

# **A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO EFICIENTE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

Cleiton Pelozato<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo aborda, a importância e a necessidade que toda organização empresarial possui. Por exemplo: há a necessidade da presença de uma gestão empresarial eficiente, assim a evolução é garantida. Através de um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços, notou-se a ausência de uma gestão presente, por isso esta situação gerava problemas para a mesma. O objetivo do estudo é analisar e implementar uma gestão eficaz na empresa em questão e encontrar maneiras, ou seja, meios para que, desenvolva e cresça, sem falhas e perdas. Os principais resultados da pesquisa mostram que a empresa estudada, possui alguns problemas, devido à falta de gestão, por que não possuía planejamento e estratégias, isso causou perdas de clientes e gastos desnecessários. As principais metodologias utilizadas, foram: pesquisas bibliográficas, entrevistas informais, pesquisa de campo e observações *in loco*.

Palavras-chave: Gestão. Serviços. Planejamento.

## **THE IMPORTANCE OF EFFICIENT MANAGEMENT IN A SERVICE PROVIDER**

### **ABSTRACT**

This article addresses the importance and need that every business organization has. For example: there is a need for the presence of efficient business management, so evolution is

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> 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.

guaranteed. Through a case study in a service provider company, it was noted the absence of a present management, so this situation created problems for the same. The aim of the study is to analyze and implement effective management in the company in question and find ways, that is, ways for it to develop and grow, without failures and losses. The main results of the research show that the company studied, has some problems, due to the lack of management, because it did not have planning and strategies, this caused losses of customers and unnecessary expenses. The main methodologies used were: bibliographic, research, informal interviews, field research and on-site observations.

Key words: Management. Services. Planning.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão empresarial tem como função organizar e coordenar todos os processos de uma empresa, afim de otimizar as atividades, buscar sempre estratégias para melhor desempenho e funcionamento da organização. Dessa maneira, a presente pesquisa, refere-se à importância de uma gestão eficiente, em uma empresa prestadora de serviços.

O trabalho apresenta como justificativa, a necessidade de uma gestão empresarial presente e eficaz, dentro da empresa. Com isso, busca-se aperfeiçoar e melhorar a gestão, para que dessa forma não ocorram falhas, que por ventura venha prejudicar, o desempenho da organização, num sentido geral.

Sempre será fundamental em qualquer empresa, uma gestão eficiente, para isso há a necessidade de um ótimo planejamento. Porém, para trazer efeitos positivos, deve ser e ter, uma prática constante, por parte do responsável pelo desenvolvimento, do que foi planejado teoricamente. Ou seja, a gestão empresarial precisa auxiliar o tempo todo para que haja o fortalecimento dos processos, isto é, para que tenha sempre uma melhor elaboração de um plano, isso tanto financeiro quanto estratégico.

O objetivo geral do artigo, é exibir a importância de uma gestão eficiente para a empresa, pois sem uma administração presente e eficaz, ela não consegue se desenvolver e crescer, principalmente num mercado competitivo.

Os objetivos específicos são: encontrar meios e estratégias para melhorar a gestão empresarial, buscar conhecimentos para se aprofundar na área de gestão. Por isso é importante analisar a qualidade dos serviços prestados. Possuir uma estratégia de controle de qualidade dentro da organização, além disso, analisar a possibilidade de haver um planejamento diário,

semanal e mensal dos serviços ofertados. Observar sempre as finanças da empresa e avaliar os indicadores de desempenho, para que ela obtenha um retorno positivo, da implementação de uma gestão bem organizada e competente

As metodologias utilizadas para elaborar este trabalho foram: pesquisas bibliográficas, entrevistas informais, pesquisa de campo e observações *in loco*.

O estudo realizado na referida empresa, demonstra que uma gestão empresarial eficiente, faz-se necessário para o bom desempenho de qualquer organização, auxiliar no planejamento e execução das estratégias: de qualidade, controle e desenvolvimento. Deste modo, visa uma melhora na organização e crescimento da empresa.

O presente artigo abordará inicialmente o referencial teórico, traz os principais autores relacionados ao assunto, para melhor entendimento dos conceitos. Logo em seguida, o capítulo que se refere ao tema ou problema, com um breve histórico da empresa citada, com as barreiras, ou seja, os problemas que a atingem. E por fim, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, nele são expostos os contratemplos observados, há também sugestões de melhorias para a organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A prestação de serviço é de extrema importância, para qualquer segmento organizacional, que se dispõe a proporcionar para seus clientes algo a mais. Segundo Lovelock (2011, p. 21): “Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade.”

Mesmo com a economia sendo afetada por diversos acontecimentos, este setor vem crescendo em todo o país, de acordo com Fitzsimmons et al (2014, p. 10):

Diversas razões explicam por que o setor de serviços resiste à recessão. Primeiro, em razão de sua natureza, os serviços não podem ser estocados, diferentemente dos bens de consumo. Como o consumo e a produção ocorrem simultaneamente nos serviços, a demanda por eles é mais estável do que a demanda por mercadorias manufaturadas.

Existem várias empresas prestadoras de serviços, por esta razão, devem ser encontradas, maneiras para se destacar no mercado, em razão de, ser muito importante entender o conceito de gestão, por ser necessário para o crescimento e desenvolvimento da organização empresarial, Damian (2015, p. 16) destaca que:

A gestão eficiente e eficaz de um negócio é um fator determinante da sobrevivência da empresa. O contexto atual e globalizado, repleto de mudanças econômicas e sociais em âmbito nacional e internacional, exige dos administradores conhecimento e habilidades para atuar em situações complexas. O ambiente econômico, sujeito à

influência da concorrência interna e externa, a responsabilidade social das empresas que exige uma nova postura ética, o impacto das novas tecnologias, a qualidade dos serviços e produtos como elemento indispensável, tornam-se questões decisivas e determinantes de novos paradigmas de gestão empresarial.

Deste modo, deve-se atentar na qualidade dos serviços prestados, já que podem ser considerada uma vantagem competitiva entre empresas concorrentes. Segundo Garcia (2015, p. 68):

[...] empresas que concentram suas vendas em serviços vêm tentando melhorá-los, já que seu sucesso depende da qualidade do serviço oferecido. Assim, a intangibilidade configura o grande diferencial de fato entre as empresas, ganhando cada vez \*mais relevância.

Desta maneira, é imprescindível que as organizações possuam uma estratégia de administração, voltada para o controle da qualidade de todos os processos organizacionais, como afirma, Caravantes et al (2005, p. 247):

[...] qualidade não é apenas um programa, mas um modo de vida organizacional. É uma nova maneira de fazer as coisas, é uma revolução no modo de as organizações planejarem, desenvolverem, produzirem e entregarem produtos ou serviços e lidarem com seus funcionários. A qualidade não deve ser tratada como um programa com um fim determinado, mas como um processo.

Todos os setores da empresa possuem sua função, e para o bom desempenho da organização, deve-se haver um planejamento, teórico e posto em prática. Para Robbins et al (2004, p. 54):

[...] planejamento envolve a definição dos objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos e, o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Ele diz respeito, portanto, ao fim (o que deve ser feito) assim como aos meios (como deve ser feito).

Uma empresa prestadora de serviço, possui muitos gastos, assim como empresas comerciais e industriais. Como afirma Megliorini (2007, p. 5):

[...] a empresa prestadora de serviços também incorre diariamente em uma série de gastos para realizar suas atividades operacionais, como a compra de materiais a serem aplicados na execução dos serviços, a aquisição de material de escritório, o pagamento de taxas e impostos, a manutenção dos bens patrimoniais, a folha de pagamentos etc.

Um pilar importante para uma gestão eficiente, é a análise e controle constante das finanças da organização, ou seja, planejamento financeiro, Gitman (2004, p. 92) descreve:

O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos. Dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro são o *planejamento de caixa* e o *planejamento de resultados*. O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações projetadas são úteis para fins de planejamento financeiro interno; também são comumente requisitados por fornecedores atuais e futuros de recursos financeiros.

Indicadores de desempenho são imprescindíveis para toda organização. Devem-se analisar e mensurar, para avaliar o desempenho da empresa, como afirma Scatena (2012, p. 148):

É fato que a maioria das empresas mede seu desempenho através dos resultados financeiros, esquecendo-se de averiguar o desempenho de seus indicadores não financeiros. Portanto, é preciso, além de calcularmos o desempenho financeiro da organização, também medirmos os consumos de matéria-prima, a produtividade e o desempenho das pessoas, os índices de emissão de poluição, a satisfação dos clientes e dos colaboradores e indicadores específicos de cada negócio.

Seguindo esse pensamento, os indicadores demonstram muitos dados e informações referentes à empresas, que são utilizados na tomada de decisão, Hernandez (2020, p. 41) enfatiza que:

[...] ao tentar prever ou estimar algo, deve ser examinado o maior número de informações estatísticas a respeito. Afirmam ainda que ignorar qualquer dado relevante pode causar uma compreensão errônea de um problema, conduzindo a um processo de escolha da decisão contrária àquela considerada ideal.

Dentro desse contexto, pode-se analisar que a falta de gestão acarreta muitos problemas, principalmente em empresas prestadoras de serviços, ocasionada tanto por falhas do proprietário, quanto dos colaboradores. Para o bom desempenho da organização é necessário ter muita atenção em fatores como: qualidade do serviço, planejamento, indicadores, despesas, ganhos, entre outros. Buscar sempre, ter estratégias para fazer a diferença entre os concorrentes. Colocar as teorias em práticas. Assim a empresa terá ótimos resultados futuramente.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em análise, Aparecida Terraplanagem e Transportes Eireli, se originou em 2014, atua na cidade de Anita Garibaldi SC.

Em 2014, em pleno começo, a empresa operava com uma retroescavadeira, uma case 580n usada e dois caminhões caçamba. No mesmo ano, quando se percebeu que o serviço estava aumentando, sentiu-se a necessidade de mais uma máquina de maior tamanho, originou-se a compra da primeira escavadeira hidráulica, Komatsu pc130 e o seu caminhão prancha.

Em 2017 a organização investiu em mais uma máquina para serviços, uma escavadeira hidráulica, Komatsu pc160, e também com a venda da sua retro usada, comprou uma máquina nova, uma retro escavadeira Rondon 406 advanced.

Neste ano de 2020 a empresa conta com 2 caminhões caçamba, 1 caminhão prancha, 1 retroescavadeira, 2 escavadeiras hidráulica. Tem um quadro de colaboradores de 4 pessoas, entre operadores e motoristas. Atua em toda região dos lagos, presta e oferece serviços onde

tiver procura. Ela presta atividades de aterramentos, transporte de materiais, conclusão de estradas, arrumação de terrenos para plantios e vários outros serviços.

A empresa trabalha com alguns fornecedores como a CR diesel, Mantomac, Pavimáquinas e Mecânica Anitense, procura o melhor custo benefício para se aplicar em seu trabalho, assim não precisa “abusar” do preço, hora máquina. O perfil dos clientes que frequentam a empresa varia, desde um agricultor, até um órgão estadual.

No decorrer do tempo, a empresa fez seu nome na região, por ser a primeira prestadora de serviços em terraplanagem, após dois anos começou a ter seus concorrentes, como: a empresa, Santa Rita e a empresa, Bulica. Mas não se deixou de estar atenta a elas, pela concorrência.

Mediante observações *in loco*, percebe-se alguns pontos negativos que a empresa está enfrentado, sendo:

- Plano de cobrança: a empresa está tendo perda por parte de não ter recibos, notas ou boletos para seus clientes.

- Controle financeiro: por questão de a empresa trabalhar com máquinas e caminhões, acaba não contabilizando seus custos e lucros por equipamentos, onde com a tecnologia avançada que se utiliza nas máquinas não é utilizado corretamente em seu trabalho. Assim sem ter total controle de gastos em óleo diesel, operadores e manutenção oferecida por cada uma delas.

- Falta de planejamento: a empresa se esquece de alguns serviços por não serem anotados e marcados em lista, assim não se tem uma ordem cronológica para realização do mesmo, acaba fazendo para pessoas que pedem o serviço na hora e deixa alguns para trás.

- Falta de divulgação: a organização por ser conhecida, acaba não fazendo a divulgação por parte nenhuma, assim deixa de conquistar novos clientes potenciais.

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

A empresa em análise, refere-se a uma prestadora de serviços em terraplanagem, constatando-se alguns problemas com a gestão da mesma, a mudança em si é necessária, onde com tudo a empresa poderia tomar um rumo melhor para seu próprio negócio. Percebe-se que ela está deixando de realizar um plano de cobrança, deste modo, perde de receber de alguns clientes, conforme Silva (2008, p. 357):

A cobrança é parte importante do ciclo do negócio e assume cada vez mais um papel relevante e reconhecido nas organizações empresariais e instituições financeiras. O contínuo desafio das empresas para manter ou aumentar sua participação no mercado requer uma política de cobrança focada em dois vetores principais, ou seja, (i) maximização da cobrança visando melhorar o fluxo de caixa da empresa e (ii) minimização das perdas de negócios futuros.

A cobrança é realmente necessária, por que o dinheiro recebido hoje, é o mesmo pago amanhã. Isto serve para obter o crescimento da empresa, além disso fazer novos investimentos posteriores. Por isso, é inevitável ter na empresa, um plano de cobrança, assim alguns procedimentos podem ser adotados. Por exemplo: pagamento por boletos bancários e cartões de créditos. Além destes, podem ser enviado mensagens, via whatsapp, ligações telefônicas, e-mail etc. Estes são os meios mais eficazes para o recebimento, pelas atividades prestadas

A empresa em estudo, possui grande dificuldade em realizar seus controles, sem saber o que realmente cada equipamento está gerando no mercado de trabalho, a gestão estratégica de custos, deve-se fazer presente na organização, segundo Silva (2016, p. 14):

[...] a gestão estratégica de custos é um instrumento de controle gerencial muito relevante para as organizações. Tal ferramenta parte do pressuposto de que a gestão dos custos e das despesas deve ser realizada de forma sistêmica e integrada aos diversos departamentos da entidade, com foco em toda a equipe que está inserida no processo produtivo direta ou indiretamente [...].

Conforme o autor ressalta, é necessário obter todas as informações possíveis para ter um controle de um todo da referida empresa, a implementação de uma gestão estratégica de custos irá trazer resultados mais nítidos para o proprietário, assim conseguirá apurar melhor seus custos e lucros.

A organização da empresa em análise não está ocorrendo de maneira eficaz, e essa situação pode acarretar alguns problemas, como perda de cliente e serviços. Segundo Maximiano (2006, p. 70: “Não importa se tem dois ou dois mil funcionários, qualquer empresa precisa ser organizada. Organizar é definir as responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas que trabalha para a empresa. Organizando-a, você define, quem faz, o que que, faz. Desta forma, evitando omissões confusões.”

Dessa maneira, indica-se que a empresa em questão possua um colaborador para agendar os serviços, que esta pessoa fique com a responsabilidade de avisar aos outros colaboradores, a respeito das atividades a serem desenvolvidas, para que dessa forma a prestação dos serviços não seja precipitada. O planejamento e organização, são extremamente necessários, para que não haja confusão e omissões.

A empresa em estudo não possui um plano de marketing. Ela não se posicionou com sua marca nas redes sociais, também não fez nenhuma divulgação por estes meios. Isto fez e continua fazendo perder algumas oportunidades, pela não divulgação dos serviços prestados.

Utilizar recursos que o marketing dispõe é fundamental, como afirma Rocha (2012, p. 6): “[...] Ele busca facilitar as trocas entre uma organização e seus consumidores finais, sejam eles compradores industriais ou clientes. O objetivo do marketing é atrair, desenvolver e manter essas transações, a fim de gerar lucros para a empresa.”

Nesse sentido, a empresa estudada deve procurar um profissional da área de marketing para posicionar sua marca nas redes sociais, divulgar sua empresa nestes meios e alcançar o maior número de possíveis clientes.

Diante da análise realizada na referida empresa, pode-se notar que a mesma possui problemas na gestão empresarial. Para que estes problemas sejam solucionados, é necessário a implementação de uma gestão eficiente, onde todos os colaboradores trabalhem para atingir os objetivos da empresa. Ela deve definir estratégias, utilizar as sugestões acima citadas e os recursos disponíveis, para que dessa forma a empresa cresça, se desenvolva e se destaque em meio ao mercado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho apresenta como tema principal a importância de uma gestão eficiente em uma empresa prestadora de serviços. A presença deste sistema traz inúmeros benefícios, com foco no desenvolvimento, crescimento e melhor organização da empresa.

Verificou-se que o problema da empresa estudada está na falta de gestão, isso faz com que ela não se desenvolva e cresça, pois seus processos não estão totalmente alinhados. Ficou visível a necessidade em estabelecer estratégias e métodos de gestão o mais breve possível.

A pesquisa realizada permitiu concluir que, a empresa em questão, necessita da implementação de um sistema de gestão eficiente. Utilizar ferramentas para auxiliar na elaboração de um bom planejamento, para conquistar novos clientes, conseqüentemente aumentar a oferta e procura

Ressalta-se a importância em implementar um modelo de gestão eficaz. Utilizar-se de estratégias que tragam benefícios para a empresa, para que não ocorram falhas e perdas, em decorrência de falta de elaboração de um plano.

O presente artigo, possibilitou um grande conhecimento e experiência, sobre a área de gestão empresarial, devido aos estudos e pesquisas realizadas sobre o tema. Diante disso, observou-se os problemas causados pela ausência de uma administração eficaz. Foram apresentadas sugestões de melhorias, que possam resolver os problemas, observados na empresa citada. Deste jeito, ajuda-a no desenvolvimento e crescimento em meio ao mercado.



## REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G. R. et al. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/326/pdf/0?code=4WeTM40m22iNTUz/xquLRKkle/wL0NTKDB6mffVAfI mo2izDbHmYgmlNPWrcn3gK6bRHXCSU4T4J77Z+I97Gg==>>. Acesso em: 10 out. 2020.

DAMIAN, T. **Gestão de empresa: tópicos especiais em gestão empresarial**. Jundiaí: Paco, 2015.

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

GARCIA, J. L. (Org.). **Marketing de serviços e varejo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/26519/pdf/0?code=j7FyoJq1142u0L8F2SRdQDClucO/pU2nXSma3vnu UoH8vsixnuSLdJl1GovpYHb4fbR/AwLORB6LxMecnnEYQ==>>. Acesso em: 29 set. 2020.

GITMANN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/327/pdf/0?code=EA6sjs/NWPJfoIgjHqauCun8lZeTbJEz/5jzkc/gu6VgV AnISP4FxVeccdAQJZj71Y1uxFpom8sWbA7bFE45yw==>>. Acesso em: 10 out. 2020.

HERNANDES, C. A. **Fundamentos de gestão**. Curitiba: Contentus, 2020. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184835/pdf/0?code=jE0AKfNYtEssYqQB+Aa3+QV0YI72J/fXuldvNCnfMjrWrfo45GxTm7XWUZFW 4bSPjNDCMXID/vBDYibnZWuTgw==>>. Acesso em: 10 out. 2020.

LOVELOCK, C. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2659/pdf/0?code=nPGqMY8aDI7negjSpzSgJdVshgJia4R 2cyIAI3Isae4trF6XjeGOPINnoE033SalpXhYDXbGGGU/MLp5zx54kQ==>>. Acesso em: 29 set. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/371/pdf/0?code=GjqO3Dx3G/x2+lpyDOdkkKFAFs4zRHvJ+7zmLVMaAZMqhGfW2ctCj4Bc2L42SZ HJo+ByZRiVfb77fjQWRm0jQg==>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/373/pdf/0?code=5eP6Uv+aJ6Zojpr2xVmxFACAEqJSMr/jGfy3dm2U9Sg1dqxNLrQX EC/VobXuKXNb11+hSJifTnNTpDBG1QJeog==>>. Acesso em: 29 set. 2020.

ROBBINS, S. P. et al. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/407/pdf/0?code=A/D8EfQFdzLVrYa+Lv74orqFQ>>

LWS1jNQ7O39xpY6hV+9/SAqQ4eXN6C0gK+BOX5paEgKRI/wm+TOopJXOf9aCg==>. Acesso em: 10 out. 2020.

ROCHA, A. G. F. (Org.). **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3606/pdf/0?code=8cPJXsvzO2rPt8pbIDcW6jQhEuv6EruxaJsP37SYaQLdvqmS4PuR7wokFoQRUeIlGa4eUNbUm0+7eZDdRE1VxA==>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6047/pdf/0?code=MBmCtHnRX8TXGVJz1TTv5IDcVIth2o4jEctI8B8scQ4SY667uotR7zNg8oJWcdwiy5yoh2K0TaQ4CmBU/y2IIQ==>>. Acesso em: 29 set. 2020.

SILVA, E. J. et al. **Custos empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/39136/pdf/0?code=YUNhWBxn5gPk0BxHxAiCaJ7Y0cW7OGxLOZPtI5zau4RzxaLOyvXxF5yWzfTONdJ5FzbvrAqwlxcswiHOIBkPoQ==>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.