

# 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 IX**

### **ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRF BURITI ALEGRE NO ESTADO DE GOIÁS**

---

## ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRF BURITI ALEGRE NO ESTADO DE GOIÁS

**Thais Furtado Mendes**

Professora do Curso de Administração do Centro Universitario de Goiatuba – Unicerrado

**Regis Ribeiro Juvenal**

Centro Universitario de Goiatuba – Unicerrado

**Lucivone Maria Peres de Castelo Branco**

Diretora do Curso de Administração do Centro Universitario de Goiatuba – Unicerrado

**RESUMO:** Este trabalho visa avaliar a viabilidade financeira da implantação de um sistema de gestão própria do refeitório da empresa BRF – Brasil Foods, Filial Buriti Alegre GO. O foco central do trabalho foi direcionado para a comparação dos custos do sistema atual de gestão terceirizada do refeitório, com os dos possíveis custos de um projeto para verticalização do refeitório, tornando-o de gestão própria para a empresa, visando propor uma alternativa que represente redução de custos para a empresa em questão, principalmente dentro de cenário atual de crise econômica que o país atravessa. Através do Estudo pôde-se concluir que devido ao tamanho da unidade o refeitório não precisa ser obrigatoriamente terceirizado e conforme todas as informações levantadas neste trabalho, foi possível identificar que existe uma grande possibilidade de se obter ganhos através de uma redução de custos alterando o sistema de gestão do refeitório da BRF, passando de terceirizado para verticalizado, onde ela mesma fica responsável pela gestão de seu refeitório.

**PALAVRAS-CHAVE:** Viabilidade Financeira, terceirização, Verticalização.

### 1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais evidente que o sucesso de qualquer organização depende principalmente de uma boa gestão de custos. E em meio a este cenário de crise econômica vivenciado pelo país é primordial que as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte e independente do setor de atuação, busquem estratégias para reduzir custos a fim de se manterem vivas e competitivas no mercado.

Segundo avaliação do Banco Mundial divulgada em Junho/2015, o Brasil foi o país que teve o maior corte de projeções entre as principais economias mundiais. A previsão para este ano é de que a economia brasileira encolha 1,3%. Diante deste cenário, o tema redução de custos tem sido a palavra do momento dentro das organizações, e não é diferente na BRF filial de Buriti Alegre, que também busca alternativas para minimizar custos a fim de se manter ativa no mercado.

A BRF é uma empresa que atua no ramo alimentício, produtora de frango tipo Griller para exportação, distribuindo para países de religião muçulmana como Arábia

Saudita, Iêmen, Kuwait, Iraque, Emirados Árabes e Dubai. O estudo tem como foco principal propor uma alternativa que represente redução de custos para a empresa, questão muito importante neste cenário atual de crise econômica que o país atravessa.

Normalmente, quando se fala em redução de custos, o setor mais focado pelas empresas é a produção por ter mais possibilidades visíveis de se obter ganhos, mas, é importante que se olhe para todos os setores da empresa, pois nestes também há chances de se reduzir custos, como é o caso do refeitório, foco deste estudo.

No âmbito empresarial muito tem se discutido em relação ao maior desafio enfrentado pelas organizações na atualidade que se refere a buscar de alternativas para redução de custos, elevando assim sua lucratividade. Independente do ramo ou tamanho das organizações, é necessário a toda e qualquer empresa que tem como principal objetivo a permanência no mercado de forma competitiva trabalhar seus custos. Nesse contexto, o trabalho visa propor reduzir custos através de um projeto de verticalização, tema que tem sido muito discutido atualmente em virtude do cenário econômico brasileiro.

## **2. ESTUDOS DE VIABILIDADE ECONÔMICA**

Em toda decisão de investimento é necessário que o empreendedor elabore, avalie e escolha as propostas de aplicação de capital com o objetivo de medir os resultados de caixa derivados da proposta de investimentos e avaliar sua atividade econômica de acordo com a comparação com o custo do dinheiro (ASSAF NETO, LIMA, 2009).

Uma análise de investimentos e um estudo de viabilidade econômica, segundo Veras (2001), podem ser considerados como o conjunto de técnicas que possibilitam um comparativo entre os resultados de escolha de decisões que se referem a várias alternativas de uma maneira científica e que aborda, não apenas opções entre dois ou mais investimentos a escolher, como também a análise de um único investimento com o objetivo de avaliar o interesse na implantação do mesmo.

Um estudo de investimento compreende: um investimento a ser realizado; relação de opções viáveis; análise de cada uma dessas opções; comparação destas opções e; escolha da melhor opção (DE FRANCISCO, 2006). A decisão de implementação de um projeto deve levar em conta: critérios econômicos como a rentabilidade do investimento; critérios financeiros abordando a disponibilidade de recursos e critérios considerados imponderáveis, que nada mais são do que fatores impossíveis de serem convertidos em dinheiro (CASAROTTO FILHO, KOPITKE, 1994).

Segundo Assaf Neto (2003), o estudo da análise da viabilidade econômica está direcionado para as análises dos ativos da empresa (recursos financeiros, humanos, bens permanentes e materiais), onde se identifica o potencial do projeto em gerar lucro ou obter ganhos financeiros com redução de custos se este for o

objeto fim do projeto.

Existem técnicas variadas e diversas que podem ser utilizadas para determinar a viabilidade econômica de um projeto, desde os mais simples até aqueles mais complexos e sofisticados. O objetivo final de todos eles é apenas um: auxiliar na tomada de decisão de prosseguir adiante ou não com o projeto (FREZATTI, 2008).

Um estudo de viabilidade econômica é um documento criado com o objetivo de estruturar as principais ideias do negócio a ser criado e dele dispõe os empresários, empreendedores e até mesmo organizações e instituições para que consigam planejar um empreendimento e prever possíveis situações de risco (GEORGE, 2009).

Para realizar um estudo de viabilidade que chegue o mais próximo possível da realidade, é importante e também necessário que exista um modelo de simulação coerente com o ambiente ou cenário no qual será realizado o estudo. Desta forma, conhecer e principalmente entender os indicadores calculados no modelo e saber a forma de interpretá-los, é muito importante para a definição dos critérios de avaliação que serão utilizados no estudo de viabilidade (GEORGE, 2009).

## 2.1. MÉTODOS DE ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Para realizar a análise de viabilidade econômica e financeira de um projeto pode se utilizar várias metodologias que dão base em um processo decisório quanto à aceitação ou rejeição de um projeto, onde se destacam a TIR que é taxa interna de retorno que anula o valor presente líquido de um fluxo de caixa, a VPL que é representada pelo valor presente líquido e é a concentração de todos os valores de um fluxo de caixa, e também a TMA que é a taxa mínima de atratividade, a melhor taxa com baixo risco disponível para aplicação do capital em análise (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

- **Taxa Interna de Retorno (TIR)** - pode ser definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor que foi investido inicialmente referente a um projeto (VERAS, 2001). A taxa interna de retorno de um investimento corresponde à taxa de juros para a qual o valor presente das entradas resultadas do projeto é exatamente igual ao valor presente dos desembolsos (OLIVEIRA, 1982).
- **Valor Presente Líquido (VPL)** - tem como principal característica o desconto para o valor presente de todos os fluxos de caixa aguardados como resultado de uma decisão de investimento (FLEISCHER, 1988). Este método é utilizado normalmente em estudos de análises de investimentos isolados de curto prazo ou que possuam baixo número de períodos (CASAROTTO FILHO; KOPITKE, 1994).

O método de Valor Presente Líquido é caracterizado por ser um método capaz de se enquadrar no conceito de equivalência, onde possui a característica de trazer

para o tempo atual, ou seja, o VPL leva em consideração o valor temporal dos recursos financeiros e esta viabilidade é indicada pelo resultado da diferença positiva entre receitas e custos atualizados (REZENDE; OLIVEIRA, 1993).

- **Taxa Mínima de Atratividade (TMA)** - a TMA de um projeto ou de um investimento também é conhecida por custo de oportunidade, custo do capital e rentabilidade mínima requerida que mede o retorno mínimo aguardado através de oportunidades existentes no mercado financeiro, como o mesmo tipo de exposição ao risco (ASSAF NETO, 2003).

A escolha ou determinação da TMA possui grande e fundamental importância em relação à decisão de alocação de recursos nos projetos de investimento. A TMA é um método com base em uma taxa que é composta por três componentes básicos que fundamentam o cenário para a tomada de decisão, sendo: o custo de oportunidade, a chance de risco do negócio e a liquidez gerada (PILAO; HUMMEL, 2003).

A taxa de desconto ou a TMA considerada mais adequada para decisões de investimento é a taxa do custo de capital (GALESNE; FENSTERSEIFER; LAMB, 1999).

O custo de capital é considerado como o retorno exigido pelos financiadores de capital para a empresa, assim, é a TMA que a empresa deveria considerar em seus projetos de investimento, desta forma, qualquer projeto de investimento só se torna interessante a partir do momento em que atender aos seus fornecedores de capital ou investidores e adicionar valor à empresa (GITMAN, 2001).

## 2.2. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é um assunto muito discutido no âmbito administrativo focando empresas, sejam elas industriais ou organizacionais. A decisão de terceirizar ou verticalizar é muito mais abrangente do que apenas os cálculos financeiros propriamente ditos (PORTER, 2004).

A terceirização, segundo Besanko et. All. (2004), significa que a organização ou empresa depende de uma outra empresa independente para executar a atividade, talvez sobre contrato, dessa forma ela consegue dar um maior foco e maior atenção à sua atividade principal.

Segundo Martins (2003), terceirização é a contratação de terceiros para a prestação de serviços por parte da empresa, operação essa que possui diversas denominações onde as mais comuns são: *Outsourcing*, Terceirização e Parceria. Para grande parte dos autores, terceirização é uma tática de gestão que visa obter ganho de competitividade, mediante contratação de empresas especializadas para executar as atividades meio para que a contratante possa focar na sua atividade fim (GIOSA, 2003; QUEIROZ, 2004; LEIRIA; SOUTO; SARATT, 2006).

Entre os pontos positivos da terceirização, o mais comum é a realização de economias, assim como redução de custos em áreas estratégicas como controle, compras, vendas, produção e outras. De uma maneira mais específica benefícios

como: economia de operações combinadas, economias do controle e de gestão internos, economias de informação e também economias conseguidas ao se evitar o mercado (PORTER, 2004).

Empresas líderes absolutas no ramo das atividades em que atuam, utilizam a estratégia de terceirização como suporte para se manterem competitivas no mercado em que operam (SILVA, 2002).

Melhorar o desempenho operacional, aumentar a disponibilidade e a capacidade do serviço e reduzir custos são benefícios destacados no processo de terceirização adotado pelas empresas (BALLOU, 1993).

Abordando os pontos negativos, existem alguns entendimentos errôneos em relação à terceirização que são chamadas de ilusões em decisões (PORTER, 2004). Uma delas é que a terceirização pode salvar um negócio já considerado adoentado, e esta concepção é errônea, pois se um dos elos da organização já estiver comprometido, a tendência é se espalhar dentro da organização ou empresa.

Em contrapartida, Oliveira (1994) reforça que a terceirização pode gerar outros problemas como: uso de mão-de-obra pouco habilitada para a execução da atividade e exploração de mão-de-obra pela empresa fim contratada, taxas de administração cobradas consideradas incompatíveis com as despesas operacionais e interferências da empresa contratante na gestão da atividade terceirizada.

A verticalização ou terceirização de operações internas ou externas, é considerada por muitas empresas o caminho de preferência para reduzir custos, aumentar a flexibilidade nas decisões e focar nas atividades-fim (MARTINS, 2003).

### 2.3. O PROCESSO DE VERTICALIZAÇÃO OU INTEGRAÇÃO VERTICAL

A verticalização ou integração vertical pode ser descrita ou interpretada como sendo a decisão da empresa em integrar uma ou várias atividades em fases conjuntas ou similares da cadeia de produção e comercialização (BARROS, 2012).

Segundo Porter (1997), integração vertical ou verticalização é uma combinação de processos produtivos, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos que normalmente são tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.

A integração vertical é um processo que se refere à propriedade de empresas com atividades que são relacionadas de maneira vertical, desta forma, quanto maior for a propriedade e controle no processo produtivo pertencente a ela, maior é seu grau de integração vertical, caracterizando assim a verticalização. Grant (2002) afirma ainda que a integração vertical é necessariamente uma solução eficiente pois evita os custos de usar o mercado, mas ao realizar as transações internas, os custos de administração são incorporados ao negócio.

Os contextos a favor da verticalização partem da ideia de que realizar o trabalho internamente pode representar melhor qualidade no resultado do produto final (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

A opção de uma empresa em escolher executar ela própria uma determinada

atividade ou compra-la de uma empresa terceira é chamada estratégia de produzir ou comprar ou verticalizar. Verticalizar significa que a própria empresa é responsável por executar a atividade, exatamente o contrário de terceirizar que ocorre quando ela depende de outra empresa independente para realizar a atividade, possivelmente via contrato firmado entre as partes (BESANKO et al., 2004).

As empresas devem considerar a questão da tecnologia no momento da tomada de decisão de verticalizar, sem perdê-la de vista ao longo do percurso dessa decisão (GARFINKEL, 2002). Grande parte destas decisões entre comprar ou fazer ainda está fundamentada em fatores exclusivamente financeiros e não deveria, pois, a escolha por se integrar verticalmente é bem mais extensa e deve ultrapassar as análises simples de custos e investimentos necessários (PORTER, 1986). A grandeza e a relevância dos benefícios e custos da integração vertical devem levar em consideração pontos estratégicos, que abrangem a questão econômica tanto em termos diretos quanto indiretos por meio de sua relevância dentro da empresa.

Tanto a verticalização quanto a terceirização trazem uma série de fatores benéficos para a organização: diminuição de custos, redução de desperdícios, melhor qualidade, sinergia entre atividades-fim, aumento de especialização, maximização do lucro, otimização de serviços, velocidade nas decisões, elevação de produtividade, ganho em competitividade, equilíbrio de custos do mercado de mão-de-obra, diminuição do quadro funcional, redução de passivos trabalhistas e aumento de cargos especializados (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1992; LEIRIA; SARATT, 1995; PAGNONCELLI, 1993). Cabe aos gestores averiguar qual das alternativas é a mais eficiente para o negócio.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

Este trabalho tem como base uma pesquisa de abordagem quantitativa pois, segundo Boaventura (2003), trabalha e se expressa em números e dados estatísticos, buscando o emprego da quantificação tanto na coleta das informações quanto no tratamento destas em modelos estatísticos.

Trata-se de um estudo de caso na empresa BRF de Buriti Alegre, buscando investigar e explorar o tema referido neste através de análise documental e informações que garantam a satisfação dos interesses e objetivos firmados no estudo.

Segundo Salim (2005), os aspectos a serem considerados no método de estudo de caso são três: a natureza da experiência, enquanto acontecimento a ser investigado, o conhecimento que se pretende obter e também a possibilidade de generalização de estudos a partir do método utilizado.

Como método para a avaliação de viabilidade financeira de projetos foram utilizados a TIR - Taxa Interna de Retorno, VPL - Valor Presente Líquido e também a TMA - Taxa Mínima de Atratividade.

A pesquisa utilizou de dados secundários referentes aos custos do refeitório da empresa além de notas fiscais e orçamentos, coletados através de pesquisa

documental. Segundo Moreira (2002), a análise documental é conceituada como sendo uma estratégia de campo que combina ao mesmo tempo a participação ativa com os sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise de documentos.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Unidade de Buriti Alegre é uma Filial da BRF – Brasil Foods, empresa que surgiu da fusão entre as marcas Sadia e Perdigão ocorrida em 2011. A empresa atua no ramo alimentício produzindo Frango tipo Griller para exportação. Atualmente a Unidade de Buriti Alegre abate 165.000 (cento e sessenta e cinco mil) frangos por dia, e toda sua produção é destinada à exportação para países de religião muçulmana como Dubai, Iêmen, Afeganistão, Kuwait, e etc. Seu quadro de funcionários conta atualmente com 640 (seiscentos e quarenta) colaboradores divididos em 4 (quatro) turnos de operação, sendo 2 (dois) turnos no abate, 1 (um) turno na higienização e 1 (um) turno comercial para o administrativo e áreas afins.

Assim, como em todas as demais Unidades da BRF espalhadas pelo Brasil, o Refeitório da Unidade de Buriti Alegre opera com gestão terceirizada, um modelo padrão definido pela própria BRF onde cada Unidade tem a autonomia para definir a empresa terceira que irá gerir seu Refeitório, desde que esta, atenda aos requisitos de custo, qualidade e atendimento definidos pelo Corporativo da BRF. Em Buriti Alegre a empresa terceira responsável pela gestão do Refeitório é o SESI – Serviço Social da Indústria que opera na Unidade com 18 (dezoito) funcionários no total, sendo: 1 (um) gerente, 2 (duas) nutricionistas e 15 (quinze) colaboradores.

##### **4.1. CUSTO ATUAL DE MANUTENÇÃO DO REFEITÓRIO TERCEIRIZADO**

Para garantir o atendimento da demanda dos 640 (seiscentos e quarenta) funcionários o SESI fornece diariamente: café da manhã e café da tarde onde é servido pão francês com margarina, e o acompanhamento pode ser leite, suco ou café ficando a critério de escolha do próprio colaborador; o almoço e jantar são compostos por arroz, feijão, (dois) tipos de carne, salada, suco, e também sobremesa composta por pequenas porções de gelatina, doce de leite, ou uma fruta onde na maioria das vezes é maçã ou laranja. Diariamente são servidas cerca de 2.200 (duas mil e duzentas) refeições divididas em 4 (quatro) escalas: café da manhã, almoço, café da tarde e jantar, totalizando aproximadamente 46.200 (quarenta e seis mil e duzentas) refeições mensais.

No contrato de prestação do serviço terceirizado a BRF cede as dependências do Refeitório dentro da empresa ao SESI, fornece toda a proteína necessária, energia elétrica, e também fornece o vapor gasto no processo de cozimento dos alimentos, desta forma, estes custos não serão analisados ou discutidos no comparativo visto que eles já são de responsabilidade da própria BRF, independente se o refeitório for

de gestão própria ou terceirizada.

Mediante análise documental que inclui verificação dos valores das Notas Fiscais de compra de insumos (arroz, feijão, açúcar, óleo e etc.), e também do contrato firmado entre BRF e o SESI (mão-de-obra), foi possível identificar os custos de manutenção do serviço terceirizado.

Quadro 1 – Custos médios na compra de insumos para o refeitório terceirizado da BRF

Insumo	Unidade	Demanda Média Diária	Custo Unitário	Custo Diário	Custo Mensal
Açúcar	Kg	15	R\$ 2,30	R\$ 34,50	R\$ 897,00
Arroz	Kg	70	R\$ 2,75	R\$ 192,50	R\$ 5.005,00
Feijão	Kg	25	R\$ 2,15	R\$ 53,75	R\$ 1.397,50
Leite	Lt	60	R\$ 2,75	R\$ 165,00	R\$ 4.290,00
Óleo	Lt	12	R\$ 3,35	R\$ 40,20	R\$ 1.045,20
Pão	Kg	70	R\$ 10,95	R\$ 766,50	R\$ 19.929,00
Sal	Kg	7	R\$ 1,25	R\$ 8,75	R\$ 227,50
Suco	Und	10	R\$ 2,50	R\$ 25,00	R\$ 650,00
Verduras/Legumes	Kg	100	R\$ 3,50	R\$ 350,00	R\$ 9.100,00
Copos Descartáveis	Kg	2200	R\$ 0,03	R\$ 55,00	R\$ 1.430,00
Guardanapos	Kg	2200	R\$ 0,02	R\$ 44,00	R\$ 1.144,00
<b>Total:</b>				<b>R\$ 1.735,20</b>	<b>R\$ 45.115,20</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Quadro 2 – Custo com mão-de-obra contratada (terceirizada) para o refeitório da BRF

Custo da Mão de Obra		
Cargo	Salário	Total
Gerente	R\$ 4.800,00	<b>R\$ 4.800,00</b>
2 Nutricionistas	R\$ 2.850,00	<b>R\$ 5.700,00</b>
15 Colaboradoras	R\$ 1.250,00	<b>R\$ 18.750,00</b>
Encargos e Tributos		<b>R\$ 5.265,00</b>
<b>Total:</b>		<b>R\$ 34.515,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Para se chegar ao custo real de cada refeição, soma-se o custo com insumos (R\$ 45.115,20) e os custos com mão-de-obra (R\$ 34.515,00) o que totaliza R\$ 79.630,20 e divide-se pelas 46.200 (quarenta e seis mil e duzentas) refeições mensais, chegamos assim ao valor de R\$ 1,72 que representa o custo real de cada refeição.

Ainda com base na análise documental, o contrato firmado entre BRF e SESI prevê o pagamento de R\$ 2,25 por refeição servida mensalmente. Dessa forma, o custo mensal do refeitório no modelo atual de gestão terceirizada tem um custo para a BRF no valor de R\$ 103.950,00, pago mensalmente ao SESI. Se o custo por refeição é de R\$ 1,72 e o SESI recebe R\$ 2,25, ou seja, R\$ 0,53 a mais por refeição

entende-se que nesta diferença esteja embutido o lucro líquido aproximado da empresa que é de R\$ 0,43 por refeição, e o restante R\$ 0,10 que completa este valor de R\$ 0,53 por refeição, seja para cobrir eventuais custos variáveis como, realização de horas extras, desperdícios, manutenção de equipamentos, dentre outros. Dessa forma, é possível identificar que a empresa terceira, neste caso o SESI, possui um lucro líquido aproximado de R\$ 19.866,00 já descontados todos os custos que foram possíveis identificar neste trabalho.

#### 4.2. CUSTOS DE UMA POSSÍVEL GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO

Entende-se que o objetivo de toda empresa, independente de seu tamanho, é o lucro, porém, em meio a este momento de crise econômica e instabilidade financeira que o país atravessa, identificar formas de reduzir custos é um dos principais fatores para as empresas conseguirem se manter competitivas e sobreviverem no mercado. Sendo assim, a possibilidade de verticalização do refeitório da BRF de Buriti Alegre com o objetivo de reduzir custos se torna uma opção valiosa a se considerar.

Mediante o cenário descrito anteriormente, foi possível identificar através da análise documental e dos números informados que a empresa reduziria custos consideráveis caso considere esta possibilidade de verticalizar o refeitório da unidade tomando para si sua gestão, mesmo que, para isso ela tenha custos iniciais neste projeto.

A implantação do projeto de verticalização do refeitório, inicialmente demandaria custos para a empresa, como multa por rescisão contratual, despesas na contratação de funcionários, despesas com compras de insumos etc. Porém, todos estes custos seriam compensados na economia mensal gerada com o fim da terceirização do refeitório.

Detalhando-se estes custos, identificou-se que a empresa teria que desembolsar primeiramente R\$ 103.950,00 referente a multa por rescisão contratual (valor este que corresponde a 100% do valor pago mensalmente via contrato), mais a compra de insumos para iniciar as atividades no valor aproximado de R\$ 45.000,00 e, por fim, despesa de R\$ 1.500,00 na contratação da mão-de-obra do refeitório que terá basicamente o mesmo quadro de funcionários. Sugere-se aqui, nesta nova estrutura (a verticalizada), que a figura do gerente seja substituída por um supervisor administrativo para se adequar a estrutura de quadros e salários definida como padrão pela BRF, assumindo assim a função de gerenciar o refeitório possuindo assim o maior salário do quadro.

Somando todas as despesas identificadas, R\$ 103.950,00 da rescisão contratual, R\$ 45.000,00 da compra de insumos e mais R\$ 1.500,00 com despesa com contratação de mão-de-obra, chega-se a um valor final que totaliza **R\$ 150.450,00** em despesas para implantação do projeto de verticalização do refeitório da unidade. Apesar de estarmos tratando este valor como uma despesa ou um custo, através do cálculo das taxas de TIR, VPL e TMA é possível comprovar que este valor

deixa de ser uma despesa para torna-se um investimento, comprovando assim a eficácia deste projeto, pois gerará retorno financeiro para a empresa em um curto espaço de tempo.

Os cálculos que comprovam a viabilidade econômica do projeto de verticalização do refeitório foram realizados através do Microsoft Excel e serão apresentados a seguir:

Quadro 3 - Cálculo do VPL (Valor Presente Líquido)

<b>Ano</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>Resultado</b>	
0	R\$ (150.450,00)		
1	R\$ 59.430,55		
2	R\$ 228.960,60		
3	R\$ 228.960,60	TMA=	20%
4	R\$ 228.960,60	VPL=	R\$ 327.506,09
5	R\$ 228.960,60	TIR =	<b>92%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

No quadro anterior identifica-se o valor de R\$ 327.506,09 que é referente ao cálculo do VPL – Valor Presente Líquido. Como se trata de um valor positivo, o VPL da proposta de verticalização comprova a viabilidade do projeto. Se o valor fosse negativo indicaria a inviabilidade da implementação sugerida à empresa. Nesse sentido o valor representa o retorno de R\$ 327.506,09 caso o projeto fosse implementado hoje, confirmado métrica de cálculo para se chegar ao VPL.

Para apoiar a decisão, e constatar a viabilidade do negócio, também foi utilizada a regra do cálculo da TIR (taxa interna de retorno), pois é através dela que se indica se um investimento é ou não financeiramente viável para a empresa. Neste caso para realizar este cálculo foi determinada uma TMA (taxa mínima de atratividade) de 20% e o resultado obtido da TIR foi de 92%, ou seja, como o resultado obtido indicou que a TIR (92%) é maior que a TMA (20%) isso significa que o investimento é sim viável.

De forma a facilitar o entendimento e realizando um comparativo da situação atual, que é do refeitório terceirizado, para a situação proposta de verticalização, tem-se o seguinte cenário:

Quadro 4 - Apresentação dos Cenários - Atual e Proposto

<b>Cenário Atual</b>		<b>Cenário Proposto</b>	
<b>Custos com o Refeitório Terceirizado</b>		<b>Custos com o Refeitório Verticalizado</b>	
Insumos	R\$ 45.115,00	Insumos	R\$ 45.115,00
Mão de Obra SESI	R\$ 34.515,00	Mão de Obra Própria	R\$ 39.754,75
Custos Variáveis	R\$ 4.620,00		
Lucro SESI	R\$ 19.700,00		
<b>Total:</b>	<b>R\$ 103.950,00</b>	<b>Total:</b>	<b>R\$ 84.869,75</b>
Total de Refeições	<b>46.200</b>	Total de Refeições	<b>46.200</b>
<b>Custo por Refeição</b>	<b>R\$ 2,25</b>	<b>Custo por Refeição</b>	<b>R\$ 1,84</b>
<p>Redução de custo no valor das refeições: R\$ 2,25 - R\$ 1,84 = <u>R\$ 0,41 por refeição</u></p> <p><b><u>Redução de custo mensal total: 46.200 x R\$ 0,41 = R\$ 18.942,00 mensais</u></b></p>			

Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Apesar de parecer um ganho pequeno essa redução de R\$ 0,41 por refeição, multiplicando pelas 46.200 (quarenta e seis mil e duzentas) refeições que são servidas mensalmente, este valor gera um ganho mensal para a empresa no total de R\$ 18.942,00 após já compensado o valor investido inicialmente para a implantação do projeto de verticalização que, conforme informado anteriormente, é de R\$ 150.450,00.

Esta redução se deve principalmente ao fato de que no sistema proposto de gestão verticalizada não há o lucro obtido pela empresa terceira. Automaticamente este valor é considerado um valor positivo, ou seja, uma redução de custo bastante considerável para a BRF, sem falar ainda na possibilidade que ela terá de obter melhores preços na compra de insumos através de uma boa negociação direta com os fornecedores, podendo optar por comprar diretamente do fabricante.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É perfeitamente compreensível a estratégia adotada pela BRF de operar com refeitório terceirizado em todas as suas unidades produtivas, com o objetivo de evitar possíveis problemas e despesas jurídicas, como enfrentamento de processos judiciais, indenizações trabalhistas, e etc. Visto que na maioria das unidades os refeitórios possuem acima de 40 (quarenta) funcionários gerando conseqüentemente uma grande rotatividade no seu quadro. Porém, esta situação, não se aplica a unidade de Buriti Alegre, pois por se tratar de uma unidade pequena, trabalha no refeitório com no máximo 18 (dezoito) funcionários, onde praticamente não há rotatividade devido ao fato de que na cidade e na região, as melhores opções de emprego são justamente as oferecidas pela BRF.

Apesar do tema verticalização não ser tão abordado no âmbito empresarial,

pode ser a estratégia mais eficaz quando o objetivo é reduzir custos a fim de potencializar os lucros.

Os dados coletados e apresentados neste trabalho dão base para concluir que o projeto de verticalização proposto aqui, apesar de depender de um alto valor de investimento inicial, trará em curto prazo um resultado de redução de custo bastante considerável para a unidade. Desta forma, este trabalho propõe à BRF: Implantar um sistema de verticalização no refeitório da unidade com o objetivo de reduzir custos nas refeições; Replicar este mesmo projeto às outras unidades da BRF que também contam com no máximo 20 (vinte) funcionários no quadro; Identificar e sanar os motivos que geram uma alta rotatividade no refeitório das demais unidades e assim analisar também a possibilidade de verticalizar 100% de seus refeitórios.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Patrícia Maria Araújo. **Determinantes da integração vertical: Uma análise de empresas Portuguesas**. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Minho, Faculdade de Economia, Braga, 2012.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BESANKO, David; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2004.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Como ordenar as ideias**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2003. (Série Princípios, 128).

CASAROTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DE FRANCISCO, W. **Matemática financeira**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988. Financeiro. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DINKELMANN, M. **Multiple functions of MRN in end-joining pathways during isotype class switching**. Nat Struct Mol Biol, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2008.

GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J. E.; LAMB, R. **Decisões de Investimentos da Empresa**. São Paulo: Atlas. 1999

- GARFINKEL, R. *Knowing and the known*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- GEORGE, C. *The Psychological Contract. Managing and Developing Professional Groups*. New York : The McGraw-Hill Companies, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- GITMAN, L. J. *Princípios da Administração Financeira*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GOLDONI, Vanessa; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; OLIVEIRA, Mirian. *Forças e Fraquezas na Aplicação do Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação*. Revista de Gestão USP, São Paulo, n.1 jan./mar. 2009, p.33-49.
- GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 4ª Ed. USA: Blackwell Publishers, 2002.
- LEIRIA, J. S; SOUTO, C. F.; SARATT, N. D. *Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada*. Porto Alegre: Sagra – DC Luzzatto, 1992.
- LEIRIA, Jerônimo Souto, SARATT, Newton Dornelles, *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.
- LEIRIA, J.S., SOUTO, C.F., SARATT, N.D. Terceirização - uma alternativa de flexibilização empresarial*. Ed. Atlas: São Paulo, 2006.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MIGUEL, P. A. C. *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução*. Revista Produção, v.17, n.1, p. 216-229, 2007.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- OLIVEIRA, J. A. N. *Engenharia econômica: uma abordagem as decisões de investimento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- OLIVEIRA, M. A. *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994.
- PAGNONCELLI, D. *Terceirização & parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: s.n., 1993.
- PILAO, N. E.; HUMMEL, P. R. V. *Matemática Financeira e Engenharia Econômica: A*

Teoria e a Prática da Análise de Projetos de Investimentos. Cengage Learning Editores, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência.** 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUEIROZ, C. A. R. **Manual de terceirização.** 10. ed. São Paulo: STS, 2004.

REZENDE, J. L. P.; OLIVEIRA, A. D. **Análise econômica e social de projetos florestais: matemática financeira, formulação de projetos, avaliação de projetos, localização de projetos, análise de custo-benefício.** Viçosa: Ed. UFV, 1993.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, R. A. **Verticalização Nas Empresas.** Revista Isto é. Quarta-feira, 06 de Novembro de 2002.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo planos de negócios.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SOUZA, A.; CLEMETE, A. **Decisões Financeiras e Análises de Investimentos.** 6. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

VERAS, L. L. **Matemática financeira: uso de calculadoras financeiras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

#### **ANALYSIS OF THE ECONOMIC FEASIBILITY OF PRIVATE MANAGEMENT OF BRF BURITI ALEGRE REFECTORY IN THE STATE OF GOIÁS**

**ABSTRACT:** This study aims to evaluate the financial viability of the implementation of an own management system BRF company cafeteria - Brazil Foods, Branch Buriti Alegre, GO. The central focus of the work was directed to the comparison of the costs of the current system of outsourced management of the cafeteria, with the possible costs of a project for the verticalization of the cafeteria, making it own management for the company, aiming to propose an alternative that represents reduced costs for the company in question, especially in the current scenario of economic crisis facing the country. Through the study it could be concluded that due to the size of the unit

the cafeteria need not necessarily be outsourced and according to all the information gathered in this study, it was possible to identify that there is a possibility of obtaining gains through cost reduction by changing the system of BRF cafeteria management, from outsourced to vertical, where she herself is responsible for managing their cafeteria.

**KEYWORDS:** Financial Viability, outsourcing, verticalization.

## 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: [fycsavinon@hotmail.com](mailto:fycsavinon@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; Jacaré – São Paulo; 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

