

IDENTIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE E TURISMO

Bárbara Lúcia Heinle Kottwitz¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Diversos problemas são encontrados dentro das empresas, com isso a identificação e a solução desses problemas podem ser de suma importância para o desempenho geral das mesmas. Sabendo identificar adequadamente quais são esses problemas e suas causas, para que posteriormente possam ser implementadas as melhores soluções. A empresa no geral pode ser melhorada, incluindo o aumento dos lucros e a redução de despesas e custos. A empresa utilizada para efetuar o estudo foi uma de transporte e turismo, que trabalha há quase quatro anos no ramo e possui um serviço de ótima qualidade prestado aos seus clientes. Porém, a mesma possui diversos problemas localizados em sua área administrativa e financeira. O objetivo deste estudo é primeiramente identificar de maneira clara quais os problemas e posteriormente encontrar as soluções mais adequadas para saná-los, de acordo com o porte e a capacidade da referida instituição. Após muitas observações, foram identificadas algumas falhas administrativas que desencadeiam todas as outras, sendo elas: a ausência de relatórios e de orçamentos, falta de cuidado em relação ao ponto de equilíbrio e com o capital de giro. Isso gera diversos prejuízos e redução de lucros.

As metodologias utilizadas para o embasamento e desenvolvimento deste trabalho foram pesquisas informais com o administrador da empresa, observações *in loco*, pesquisa bibliográfica e pesquisas de campo.

Palavras-chave: Finanças. Administração. Controle.

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

IDENTIFICATION AND TROUBLESHOOTING IN THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL AREA OF A TRANSPORT AND TOURISM COMPANY

ABSTRACT

Several problems are found within companies, so the identification and solution of these problems can be of paramount importance for their general performance. Knowing how to properly identify these problems and their causes so that the best solutions can be implemented later becomes important because the company in general can be improved, including increased profits and reduced expenses and costs. The company used to carry out the study was a transport and tourism company that has been working in the business for almost four years and has an excellent quality service provided to its customers, but it has several problems located in its administrative and financial area. Thus, the objective of the study is first to clearly identify the problems in these areas and then find the most appropriate solutions so that these problems can be solved, according to the size and capacity of the company. After many observations, some main flaws were identified: the administrative disorganization that initiates all the others, namely the absence of reports and budgets and a lack of care with regard to the break-even point and working capital, thus generating several losses and reduced profits. For the basis and development of the research, informal surveys with the company's administrator, on-site observations, bibliographic research and field research were used.

Key words: Business. Administration. Control.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho trata da identificação de problemas situados na área administrativa e financeira de uma empresa de transporte e turismo, para a posterior solução destes problemas de maneira mais adequada ao porte e ao tamanho da referida instituição.

A principal ideia deste estudo é poder identificar adequadamente quais os problemas que levam aos resultados que a empresa está tendo desde seu início, para que desta forma algumas ferramentas possam ser implantadas, com o objetivo de solucionar os problemas e

trazer melhores resultados econômicos. Isso porque, quando é dada a devida atenção para o que ocorre, maiores são as chances de crescimento.

O motivo pelo qual se dá o estudo em torno do tema citado está principalmente no fato de que a empresa, desde a sua criação há quatro anos, não obteve crescimento econômico significativo de acordo com o potencial que possui, sendo este potencial a qualidade do serviço. Foi observada a necessidade de uma avaliação profunda dentro da administração da empresa para que fosse possível compreender quais os motivos causadores disto e quais as ações necessárias para reverter a situação.

Os principais problemas que a empresa possui estão relacionados com as áreas financeira e administrativa da empresa. Dessa forma, necessitam antes de qualquer coisa, serem minuciosamente avaliados e identificados para que após isto possam ser estudadas as técnicas e ferramentas que estão em falta e que podem fazer a diferença no problema.

Com as falhas mais salientes na administração observadas na empresa, é destacado que o objetivo geral do estudo é buscar a implementação de ferramentas e técnicas que permitam melhorar a organização administrativa como um todo. Como objetivos específicos, pode-se começar pelos relatórios que se encontram em falta, estes são importantes, pois auxiliam na observação geral da empresa, ou seja, eles podem mostrar ao administrador o que acontece e como está o andamento da mesma em qualquer área ou estágio, podendo ser amparado também pelos orçamentos que organizam as atividades e reduzem custos e despesas em diversas situações, levando-se em consideração o uso de alguns cálculos relacionados à quesitos importantes dentro da gestão financeira para que a mesma seja mais eficaz.

As metodologias utilizadas para o desenvolvimento do estudo foram as observações *in loco*, entrevistas informais, pesquisas de campo e pesquisa bibliográfica.

O estudo efetuado nesta empresa se torna importante pelo fato de que apresenta como identificar que tipo de problemas ocorre dentro de duas áreas muito importantes para a saúde do negócio. Com a identificação dos problemas (que é o primeiro passo), torna-se mais fácil solucioná-los com as melhores e mais adequadas alternativas. Este ramo de estudo é de grande valia, pois traz à tona diversas questões que geralmente ficam escondidas, não são observadas em companhias de pequeno porte por serem julgadas desnecessárias, gerando assim dificuldades financeiras em longo prazo.

No artigo, inicialmente será abordado o referencial teórico que traz a opinião de diversos autores com relação ao assunto exposto. Em seguida, o capítulo referente ao tema ou problema, que contém um breve histórico da empresa em estudo, juntamente com seus principais problemas encontrado. Após, tem-se o capítulo três que se refere à análise teórica e

comparativa do tema ou contendo os problemas observados, acompanhados de sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de prestação de serviços no mundo atual tem sido um dos maiores nos últimos tempos, isso por conta dos muitos benefícios que proporciona tanto para funcionários como para clientes, segundo Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014, p. 27): “Os setores de serviços são líderes em todas as nações industrializadas, criam novos empregos que dominam as economias nacionais e têm o potencial de melhorar a qualidade de vida de todos.”

Porém, somente montar uma empresa e oferecer um serviço no mercado não é suficiente, pois somente conseguem trabalhar com bons resultados financeiros aquelas que entregam a melhor qualidade, dentro dessa ênfase Giancesi; Corrêa (1994, p. 80) ressalta que: “Pesquisas empíricas confirmam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que *esperavam* com o que *receberam*.” Isso significa que sem qualidade a demanda diminui.

Mas mesmo que a empresa ofereça um serviço de boa qualidade e a quantidade de clientes seja muito satisfatória, não significa que outras áreas como a administrativa e a financeira andem favoráveis também, esta consideração, complementa-se com a afirmação de Farah; Cavalcanti; Marcondes (2008, p. 7) “A desorganização no início do empreendimento pode comprometer, em pouco tempo, seus resultados”. Desta maneira, precisam ser identificados quais os problemas e fatores que causam as desorganizações, assim afirma Cury (2000, p. 92): “É indispensável, de início, identificar, com propriedade, ‘qual é o problema?’. [...] um problema emerge quando um administrador se torna agudamente consciente de uma necessidade não satisfeita.”

Relacionado à identificação de problemas, tem-se por consequência posterior a tomada de decisão baseada na premissa de solução dos mesmos, Shimizu (2001, p. 33) explana este ponto da seguinte maneira:

Um problema de decisão não pode ser resolvido apenas por meios científicos e que, para definir um modelo de tomada de decisão, é necessário **adotar o modelo satisfatório do administrador**. [...] para viabilizar o processo de tomada de decisão, devemos adotar conceitos baseados em um **raciocínio limitado** como **quase resolução do problema** ou **minimização da incerteza**.

Dentro da desorganização administrativa, um ponto de grande relevância e que causa muito estragos quando não cuidado é de ordem financeira, área de função muito ampla e importante, responsável direta pelos lucros, mas também pelos prejuízos, Wernke (2008, p. 4)

a ressalta: “A Administração Financeira como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido.” Assim pode também ser complementado com a definição de Gitman (2004, p. 9) que ressalta: “A função de administração financeira pode ser descrita, em termos amplos, considerando-se seu papel dentro da organização, sua relação com a teoria econômica e com a contabilidade e as atividades básicas do administrador financeiro.” Dessa forma, entende-se quais atividades que são afetadas e dizem respeito a esta área.

Assim, alguns quesitos (como dito) são apontados por diversos autores, quesitos importantes para a administração financeira girar de maneira adequada conforme os gestores das empresas querem, um deles definido por Neto; Lima (2014, p. 125): “A análise custo-volume-lucro, também chamada de ponto de equilíbrio, é utilizada visando conhecer o volume de atividade necessária para cobrir todos os custos e despesas operacionais e analisar o lucro associado ao nível de vendas.”

Um ponto de muita relevância dentro da área financeira de empresas são os orçamentos, que relatam todos os acontecimentos e que auxiliam gestores no estabelecimento de metas e estratégias assim como diz Frezatti (2009, p. 46): “O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. [...] deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. [...] é considerado um dos pilares da gestão.”

A par disso também, tem-se os relatórios que fazem parte de qualquer empresa que preze por uma organização administrativa adequada e bem-feita, sendo que os relatórios (de qualquer espécie) são itens de muita importância e indispensáveis, isso porque, como é dito por Silva (2001, p. 75):

Em linhas gerais, o relatório da administração deve funcionar como uma prestação de contas dos administradores aos acionistas e, ao mesmo tempo também deve fornecer uma análise prospectiva. [...] trazem um valioso conjunto de informações, tais como histórico da empresa, suas principais estratégias de crescimento, seus planos futuros, suas políticas de recursos humanos e seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento. [...] Podem, ainda, fornecer uma análise interna sobre os resultados alcançados e sobre as políticas de investimento, de financiamento e de distribuição de dividendos [...]

A relevância se dá por parte de inúmeros autores para a questão do capital de giro, um ponto muito importante para a área financeira das empresas (quaisquer que sejam), por se tratar dos recursos disponíveis para a execução das tarefas e operações da empresa definido da seguinte forma por Ross; Westerfield; Jordan (2000, p. 40):

A expressão *capital de giro* refere-se aos ativos de curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos em curto prazo, tais como pagamentos devidos a fornecedores. A administração do capital de giro da empresa é uma atividade

cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções dispendiosas. Isso envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa.

Dentro da ideia de solucionar os problemas que são detectados nas empresas no que diz respeito à área financeira, técnicas administrativas são usadas para isso, para que os problemas possam ser corrigidos desde que esta área seja devidamente acompanhada do modo como é dito por Neto; Silva (1997, p. 35): “A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários.”

Com isso, fica evidente que algumas empresas prestadoras de serviços possuem qualidade e conquistam um grande número de clientes por este ponto, porém quantidade de clientes ou procura não é capaz de mostrar o que se passa dentro da área administrativa e da área financeira, dessa forma tem-se que muitas empresas passam por certos problemas por conta da desorganização administrativa em que se encontram muitas vezes de ordem financeira por falta de cuidado, atenção e técnicas específicas como orçamentos, relatórios e outros quesitos que merecem ser avaliados e organizados depois de detectados com clareza quais os problemas, para posteriormente sanar os mesmos com as melhores técnicas e ferramentas de acordo com o tamanho da empresa.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa abordada para o estudo é a Azie Turismo, uma empresa que atua no ramo de turismo e transporte de passageiros, pertencente à classe do Simples Nacional, que foi criada em novembro de 2016 por Anselmo Azie Correia, que também é o único responsável pela administração. A mesma situa-se na cidade de Ponte Alta- SC.

Seu início se deu no mesmo ano em que ocorreu a compra de um ônibus de 46 lugares e que passou a fazer viagens semanais para diversos destinos, dentro e fora do estado. No ano seguinte, foram adquiridos mais dois ônibus de 42 lugares cada, porém por motivos diversos, um foi vendido meses depois. Sua última aquisição foi em janeiro de 2019, com a compra de um Van para a demanda de serviços com menor quantidade de passageiros. A empresa é familiar e de pequeno porte e seus trabalhos são desempenhados somente pelas pessoas da própria família, sem contratação de demais funcionários.

O serviço prestado é somente o de turismo e transporte de passageiros de diversos públicos em sua maioria regional que tem conhecimento da empresa ou que já é fidelizado na mesma. Sendo estes públicos: crianças, jovens, adultos ou idosos, para eventos, festas,

encontros religiosos, pacotes turísticos, passeios, etc. Fornece serviços para pessoas ou grupos que se organizam e contratam o transporte, como por exemplo, igrejas, empresas de viagens e turismo, grupos de CTG, prefeituras da região (por meio de licitações) e outros. Os principais concorrentes da Azie Turismo são a empresa Skala Turismo de Correia Pinto- SC e a Capital Tur de Curitiba- SC, que são as mais próximas, dentre outras de cidades mais distantes.

Seus principais fornecedores são as instituições que executam as manutenções provisórias ou emergenciais, as de vistoria veicular, empresas de fornecimento de peças e acessórios e por fim a empresa terceira que efetua todos os trabalhos referentes à contabilidade da empresa.

Com todas as observações *in loco* realizadas na Azie Turismo foram detectados alguns problemas relacionados com a desorganização das atividades administrativas, elencados a seguir:

- Desorganização administrativa: muitas tarefas referentes aos compromissos administrativos como pagamentos de contas, boletos, impostos, taxas e demais atividades rotineiras não são organizadas, agendadas ou anotadas para se ter uma noção clara de tempo e programação para seus pagamentos, sendo que estes ocorrem sempre em cima da hora, na correria, podendo atrasar, ou seja, a empresa “não conhece agendas”.

- Ponto de equilíbrio: não há na empresa a análise custo-volume-lucro adequada para que a mesma possa ter uma noção de como andam os faturamentos, o que acontece é que a empresa simplesmente presta os serviços da melhor maneira possível, recebe, paga as contas referentes ao serviço prestado e deposita o que sobrou, não é avaliado com precisão o que foi gasto (custo), com a quantidade de serviço prestado (volume) e o que sobrou disto (lucro).

- Ausência de orçamentos: uma falha muito grande encontrada foi o desmerecimento dado aos orçamentos, principalmente quando se trata de orçamentos relacionados às manutenções, consertos, despesas ou compras de peças para os veículos usados, não são feitas comparações de preços entre os vários fornecedores disponíveis, optando pelo primeiro da lista que pode vir a ser o mais caro.

- Relatórios: não é efetuado nenhum tipo de relatório, seja de custo, gerencial, de despesas, de desempenho ou econômico. Isso principalmente pelo fato de faltar tempo ao administrador que deixa este tipo de atividade para trás, assim não há avaliações e noções claras e precisas em relação ao que anda acontecendo com a saúde da empresa, nem mesmo o administrador consegue saber como anda o negócio e se no final de um ano de exercício obteve lucro ou prejuízo.

- Capital de giro: outro ponto de falha que pôde ser identificado na empresa é com relação ao capital de giro e sua administração, pois o que acontece é que o administrador, assim como nos pontos acima descritos, não faz planejamentos para os gastos operacionais que são necessários durante o período de exercício, somente usa o que tem disponível em caixa para as operações, mas não efetua cálculos de previsão ou planejamento para determinar uma quantidade de capital de giro necessário aproximado, ocorrendo que muitas vezes necessita de empréstimos temporários.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em estudo, o primeiro ponto a ser levado em consideração é a questão da detecção dos problemas que a mesma possui porque são inúmeras as falhas. Isso se dá pelo fato de que a administração não dá atenção para suas questões administrativas, a desorganização é muito grande neste setor, já que de acordo com Bethlem (2009, p. 158): “As previsões, como análises dos fatos presentes, se baseiam em fatos e informações: se temos problemas nas análises, pela dificuldade de obter, observar e interpretar as informações, maiores serão os problemas com as previsões de eventos futuros.”

Desse modo, o que deve ser feito na empresa em análise é iniciar um processo de obtenção de informações mais adequado, recolhê-las e analisá-las com atenção para que dessa forma possa ser verificado quais os problemas que ocorrem e que depois de identificados, podem ser procuradas as melhores soluções para os mesmos. Uma dessas formas se dá por meio dos relatórios, estes referentes a todas as áreas, tarefas e atividades possíveis dentro do tamanho da empresa, relatórios como, por exemplo: de atividades operacionais, de desempenho financeiro, desempenho contábil, de lucros, de custos e despesas, de desempenho de funcionários e de crescimento da empresa.

Outro ponto de falha encontrado na empresa em questão é justamente a falta de relatórios feitos pela administração e para a mesma, já que os mesmos não são realizados, nem mesmo os mais simples e rápidos. Este quesito é defendido por Welsch (1983, p. 308):

Todas as empresas, independentemente de seu tamanho, possuem exigências de relatórios envolvendo todas as categorias [...]. Nas pequenas empresas, as necessidades básicas podem ser em grande parte atendida por um *único* relatório geral. Entretanto, à medida que aumentam o tamanho e a complexidade da empresa, há necessidade de crescente de segmentação dos relatórios [...]. À medida que uma empresa se modifica e cresce, o sistema geral de relatórios financeiros deve ser adaptado para atender as novas necessidades.

Com o uso de relatórios podem ser obtidas informações mais precisas e completas sobre alguns assuntos da empresa, sejam eles de desempenho, resultados financeiros, lucros, despesas e custos, desenvolvimento e crescimento empresarial, dentre outros que sejam relevantes, ajustando-os e ampliando-os conforme a empresa cresce e aumenta suas atividades e complexidade. Os relatórios permitem que a empresa e principalmente o administrador possa observar e acompanhar exatamente o que ocorre, assim simplifica as informações e quais as atitudes que devem ser tomadas para melhorar pontos e falhas.

A empresa em questão também não possui o costume de realizar orçamentos para compras de peças, manutenções, revisões e outras tarefas inerentes aos veículos de trabalho que são necessários e pode faltar, o que acontece é que se realiza com a primeira instituição que aparece, sem fazer orçamentos e comparações para então escolher a opção mais em conta, segundo Sanvicente; Santos (1995, p. 24):

É indispensável que a alta cúpula administrativa da empresa apoie a utilização do sistema em seus vários aspectos. Desse modo, estaremos esperando que a alta administração entenda a natureza e os elementos básicos da elaboração de orçamentos, esteja convencida de sua utilidade para a empresa – afinal de contas, trata-se da formalização dos procedimentos de planejamento e controle das operações anuais – e mostre-se disposta a empregar toda a sua atenção e os recursos da empresa para o bom andamento dessas tarefas.

Se fosse dada a devida importância para os orçamentos e a companhia entendesse a necessidade dos mesmos, muitas despesas seriam diminuídas com escolhas mais assertivas, isso porque com comparações poderia ser optada pela prestadora de serviço com menor custo e maior qualidade encontrada, principalmente com as que possuem mais concorrentes. Os orçamentos diminuem as despesas e os custos acarretando assim em um lucro final maior, pois uma empresa de transporte e turismo tem custos muito elevados para se manter dentro das leis e das exigências do setor, dessa forma quanto mais reduzidos os custos de operações (mesmo que em pequenas coisas), maior se torna a receita em longo prazo.

Na empresa em análise, outro ponto que merece destaque está relacionado com o capital de giro, isto porque não trabalha com uma quantidade muito grande em caixa para as suas atividades, por vezes esse capital muito baixo leva a mesma a recorrer a empréstimos temporários (para dois ou três meses) para a compra de combustível, pagamento de boletos, taxas e impostos ou para manutenções e compras. Para Santos (2001, p. 26):

O correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. [...] Elevado volume de capital de giro irá desviar recursos financeiros que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes da empresa. Todavia, capital de giro muito reduzido restringirá a capacidade de operação e de vendas da empresa.

Na organização em questão, se efetuado um cálculo da quantidade adequada e necessária de capital de giro que é preciso para suas operações e atividades administrativas, fica muito mais fácil organizar as contas e os pagamentos que precisam ser feitos e aniquila ou pelo menos diminui a necessidade de empréstimos temporários para estas funções.

Por fim, cita-se o último ponto de falha da empresa estudada, o ponto de equilíbrio, ou melhor, a falta do mesmo. Não se tem uma análise ou a determinação do ponto de equilíbrio com o qual a mesma trabalha, é sabido de maneira superficial qual é o custo total de uma viagem ou frete, quanto é cobrado e quanto é gasto, assim a empresa opera fazendo um preço, recebendo, pagando-se as contas e depositando-se o que restou. Segundo Borna (2010, p. 75):

Mudanças no preço de venda, nos custos fixos ou nos custos variáveis alteram o ponto de equilíbrio. Se o preço de venda do produto aumentar, a receita será maior e o ponto de equilíbrio será menor [...]. Se os custos fixos ou as variáveis crescerem, o ponto de equilíbrio será deslocado para cima [...].

Assim, tem-se que o ponto de equilíbrio varia muito de acordo com os custos (fixos e variáveis) que como já dito podem ser diminuídos, e também com a quantidade de vendas. No caso da empresa em questão, seria a quantidade de serviços contratados. Dessa forma se efetuada uma análise e um cálculo do ponto de equilíbrio, seria possível saber qual é o custo real dos serviços, quanto é o lucro ao final e principalmente se a empresa está operando positivamente ou não. Também possibilitaria que a mesma pudesse encontrar um valor adequado para prestar os serviços, sem ser abusivo para os clientes e que possibilite uma margem de lucro. Em outras palavras, seria encontrar o ponto de equilíbrio ideal para o momento, lembrando que ele varia de acordo com os custos e as receitas e necessita ser constantemente calculado.

5 CONCLUSÃO

O estudo apresentado trouxe o caso de uma empresa de transporte e turismo que presta um serviço de ótima qualidade, conquistando e fidelizando muitos clientes cada vez mais, mas que por outro lado tem sua área administrativa e financeira deixado a desejar por conta de diversos problemas e falhas que necessitam ser solucionados.

Constatou-se que o que ocorre em primeiro lugar é desorganização administrativa, onde muitas das tarefas são desempenhadas sem nenhuma ordem ou planejamento, o que posteriormente acarreta na falta de relatórios e de orçamentos que poderiam oferecer auxílio em diversas ocasiões. Também há exclusão do ponto de equilíbrio e da determinação do capital de giro.

Concluiu-se que a solução principal é a organização destas áreas para facilitar a execução e o desempenho das atividades. Depois disto, a melhor opção é passar a implementar e utilizar de maneira permanente todas as ferramentas que (acima citadas) estão excluídas da gestão atual, pois somente assim pode-se aniquilar os problemas existentes.

Com a realização do trabalho apresentado foi possível identificar dentro da administração da empresa quais eram os principais problemas que faziam o desempenho da mesma permanecer travado e assim buscar as soluções mais adequadas. Dessa forma obteve-se um maior conhecimento sobre como observar atentamente e identificar tais questões e quais as ferramentas úteis podem e devem ser utilizadas.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1994.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

NETO, A. A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NETO, A. A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empresa.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações:** introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, J. P. da. **Análise financeira das empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WERNKE, R. **Gestão financeira:** ênfase em aplicações e casos nacionais. 1. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.