KALINY KÉLVIA PESSOA SIQUEIRA LIMA** Pró-Reitora de Planejamento da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA; Coordenadora do Curso de Pós-graduação *latu sensu* em Gestão de Pessoas; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail: [kkhelade@hotmail.com](mailto:kkhelade@hotmail.com)

**KAREN DE LUCENA CAVALCANTI** Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; MBA em Gestão financeira e controladoria pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP; Mestranda em Gestão de Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB

**KILMER COELHO CAMPOS** Professor Adjunto IV do Departamento de Economia Agrícola da Universidade Federal do Ceará – UFC; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa – UFV

**LÉIA LUANDA DA SILVA** Técnica em Administração no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. [leialuanda@gmail.com](mailto:leialuanda@gmail.com)

**LESLIE DE OLIVEIRA BOCCHINO** Possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1989), Mestrado em Produção do Conhecimento e Mídia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012). Atualmente é procurador federal - Procuradoria Geral Federal, Chefe da Procuradoria Jurídica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. [leslie@utfpr.edu.br](mailto:leslie@utfpr.edu.br)

**LUANA VITÓRIA CARVALHO PEREIRA** Discente do curso de Administração;

Departamento de Administração e Ciências Contábeis – DCAC/UESC Ilhéus – Bahia. Foi bolsista do Projeto de Ensino “Os desafios do ensino-aprendizagem: a sala de aula como laboratório de inovações no processo de formação do gestor em uma IES”.

**LUCIVONE MARIA PERES DE CASTELO BRANCO** Diretora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba – FAFICH; Especialista em Gestão Empresarial e Negócios; Mestrado em Gestão de Empresas pela Universidade Autônoma de Assunção; Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pelo Centro Universitário de Anápolis. E-Mail: lucivonecb@yahoo.com.br

**MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA** Professor convidado, Lato Sensu em diversas IES; Graduação em Administração pela Universidade – UFSC; Mestrado em Administração pela Universidade - UFSC; Doutorado em Administração pela UNIVALI; Grupo de pesquisa: Gesicon - UNIVALI.

**MÁRCIA SANTOS CURSINO** Contadora (PUC Campinas). Especialista em Contabilidade, finanças e Auditoria (PUC Campinas) Mestre em Contabilidade e Finanças (PUC/SP), coordenadora dos Cursos de Ciências Contábeis e Gestão Financeira do Grupo Devry Metrocamp. Professora Universitária, Consultora em materiais didáticos e educacionais universitários.

**MÁRCIO NAKAYAMA MIURA** Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Membro do corpo docente permanente do PPGADM - Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, FECEA; Mestrado: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade - GPEC

**MARCUS AUGUSTO VASCONCELOS ARAÚJO** Professor da Universidade de Pernambuco e Faculdade Boa Viagem; Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Engenharia Elétrica Eletrônica pela Universidade de Pernambuco; Coordenador do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: [marcusaugusto77@hotmail.com](mailto:marcusaugusto77@hotmail.com)

**MARCUS REI** Técnico em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; [marcusreisfx@gmail.com](mailto:marcusreisfx@gmail.com)

**MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA** Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - PQ 2, Nível 2; Membro do corpo docente permanente do PPGA - Mestrado e Doutorado em

Administração e do Mestrado Profissional em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Mestrado: Engenharia da Produção pela UFSC; Doutorado: Engenharia da Produção pela UFSC; Pós-Doutorado em Administração pela USP / FEA (2009); Pós-Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa (2010). Grupos de pesquisa: Planejamento Estratégico e Empreendedorismo – USP; Liderança e Gestão Estratégica – UFSC.

**MAXWEEL VERAS RODRIGUES** Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (1987); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB (1993); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005); Professor Associado 2 do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO) do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará – UFC; Professor e atual Coordenador (gestão 2015 - 2017) do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - POLEDUC da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail para contato: [maxweelveras@gmail.com](mailto:maxweelveras@gmail.com)

**MAYESK ALVES ROCHA** Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiou na empresa no ramo alimentício: NUTRILIFE, no período de 2014-2015. Participou como bolsista do projeto de iniciação científica: As inovações na fabricação de cervejas tradicionais (PILSEN e MALZBIER) na Bahia: An organizational guerrilla strategy, no período de 2015-2016. Atualmente participa como bolsista no projeto de iniciação científica: A inovação e a preservação ambiental na fabricação de cervejas tradicionais no estado da Bahia e voluntario no projeto de extensão: Caminhão com ciências. E-mail: [mayeskalvess@gmail.com](mailto:mayeskalvess@gmail.com)

**PALOMA DE MATTOS FAGUNDES** Professora da Universidade Federal de Santa Maria; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria; Graduação em Administração pela Universidade Potiguar; Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: [palomattos@hotmail.com](mailto:palomattos@hotmail.com)

**PATRÍCIA CARNEIRO LINS NOVAES** Mestrado profissional em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Especialização em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Pernambuco; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: [pnovaes\\_2@hotmail.com](mailto:pnovaes_2@hotmail.com)

**PAULA RAMOS DE ALMEIDA** Graduada em Administração com Ênfase em Empreendedorismo pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Pós-

Graduada em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; E-mail para contato: paularamosadm@gmail.com

**PEDRO CLÁUDIO DA SILVA** Mestre em Ciências Contábeis (FECAP/SP) com MBA em Gestão Pública (EBAPE/FGV) e graduação em Ciências Econômicas (PUCAMP). Funcionário da Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A (SANASA/Campinas) desde 1998, exercendo atualmente o cargo de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e Conselheiro de Administração (certificado pelo IBGC). Como Professor, atuou em instituições de ensino técnico (Colégio Evolução e SENAC), de graduação (Fleming e Metrocamp) e de pós-graduação (IPEP, FGV, Anhanguera e FAESB), tendo lecionado disciplinas relacionadas à contabilidade gerencial, contabilidade intermediária, controladoria, perícia contábil, análise macroeconômica, contábil e financeira, finanças corporativas, finanças públicas, mercado financeiro, gestão de custos e análise das demonstrações financeiras. Atualmente é professor da Faculdade Devry Metrocamp – Adtalem Educacional do Brasil, dos cursos de graduação em administração, contabilidade e tecnólogo em gestão financeira.

**PIERRE LUCENA RABONI** Professor da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco; Doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC - Rio

**RAFAEL GOMES CAVALCANTI** Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB;

**REGIS RIBEIRO JUVENAL** Graduado em Administração pelo Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO. E-Mail: [regis.juvenal@onefoods.com](mailto:regis.juvenal@onefoods.com)

**SANDRA DE SOUZA PAIVA HOLANDA** Graduação em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Administração e Controladoria – Universidade Federal do Ceará. Professora Assistente IV e atualmente Coordenadora do Curso de Administração – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2007 – Atual. Professora da Especialização em Gestão Pública – Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2016 – Atual.

**SIDNÉIA MAIA DE OLIVEIRA REGO** 2013 - Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, UFPB, João Pessoa, Brasil. 2012 - Especialização em Gestão Pública Municipal PNAP/CAPES/UAB. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2008 - Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial.

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2001 - Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2016 – atual - Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública, parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2006 – atual - Professora Assistente IV no Curso de Administração, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil.

**SUELLEN FERREIRA CAMPOS FABRES** Professora da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

**SYLVIA BITENCOURT VALLE MARQUES** Possui Mestrado em Planejamento e Governança Pública pela UTFPR, graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1992) e especialização em Direito Tributário (IBEJ). Até julho de 2017 foi consultor jurídico da Fundação de Apoio à Educ., Pesq. e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR e é assistente em administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, com experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo. [sylvia@utfpr.edu.br](mailto:sylvia@utfpr.edu.br)

**TAIS MINE** Graduação em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo Jacaré – São Paulo. [tais.mine@bol.com.br](mailto:tais.mine@bol.com.br)

**TATIANE TONELLO** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: [tonello\\_tati@hotmail.com](mailto:tonello_tati@hotmail.com)

**TATIANNY KEILE MUNIZ DIAS** Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: [tatty\\_dias13@hotmail.com](mailto:tatty_dias13@hotmail.com)

**THAIS FURTADO MENDES** Professora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa; Mestre em Administração, Economia e Políticas Florestais pela Universidade Federal De Viçosa; E-Mail: [thaisfmendes@yahoo.com.br](mailto:thaisfmendes@yahoo.com.br)

**TULIO RODRIGUES VALENÇA** Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - [tuliorva@gmail.com](mailto:tuliorva@gmail.com)

**VANESSA ISHIKAWA RASOTO** Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Engenharia da produção - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Atualmente é Vice-Reitora da UTFPR, professora permanente do mestrado do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública (mestrado profissional -

disciplina: habitats de inovação), professora Titular da UTFPR. Tem experiência na área de Educação, Gestão de Habitats de Inovação Tecnológica, projetos de pesquisa e extensão, atuando principalmente nos seguintes temas: Finanças, Viabilidade de projetos, Empreendedorismo e Inovação. [vrasoto@hotmail.com](mailto:vrasoto@hotmail.com)

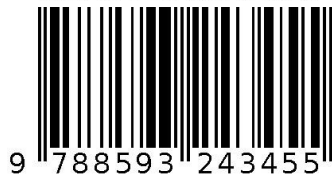
**VANESSA MATIAS FERREIRA** Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - [vanessinha9131@hotmail.com](mailto:vanessinha9131@hotmail.com)

**VICTOR MONFORT PEREIRA CÂMARA** Graduando em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco; Aluno pesquisador no projeto BIA-FACEPE. E-mail: [victormonfort@yahoo.com.br](mailto:victormonfort@yahoo.com.br)

**VIRGINIA SPINASSÉ DE MELO** Professora da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação (Especialização) em Gestão de Negócios e Pessoas da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Graduação em Administração pela Universidade Luterana do Brasil - ULBRA. Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco - UPE (cursando); Grupo de pesquisa: Projeto Luz, Câmara, Som e Administração - AESGA; E-mail para contato: [vspinasse@hotmail.com](mailto:vspinasse@hotmail.com)

**VIVIANE CAU AMARAL** Professor da Faculdade Mauricio de Nassau (Uninassau) e Faculdade dos Guararapes - UniFG; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. Especialização em Gestão de Projetos - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Especialização em Controladoria e Finanças - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Graduação em Bacharel em Administração pela Faculdade dos Guararapes - UniFG; E-mail para contato: [Profamaral.gp@gmail.com](mailto:Profamaral.gp@gmail.com)

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-93243-45-5



9 788593 243455