

# **O PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO DIFERENCIAL PARA UMA MELHOR GESTÃO NA EMPRESA RIBEIRO CAR**

Sandrieli da Silva Andrade<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Um bom planejamento financeiro é de extrema importância para o crescimento das empresas, inclusive para a empresa em questão, que precisa ter mais segurança e assertividade nas tomadas de decisões. Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso em uma revenda de automóveis, onde observou-se o quanto o planejamento financeiro é importante para a mesma, que se encontra com falhas dentro desta área. O objetivo do estudo é identificar e buscar soluções dos problemas analisados na organização estudada, demonstrando de que forma um bom planejamento poderá trazer inúmeros benefícios, a partir do conhecimento as reais necessidades da mesma e organização dos planos de acordo com as áreas deficitárias. Os principais resultados encontrados fazem referência à possibilidade de criação de um plano financeiro, assim como à determinação das receitas e despesas antecipadamente; à necessidade de criação de um plano de vendas para melhor resultado nas vendas e mais segurança dos funcionários em relação ao que empresa espera deles. Além disso, há destaque para a importância de usar a tecnologia a favor da organização, buscar sempre avançar neste sentido. Com relação aos funcionários, a empresa deve buscar mais profissionais para que não haja sobrecarga de trabalho e distribuir adequadamente as tarefas de acordo com a área de cada colaborador. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisa bibliográfica na biblioteca da universidade, pesquisa de campo na empresa estagiada, observação *in loco* e através de conversas informais com os colaboradores da organização.

Palavras-chave: Planejamento. Financeiro. Informatização.

---

<sup>1</sup> Acadêmica 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.

# **FINANCIAL PLANNING AS DIFFERENTIAL FOR BETTER MANAGEMENT IN RIBEIRO CAR**

## **ABSTRACT**

Good financial planning is very important for business growth, including for the company that has been studied, which needs to be more secure and assertive in decision making. This work was carried out through a case study in a car dealership, where it was observed how important financial planning is for it, which is flawed within this area. The objective of the study is to identify and seek solutions to the problems analyzed in the organization studied, demonstrating how good planning can bring numerous benefits, from the knowledge of its real needs and organization of plans according to the deficit areas. The main results found refer to the possibility of creating a financial plan, as well as the determination of revenues and expenses in advance; the need to create a sales plan for better sales results and greater employee safety from what the company expects from them. In addition, there is an emphasis on the importance of using technology in favor of the organization, always seeking to advance in a better direction. With respect to employees, the company should seek more professionals so that there is no work overload and properly distribute tasks according to the area of each employee. The methodologies used in this study were bibliographic research, field research in the company, observation on the spot and through informal conversations with the organization's collaborators.

Key words: Planning. Financial. Informatization.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente estudo pretende demonstrar a importância do planejamento financeiro em uma revenda de automóveis, considerando a importância de atender a perceptível encontra-se deficitária em algumas áreas.

Percebe-se que a gestão estratégica, o ato de planejar pode trazer inúmeros benefícios para a empresa estudada, através de sugestão para melhorias e fundamentações teóricas para métodos que já vem sendo utilizados.

Destaca-se a relevância deste estudo sobre as mudanças essenciais para que a empresa em questão possa conseguir crescimento e ser mais competitiva no mercado, pois terá um planejamento financeiro que poderá guiá-la, tornando as tomadas de decisões mais claras e assertivas.

O objetivo geral da pesquisa é destacar a importância de um bom planejamento financeiro, com o estabelecimento de um plano bem estruturado, melhorando as movimentações da empresa em questão, as entradas e as saídas, as contas pagas e a pagar, e reduzindo assim, possíveis problemas que possam surgir por falta de organização. Os objetivos específicos são referentes à necessidade de buscar fazer um plano de vendas, melhorar a informatização e estudar a possibilidade de contratação de novos colaboradores para não haver sobrecarga de trabalho, identificar os pontos críticos, avaliar as reais necessidades da empresa em questão e verificar as possíveis metas que a organização estudada pretende alcançar.

Para a elaboração do estudo, foram pesquisados vários autores, em diferentes obras sobre planejamento financeiro e de suas derivações, pesquisa de campo cujo instrumento de coleta de dados é a observação *in loco*.

O estudo realizado poderá proporcionar conhecimentos e informações que podem ser aplicados na instituição cedente de estágio. Tal atitude que permitindo assim, facilitar as tomadas de decisões dos gestores da organização em questão. Se a empresa não possuir uma boa gestão financeira, onde haja um planejamento que traga clareza nas movimentações, poderá haver gastos inesperados e tomadas de decisões erradas, gerando assim, transtornos desnecessários para a empresa em análise.

O presente artigo abordará inicialmente o referencial teórico, em que são citados os principais autores sobre o tema abordado. Já o capítulo seguinte trará um breve histórico da organização estudada e tem como ponto principal, a abordagem dos problemas e falhas referentes a empresa em questão. Na sequência encontra-se o capítulo relacionado aos problemas e falhas de um modo mais específico, acompanhado de referencial teórico e possíveis soluções, sugestões de melhorias para cada problema analisado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Tendo em vista a necessidade de administrar uma organização, deve-se entender em primeiro momento os benefícios que planejar pode trazer para as empresas. Ching; Marques; Prado (2003, p. 197) definem: “Planejar significa decidir antecipadamente. Implica optar por

uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis. Decidir antecipadamente consiste em ter opções de escolha e assim controlar os possíveis resultados.”

Observa-se que o planejamento está entre as principais ferramentas dos administradores a serem aplicadas nas organizações. Para Seleme (2016, p. 215), “uma das classificações iniciais do administrador foi realizada por Fayol e se traduzia em planejar, organizar, liderar e controlar.”

Portanto é notável que planejar reflete a possibilidade de angariar resultados positivos nas organizações, principalmente na área financeira. Para Camargo (2007, p. 01):

Planejar é condição básica para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos organizacionais. Na área financeira em que estão envolvidas as decisões relacionadas a investimentos, financiamentos e distribuição dos lucros empresariais, a tarefa de planejar serve para guiar a organização no alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, é plausível a compreensão do planejamento financeiro enquanto elemento guia para uma melhor gestão das empresas. Segundo Gitman; Zutter (2017, p. 130): “O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, pois fornece roteiros para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa com a intenção de alcançar seus objetivos.”

E, corroborando esse entendimento, apresenta-se a percepção de Sobral; Peci (2008, p. 132), cujas palavras destacam que:

As organizações se definem em torno de objetivos. No entanto, para alcançá-los, suas atividades devem seguir determinada ordem ou padrão, ou seja, devem seguir um plano. Cabe aos administradores decidir qual rumo a organização deve seguir e formular as estratégias e os planos necessários para alcançar os objetivos. Essas decisões são parte da função de planejamento e são essenciais para que a organização possa crescer de forma sustentada e sobreviver no longo prazo.

Para tanto é notável que o mesmo esteja presente desde a grande empresa até o pequeno empreendimento. Todavia, observa-se que, principalmente nas pequenas instituições empresariais, não é dada a devida atenção ao planejamento cotidiano. De acordo com Manhães (2013, p. 119): “Na pequena empresa, as funções, ou os elementos, Planejamento e Controle são reduzidos e simplificados [...]”

Partindo do pressuposto de que o planejamento financeiro é uma ferramenta essencial para as empresas, Groppelli; Nikbakht (2005, p. 319) destacam que:

[...] Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma companhia pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos, como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e despesas de serviços públicos. Uma empresa fica inadimplente se não for capaz de saldar suas obrigações contratuais, como despesas de juros sobre empréstimos. Portanto, a falta de um planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez e, por isso, a falência – mesmo quando os ativos totais, incluindo ativos não-líquidos, como estoques, instalações e equipamentos, forem maiores que os passivos.

Contudo, nota-se o quanto é preciso que os colaboradores bem como os gestores estejam dispostos e totalmente envolvidos. Robbins; Decenzo (2004, p. 55) enfatizam que: “Os gerentes devem se envolver no planejamento por, pelo menos, quatro motivos. O planejamento proporciona direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância, e estabelece padrões para facilitar o controle.”

Percebe-se a necessidade da existência do planejamento financeiro, podendo ele ser desde bem completo e elaborado até o mais simples e específico. Santos (2001, p. 56) afirma que:

Para as empresas com problemas financeiros, o planejamento de caixa é o primeiro passo no sentido de buscar seu equacionamento. Nas empresas em boa situação financeira, o planejamento de caixa permite-lhes aumentar a eficiência no uso de suas disponibilidades financeiras.

O planejamento financeiro pode melhorar a cada dia as organizações. Caravantes; Panno; Kloeckner (2005, p. 404) destacam que: “Ele não diz respeito a decisões futuras, mas sim ao futuro impacto das decisões que são tomadas hoje. O planejamento implica avaliar o futuro e preparar-se para ele, ou mesmo criá-lo.”

Finalmente conclui-se que as empresas precisam de um planejamento financeiro que se encaixe nas suas metas e planos de sucesso, que guie as mesmas de forma a dar mais segurança e assertividade nas tomadas de decisões e que possa manter a mesma mais firme no mercado perante a concorrência. É necessário que as organizações entendam a importância, os benefícios e os resultados que um plano bem elaborado pode trazer para as empresas.

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

Ribeiro Car Multimarcas é uma microempresa que está localizada no município de Cerro Negro. Sua história começa em 2008, quando Marcos José Ribeiro Júnior se formou em Contabilidade e, em 2009, começou a trabalhar na Câmara Municipal de Lages. Por considerar que seus ganhos estavam abaixo do que precisava, para aumentar a renda começou a negociar alguns carros, comprando em Lages e vendendo em Cerro Negro, onde seu pai é morador, vendia na cidade e no interior do município para seus amigos e conhecidos.

No final do ano de 2012 ele conseguiu vender 12 carros e achou que ampliar o negócio poderia dar certo. Convidou seu irmão Luís Alberto Ribeiro, formado em Odontologia, para abrirem uma empresa no comércio de veículos. Alugaram em primeiro momento um pátio no município para começar o negócio. Vendiam os veículos e recebiam, em forma de pagamento,

não só dinheiro, mas em gados e artefatos de rodeios, tais como laços, pontos fortes da economia local.

A empresa foi crescendo e, em 2015, já tinha mais de 40 unidades de automóveis em estoque. Foi então que decidiram montar uma filial em Anita Garibaldi. Depois de um tempo entrou um novo sócio que ficou responsável pela loja, pois os irmãos já não tinham tempo suficiente para estar nas duas lojas. Como o negócio estava fluindo muito bem decidiram abrir mais uma filial, na cidade vizinha, Campo Belo do Sul.

A Ribeiro Car Multimarcas está há quase oito anos no mercado, possuindo seu espaço próprio, oficina, lavagem, mecânica e um terreno no interior do município onde são acomodados os gados recebidos em seus negócios. A empresa que, hoje, está com mais de 60 veículos em estoque, conta com uma equipe de 10 funcionários e 3 sócios com objetivo de ampliarem cada vez mais seus negócios, procurando atender da melhor forma seus clientes.

Como missão, os proprietários consideram a necessidade de trabalhar sempre com seriedade e honestidade, comercializar automóveis com qualidade e boa procedência, proporcionando satisfação para os clientes e principalmente respeitando os valores de cada consumidor, buscando sempre superar suas expectativas e assim contribuir para o bem-estar de seus clientes e colaboradores. Segundo os proprietários, a família, fé, honestidade e respeito são as bases do trabalho e principais razões da empresa existir.

Considere-se, pois, a empresa estudada, uma empresa comercial do ramo automobilístico, que procura oferecer ao público bons preços, qualidade no atendimento, produtos de qualidade e de confiança. A percepção de que seria um negócio rentável apesar de ser uma cidade pequena foi o que tornou a Ribeiro Car a empresa que é hoje, uma organização que tem um nome respeitado, pois não pensa em lucratividade a qualquer preço, acima de tudo busca a satisfação de seus clientes.

Em relação à concorrência, na cidade há apenas revendas pequenas que não impactam significativamente as vendas. Possivelmente, porque a Ribeiro Car está há alguns anos no mercado, os clientes dão preferência para a mesma. No entanto, as filiais enfrentam mais diretamente a concorrência. Por serem cidades maiores, há muitas revendas grandes de automóveis.

Porém, a partir das observações realizadas *in loco*, verificou-se que a empresa não tem um planejamento financeiro, o que acaba, por consequência, desencadeando alguns problemas na gestão da organização. Dentre os problemas pode-se citar:

- Financeiro: a falta de clareza nas movimentações, onde não se tem um plano estabelecido em relação às movimentações financeiras, e não ter as despesas e receitas determinadas causam gastos desnecessários para a empresa.

- Vendas: a organização não estabelece um planejamento de vendas, de forma que as finanças são afetadas e os funcionários não sabem que resultados a empresa espera dos mesmos.

- Informatização: não são utilizados programas específicos para uma melhor gestão na empresa, a mesma utiliza somente Excel, para planilhas de entradas e saídas de automóveis e Word para elaboração dos contratos.

- Métodos: observou-se que o pouco número de funcionários acarreta sobrecarga expressa em uma jornada de trabalho excessiva. Há somente um profissional cujo trabalho é atender a área administrativa, fazendo com que não se tenha tempo para focar no planejamento financeiro da organização.

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

A organização em análise refere-se a uma empresa comercial que tem como serviço principal a revenda de automóveis. Apesar de ser rentável e ter um nome de referência no mercado, a mesma encontra-se com problemas por não ter um planejamento financeiro, o que desencadeia uma série de falhas e impossibilidades de lucro, tais como: financeiro, vendas, informatização e métodos. A empresa em questão não tem um planejamento na área financeira, o que causa gastos desnecessários e incertezas nas tomadas de decisões. Segundo Gitman (2004, p. 92):

O processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Por sua vez, tais planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que, em geral, significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

A empresa deve vir a elaborar um planejamento financeiro que possa atender as necessidades da mesma, que possa monitorar o melhor desempenho das finanças da organização e acima de tudo que possa guiá-la para boas tomadas de decisões. Observa-se que a área financeira é uma das principais áreas que devem ser planejadas pelo fato de evitar gastos desnecessários e ficar em dívida no mercado.

Outra problemática notável é a falta planejamento de vendas: um problema que reflete negativamente tanto nas finanças quanto na incerteza dos funcionários em relação ao que a empresa espera de resultado dos mesmos. Abdalla (2019, p. 16) destaca que:

O planejamento de vendas deve se apoiar em um plano de vendas, documento que trará o objetivo principal da área comercial para o período, além de ações e metas de vendas, estratégias e táticas de precificação, atendimento ao cliente e pós venda. É no planejamento de vendas que se definem, por exemplo, incentivos à equipe de vendas, priorização de determinados territórios, clientes ou canais.

Percebe-se que tudo em uma empresa é relacionada ao ato de planejar, e as vendas se encaixam muito bem nessa questão. A organização citada necessita elaborar um plano de vendas para a mesma, buscar envolver os funcionários ao que de fato a empresa espera de resultados. Assim, as metas estabelecidas serão alcançadas mais facilmente.

Chama-se atenção para o fato de que os funcionários têm uma jornada de trabalho excessiva, resultado de um quadro de profissionais menor do que o necessário, o que, conseqüentemente, causa a sobrecarga e o desestímulo dos mesmos. Cury (2000, p. 411), ressalta que:

[...] é importante verificar o equilíbrio na distribuição na carga de trabalho dos diversos empregados. A má distribuição representa fator de desestímulo. A demais, deve-se recorrer, sempre que possível, à especialização de tarefas. Quando um empregado executa tarefas sem relação entre si, esse pode ser outro fator de desperdício de esforço.

Nota-se que esse é um problema muito comum nas pequenas organizações, pois os custos são reduzidos. No entanto isso acaba refletindo nos funcionários pelo fato de não haver empregados suficientes para todas as funções. A empresa em análise precisa pensar em primeiro momento no bem-estar de seus funcionários, pois estes são o que fazem a empresa crescer, buscando maneiras adequadas para manter um quadro de colaboradores que seja suficiente às necessidades da organização.

A falta de informatização também é um problema que merece muita atenção, pois pode comprometer o bom desenvolvimento da organização. Uma empresa sem uma boa tecnologia está parada no tempo, e isso pode comprometer o funcionamento eficaz, preciso e seguro da mesma. Cruz (2014, p. 31), fala sobre a importância dessa ferramenta:

[...] é necessário usar Tecnologia da Informação como instrumento de suporte ao desenvolvimento da Organização, ou seja, a tecnologia utilizada deve estar alinhada como o plano estratégico e diretamente ligada ao dia a dia da organização, como forma de garantir que cada atividade seja executada da melhor forma possível com o suporte de TI.

Com o avanço constante da tecnologia, as empresas precisam estar atentas e acompanhar constantemente o processo evolutivo. A facilidade e a praticidade que advém juntamente com as mídias e a agilidade que acompanha a tecnologia melhoram cada vez mais o desempenho das organizações, sem contar que a rapidez e a eficácia dessas ferramentas são comprovadas. A empresa poderia considerar como oportuna a implementação de uma ferramenta de TI que se encaixe nas suas necessidades, algo que dê mais suporte no dia a dia, e não ficar estacionada

utilizando apenas programas simplificados como word e excel, mas buscar a melhoria contínua e investimento nos clientes internos e externos.

Pode-se perceber que a empresa pode melhorar ainda mais seu funcionamento com práticas de planejamentos específicos para as áreas em que está deficitária. Desse modo, será mais rentável, organizada e garantirá seu futuro perante a concorrência.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo apresentou como tema principal a importância de um bom planejamento financeiro, ou seja, como conseguir ter mais controle e segurança nas movimentações da empresa, como tomar decisões assertivas a curto e a longo prazo por meio de metas e planos preestabelecidos e também destacou a importância de estar atento aos avanços tecnológicos e a necessidade de não pensar somente em reduzir custos, contratando poucos funcionários, mas em pensar no bem estar dos colaboradores em relação a sobrecarga de trabalho.

Diante das análises elaboradas foi possível verificar que o problema de não haver planejamento financeiro acabou desencadeando problemas em outras áreas como em vendas, informatização e métodos.

Através deste estudo ficou evidente a necessidade da empresa em estabelecer um planejamento financeiro e manter a disciplina necessária para concretizar o mesmo de forma que possa trazer resultados efetivos para a organização.

Conclui-se que a empresa em questão necessita de uma gestão mais planejada e eficiente, utilizando os métodos e as ferramentas certas para se buscar resultados positivos, onde planejando as metas que pretendem alcançar, organizando as movimentações da organização, mantendo um quadro de funcionários que atenda as necessidades e se mantendo atualizado em relação às novas tecnologias acarretará em benefícios a longo prazo para a organização.

Com a elaboração deste estudo e observações na empresa estagiada, foi possível observar problemas que afetam o bom funcionamento e o crescimento da organização, e sugerir melhorias, ferramentas e métodos, que poderão garantir a minimização dos problemas e contribuir para o sucesso da empresa.

## **REFERÊNCIAS**

ABDALLA, C. C. **Planejamento de vendas e técnicas de negociação**. São Paulo: Editora Senac, 2019. Google Books. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=OhmsDwAAQBAJ&dq=planejamento+de+vendas&hl=pt-BR&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.br/books?id=OhmsDwAAQBAJ&dq=planejamento+de+vendas&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s)>. Acesso em: 09 nov. 2019.

CAMARGO, C. **Planejamento financeiro**. 2. ed. Curitiba: Ibepex, 2007. Google books. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=uAKXoa6XqhQC&pg=PA1&dq=planejamento+financeiro&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwjOmrL89vTkAhX6GLkGHad4BGkQ6AEILTAB#v=onepage&q=planejamento%20financeiro&f=false>>. Acesso em: 28 set. 2019.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos**. Biblioteca virtual universitária. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <[http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050261/pages/\\_1](http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050261/pages/_1)>. Acesso em: 08 out. 2019.

CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <[https://bv4.digitalpages.com.br/?term=planejamento%2520financeiro&searchpage=1&filtro=todos&from=autor%2F17%2FChing%2C%252520Hong%252520Yuh%3B%252520Marques%2C%252520Fernando%3B%252520Prado%2C%252520Lucilene&page=\\_10&section=0#/legacy/18](https://bv4.digitalpages.com.br/?term=planejamento%2520financeiro&searchpage=1&filtro=todos&from=autor%2F17%2FChing%2C%252520Hong%252520Yuh%3B%252520Marques%2C%252520Fernando%3B%252520Prado%2C%252520Lucilene&page=_10&section=0#/legacy/18)>. Acesso em: 01 out. 2019.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais**, tecnologia da informação e as organizações do século XXI & introdução ao BPM & BPMS, introdução ao CMM-I. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520financeira&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-23&section=0#/legacy/151472>>. Acesso em: 05 out. 2019.

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

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MANHÃES, M. **Teoria geral e administração avançada: processo da administração, cenários, TGE – teoria geral empresarial, administração factual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2013. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=explorar%2F2379%2Fadministracao-e-negocios--3&page=117&section=0#/legacy/49839>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=fundamentos%2520de%2520adminis>

tra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=\_4&section=0#/legacy/407>. Acesso em: 05 out. 2019.

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

SELEME, R. **Gestão de operações de serviços**: planejando o sucesso no atendimento ao cliente. Biblioteca Universitária Virtual. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544303535/pages/-2>>. Acesso em: 08 out. 2019.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <[https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7ao%2520teorias%2520e%2520processos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=\\_2&section=0#/legacy/377](https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7ao%2520teorias%2520e%2520processos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_2&section=0#/legacy/377)>. Acesso em: 08 out. 2019.