

RESUMO

Com a fragilização atual da economia nacional, tem sido uma missão cada vez mais difícil para empresas de pequeno porte se manterem atuantes de modo competitivo no mercado. No entanto, a aplicação de alguns métodos e ferramentas de gestão podem influenciar diretamente na maximização dos resultados e no desenvolvimento dessas empresas. O presente estudo visa, diagnosticar as funcionalidades do setor financeiro da empresa Thomaz Auto Peças, tendo como objetivo a otimização dos métodos de gestão dos recursos financeiros aplicados pela empresa visando assim a maximização dos recursos e a eliminação de desperdícios existentes na empresa.

Palavras-Chave: Setor Financeiro; Ferramentas; Métodos; Gestão.

1 INTORDUÇÃO

No ambiente capitalista o qual estamos inseridos, é cada vez mais visível a disputa entre as empresas pelo seu espaço de mercado, afim de conseguir cada vez mais clientes para assim garantir suas vendas e consequentemente se manterem em atividade no mercado. Porém no mercado globalizado de hoje, apenas prevalece aquelas empresas que conseguirem se organizar e gerir suas atividades econômicas de modo consciente.

Uma boa gestão financeira dentro toda e qualquer organização, seja ela de grande, médio ou de pequeno porte, pode ser a chave inicial para o crescimento e destaque de uma empresa no mercado o qual está inserido.

Assim este relatório tem como intuito apresentar como a gestão financeira de uma empresa pode melhorar e prolongar a existência da mesma dentro do mercado de atividades econômicas. Para isso realizou-se um estudo na empresa Thomaz Auto Peças, que fica localizada na cidade de Santa Quitéria – CE, para tentar entender de uma maneira mais clara e sucinta, como são realizadas as atividades financeiras de uma Micro Empresa, com o objetivo de encontrar as possíveis falhas existentes, e avaliar quais as soluções possíveis para realizar as melhorias necessárias para a melhor gestão das finanças da empresa.

2 HISTÓRICO

A loja Thomas Auto peças que fica situada na Av. Melquiades Mourão, em Santa Quitéria – CE, possui uma ampla estrutura física que conta, com estacionamento para carros e motos, oficina mecânica onde se realiza um trabalho de balanceamento e alinhamento dos carros, sala de espera climatizada para seus clientes, equipamentos de segurança e uma equipe de sete funcionários.

A empresa foi criada em 1998, a partir da ideia do empresário Tomas Rodrigues que, observou no município a necessidade de uma loja de peças automotivas no seu município, o mesmo resolveu apostar todas as suas fichas nesse negocio que em seu ponto de vista era algo promissor, porém ao olhar dos grandes empresários da localidade era uma perca de tempo e de dinheiro. mas mesmo estando desacreditado e sem apoio até mesmo de seus familiares, o empresário investiu todo o tinha disponível capital em seu sonho que que ao ver de muitos era uma loucura.

Hoje a Loja de peças automotivas que teve seu início contestado e desacreditado, já possui 16 anos de mercado, é a maior empresa da cidade no ramo e uma das mais importantes no aspecto comercial na localidade, atende toda a demanda de municípios circo vizinhos.

2.1 Missão

Para Valadares (2002), a missão de uma empresa resume-se como a razão de viver de uma organização, onde toda e qualquer atividade a ser realizada pela empresa deve ser com o intuito de se cumprir esta missão.

A empresa não possui uma missão definida, porém de acordo com o que se foi observado pode dizer que sua missão é, “proporcionar atendimento de qualidade e conforto, com os melhores preços da região”.

2.2 Visão

Segundo Oliveira (2007), a Visão são os horizontes enxergados pelos gestores da organização, ou seja, são metas estabelecidas para o cumprimento em um determinado espaço de tempo.

De acordo com o ponto de vista do gestor, pode-se dizer que a visão é, “Tornar-se uma das maiores empresas do ramo de peças automotivas da região norte do estado”.

2.3 Valores

Tamayo e Gondim (1996), os valores são as crenças e os princípios de uma empresa, afim de demonstrar os comportamentos e atitudes adequados para que assim sejam realizadas com êxito as atividades empresarias.

Pode-se destacar como valores da empresa Thomaz Auto Peças, “ética, comprometimento profissional, e qualidade nos serviços”.

3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Vasconcellos (1989) “a estrutura organizacional é o conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”. Sendo assim podemos dizer que, a estrutura organizacional é o esboço existente de todo o desenho das formalidades de uma empresa.

A administração de uma empresa deve ser coordenada e estruturada de forma adequada, afim de possibilitar aos administradores que a comanda, desta maneira podemos destacar dois tipos de estruturas existentes e que compõem uma organização. São elas:

- **Estrutura formal:** é desenho das funcionalidades da organização, é aqui que se é realizado a divisão das atividades de acordo com o grau de importância estratégica da organização, e é representado por um organograma.
- **Estrutura informal:** esta é estipulada a partir das relações sociais dentro da organização e possui influência direta na formação da cultura organizacional. A

estrutura informal é bem mais aparente, pois esta é constituída fora do organograma da instituição.

Ao se observar as atividades realizadas dentro da loja Tomas Auto Peças, é possível identificar claramente a formação da estrutura informal da empresa, de acordo com relacionamento e características pessoais de cada colaborador. Assim podemos observar um clima bem sólido e descontraído, com a liderança da auxiliar administrativa em destaque por todos os demais colaboradores. Já a estrutura formal não foi possível uma identificação mais óbvia da estruturação pelo fato da organização não havia estipulado o desenho do organograma, porém com a experiência adquirida dentro da empresa observou-se que a empresa conta com uma equipe de sete funcionários que se dividem da seguinte maneira:

- **Auxiliar administrativo** = responsável direto pelo auxílio do gestor na realização de atividades de controle e contato com os fornecedores.
- **Caixa** = este que é responsável pelo controle do fluxo de entradas e saídas da organização.
- **Vendedores** = nesta função os colaboradores são encarregados do contato direto com a clientela da empresa.
- **Mecânicos** = responsáveis pela realização das atividades de manutenção dos carros.

A empresa conta ainda com o apoio de uma controladoria externa, a qual auxilia a organização em sua gestão financeira e a mantém nos padrões exigidos pela receita federal.

4 CONTROLE ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1989) “o controle visa assegurar que as ações sejam realizadas de acordo com as expectativas ou conforme o que foi planejado, organizado, dirigido e coordenado assinalando as faltas e os erros com a finalidade de repará-los e evitar sua repetição”. Assim podemos afirmar que o controle é uma das atividades mais importantes a serem executadas dentro de uma organização, pois é a partir desta que se é possível a identificação de possíveis falhas no processo de execução das funções, possibilitando a correção e a continuidade das atividades sem maiores prejuízos.

Na loja Tomas auto peças apesar de já ser uma empresa bem consolidada no mercado local, a sua estrutura organizacional não é algo bem definido, pois mesmo seus membros tendo funções pré-definidas, observou-se que existe choque de funções na organização, onde poucos fazem muito e muitos fazem pouco. Isso se deve ao fato do gestor da empresa não ter uma preocupação mais ampla com as questões do planejamento, coordenação e controle das atividades, isso faz com que diversos erros e engargalos na realização das funções passe despercebido aos olhos do gestor.

5 TEMA E OBJETIVO DA CONSULTORIA

O tema proposto para a realização do trabalho é o, “diagnóstico do setor financeiro da empresa Thomaz Auto Peças”, onde tem como objetivo, apresentar para empresa a importância de se realizar uma gestão financeira de forma adequada, apresentando os possíveis ganhos para a mesma com a realização desta prática.

6 DIAGNÓSTICO E METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi realizado uma entrevista informal com o gestor da empresa Thomaz Auto Peças. O Sr. Thomaz Rodrigues, foi questionado sobre diversos assuntos relacionados a sua empresa afim de tentarmos identificar quais os maiores problemas enfrentados pela organização. Assim ao ser realizado o estudo dos problemas aparentes da empresa juntamente com o gestor, pôde-se identificar que a má gestão dos recursos financeiros da empresa, era o principal ponto a ser tratado dentro da organização, pois o mesmo gerava diversos impactos negativos dentro da organização.

Tendo em vista estas atividades realizadas dentro da empresa, pode-se afirmar que, este trabalho tem características qualitativas, por tentar alcançar o máximo de entendimento do setor financeiro da empresa, por meio da utilização de métodos de observação e entrevista informal tratada diretamente com o responsável por esta função: o gestor.

Para o levantamento dos dados foram realizadas diversas visitas na empresa, para entender e identificar os possíveis erros na forma de gestão das finanças da empresa. Ao observar os processos de fluxo financeiro dentro da organização, pode-se identificar que a empresa sempre conta com desfalques no momento de realizar o fluxo de caixa diário da empresa.

Ao ser questionado sobre quais as causas possíveis para este acontecimento constante, o gestor da empresa afirmou não entender o que está ocasionando tais desfalques, porém acredita está acontecendo que as atividades de vendas realizadas por seus vendedores não estão sendo realizadas de maneira adequada. Assim buscou-se informações complementares com os demais funcionários da empresa, afim de tentar identificar quais as falhas que estão ocorrendo na realização deste processo, onde nos foi afirmado que, a empresa possui um bom volume de vendas porém o nível de inadimplência encontrava-se muito alto. Além disso observou-se também que o gestor da empresa, utiliza o dinheiro das entradas no caixa da empresa para a quitação de contas pessoais e não realiza o lançamento da retirada, o que proporciona um descontrole nos reais ganhos obtidos pela organização.

Ao ser questionado, o gestor afirmou que todas essas informações obtidas são reais, e que o mesmo não sabia o que poderia ser feito para reverter este quadro. O gestor foi questionado ainda sobre quais os métodos utilizados por ele para a realização para a gestão do fluxo de entradas e saídas da empresa, ele afirmou que possui um sistema de informação, o qual deveria ser o responsável pela realização do registro desta atividade, porém o mesmo não é utilizado de maneira adequada, devido o despreparo do gestor em relação a utilização e funcionamento do sistema.

Após o levantamento de todos estes dados, conclui-se que existem diversos problemas a serem solucionados pela empresa, no que se diz respeito a gestão financeira da empresa, e que todos os funcionários acreditam que de fato este é um ponto que deve ser tratado com a maior urgência.

Para o melhor entendimento sobre os impactos causados pela a má gestão das finanças da empresa, foram destacados os seguintes pontos que necessitam ter uma melhoria na sua realização. São eles:

- Não lançamento das vendas por parte dos vendedores
- Inadimplência dos clientes da empresa.
- A não diferenciação de pessoa física e jurídica
- Realização de gastos desnecessários
- Má utilização de métodos auxiliares na gestão financeira.

7 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

De acordo com o diagnóstico levantado sobre a atual situação da empresa, pôde-se entender melhor quais as principais dificuldades enfrentadas e como o gestor da organização lida em relação aos pontos que devem ser trabalhados.

A gestão financeira da empresa é um dos pontos mais críticos a serem trabalhados, pois é por meio desta ferramenta que se faz possível o alcance dos resultados desejados. Segundo Nakagawa (1998) "gestão financeira é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades". Ou seja, a empresa que tem compromisso com a realização das atividades financeiras, será a mesma que terá a capacidades de alcançar seus resultados com excelência.

A proposta a ser estudada para corrigir as falhas na gestão financeira da empresa é a reorganização do fluxo de caixa da empresa, com o intuito de tentar reduzir os gastos desnecessários realizados pela empresa, possibilitando assim a priorização de despesas imediatas e a diferenciação das contas da empresa das contas pessoais do gestor. Cherobim (2002) afirma que "a gestão do caixa é a atividade da administração financeira que objetiva a otimização dos recursos financeiros, integrada às demais atividades da empresa". Desta forma, podemos afirmar que a boa gestão organizacional encontra-se diretamente ligada com á excelência no gerenciamento das atividades financeiras da empresa.

O fluxo de caixa é uma das ferramentas essenciais na boa gestão dos recursos financeiros de uma organização. É ele o responsável pelo fornecimento de informações essenciais para a condução e mantimento das atividades fins de uma organização. É por meio desta ferramenta que empresa adquire e mantém de forma ordenada toda a sua riqueza, e garante por fim o alcance do objetivo final de toda e qualquer organização: lucro. "O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período"(ZDANOWICZ, 1992).

A necessidade de uma reorganização do fluxo de caixa da empresa é visível, devido o gestor não ter um bom controle das entradas e saídas na organização, isso ocorre devido ao desconhecimento dos colaboradores da empresa em relação a importância da realização da execução dos lançamentos de entradas e saídas da organização. Porém o gestor demonstra um amplo despreparo no gerenciamento das finanças de suas empresa, devido a má utilização dos recursos financeiros da organização de tal modo a utiliza-los para a quitação de contas pessoas sem qualquer tipo de lançamento registrado para tal fim. Zdanowicz (1992) afirma que "é fundamental que o administrador financeiro saiba gerir corretamente os recursos alocados na massa patrimonial ativa da empresa [...]".

Para que a gestão financeira da organização ocorra de maneira fluida e adequada, é necessário um alto grau de responsabilidade de todos os colaboradores da empresa, desde a alta gestão até o nível operacional da organização. Para garantir este forte índice de comprometimento dos colaboradores da empresa, se faz necessário a estipulação de

metas e estimativas de entradas e saídas, para que assim a empresa tenha argumentos de cobrança de seus colaboradores na realização das atividades financeiras da empresa, buscando assim demonstrar a todos que compõem a estrutura organizacional da empresa a importância dos lançamentos de vendas, e dos registros de todas as atividades de entradas e saídas para mantimento e desenvolvimento da empresa no mercado. Para Frezatti (1997), o gerenciamento do fluxo de caixa é uma atividade de suma importância para a sobrevivência de uma empresa, esteja ela em seu estágio inicial ou de desenvolvimento.

A segunda proposta a ser avaliada para a melhoria da gestão financeira da empresa seria o controle da inadimplência dos clientes, isso possibilitaria o aumento da rentabilidade da empresa, e conseqüentemente a recuperação de crédito para aplicações futuras.

Segundo o Guia Serasa: “como evitar a inadimplência” apud Bem at. Al, (2007), a inadimplência é o ato do não cumprimento das atividades financeira e judiciária no espaço de tempo delimitado. Todo ato de inadimplência implica em prejuízos para as empresas, pois impossibilita o retorno dos investimentos realizados, tendo em vista que estes só ocorre no momento em que as empresas passam a se tornar rentáveis.

A redução do nível da inadimplência poderá proporcionar a empresa um melhor controle de tudo o que entra e sai da empresa, isso faz com a empresa direcione melhor os seus recursos e evite com que a própria torne-se inadimplente por não conseguir cobrir suas despesas (obrigações) dentro do prazo determinado com os seus fornecedores, pois o investimento realizado para as práticas de suas atividades, irão retornar dentro do prazo previsto, isso poderá possibilitar ao gestor uma visão mais ampla do nível de rentabilidade da sua empresa e tendo em vista procurar identificar os lucros reais por ela obtidos.

A terceira proposta estudada levando em consideração o ambiente atual da empresa é a utilização de um sistema de controle financeiro.

Stair e Reynolds (2002) afirma que, um sistema de informação visa atender as necessidades, tendo em vista a coleta, o processamento e a entrega de dados para a melhoria no processo de tomada de decisão. Ou seja por meio de um sistema, é possível uma melhor coordenação na realização das atividades, pelo fato do gestor ter em mãos dados que proporcionam ao gestor uma visão ampla de toda a real situação da empresa.

Para a gestão financeira não é diferente, um sistema informação pode propiciar a empresa funcionalidades como, controle de contas a pagar e a receber, geração de gráficos indicadores que mostram os nível de rentabilidade da empresa e lucros obtidos, mais o controles e programação das obrigações da empresa, tudo isso trabalhando de uma forma integralizada.

Atualmente a empresa Thomaz Auto Peças conta com um sistema com essas funcionalidades, porém a mesma não o utiliza de maneira adequada pelo fato do desconhecimento do gestor na forma de manuseio adequado do sistema.

8 AVALIAÇÃO DA PROPOSTA

Robbins (2010, p.167) “A tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável [...]”. O processo de tomada de decisão é uma atividade a qual se faz necessário em toda e qualquer organização, diariamente decisões são tomadas afim de corrigir falhas tendo em vista sempre a melhoria continua dos processos institucionais.

Avaliando o cenário atual da empresa e os problemas por ela enfrentados, assim foram apresentados três possíveis soluções para o problema principal encontrado na empresa. São elas:

- Reorganização do fluxo de caixa: visa o controle das entradas e saídas da empresa, possibilitando assim a melhoria no direcionamento dos recursos da empresa.
- Redução do nível de inadimplência: está voltada para o aumento da lucratividade, para assim garantir o retorno sobre o investimento realizado.
- Aplicação de um sistema de controle financeiro: visa o gerenciamento da gestão financeira por meio de mais amplo controle das contas empresárias.

Todas as soluções apresentadas foram direcionadas a solução dos problemas com a gestão financeira enfrentados pela empresa, dentre elas a que melhor se encaixa para devido a necessidade de implementação imediata e o baixo custo e implantação e a que melhor representa a relação custo benefício, é a reorganização do fluxo de caixa da empresa.

9 ESCOLHA DA MELHOR ALTERNATIVA A AVALIAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI).

Baseado na necessidade imediata da melhoria da gestão financeira da empresa, foi concluído que a melhor alternativa para este fim seria a reorganização do fluxo de caixa da empresa.

Propõe-se para a empresa a contratação de uma consultoria financeira, para que deste modo seja apresentado e sugerido ao gestor quais os melhores caminhos a se seguirem para que a reorganização do fluxo de caixa da empresa ocorra de modo efetivo e rentável.

O esquema abaixo tem o intuito de demonstrar os custos de contratação para aplicação de uma consultoria financeira na empresa.

Tabela 01: esboço do investimento proposto

Serviço Contratado	Período Proposto	Valor Hora	Total de Horas	Investimento Total
Consultoria Financeira	Quatro (04) dias para implementação das atividades.	R\$ 150,00/h	8 h/dia X 4 dias = 32 h	R\$ 150,00 X 32h = R\$ 4.800,00

Fonte: autor

A empresa Thomaz auto peças atualmente conta com um faturamento mensal médio em torno de R\$ 62.000,00 e uma taxa de lucratividade de 20% sobre o faturamento mensal que totaliza o valor de R\$ 12.000,00/mês de lucro.

Com base nestes dados mensais fornecidos pelo gestor da empresa calculou-se os seguintes valores diários.

Tabela 02: esboço do faturamento e lucratividade diário da empresa

Faturamento médio mensal	Dias uteis	Faturamento diário
R\$ 62.000,00	30 dias	$R\$ 62.000,00 / 30 = R\$ 2.066,66$

Lucro mensal	Dias uteis	Lucro diário
12.400	30 dias	$12.400 / 30 = 413,33$

Fonte: autor

Ao estudar a situação do ambiente atual da empresa em relação a realização do fluxo de caixa e analisar quais as possíveis atividades podem melhorar a organização na realização do fluxo de caixa, o consultor garante um aumento de 12% do faturamento diário da empresa, valor este que representa um aumento total de R\$247,92/dia, já em relação ao lucro o aumento é equivalente ao do faturamento o que representa R\$ 49,60. Desta maneira passamos a ter o seguinte cenário.

Tabela 03: representação do aumento do faturamento pós investimento

Faturamento diário	Aumento proposto	total dia	Representação mensal
R\$ 2.066,66	$12\% \text{ dia} \times R\$ 2.066,00 = R\$ 247,92$	$R\$ 2.066,00 + R\$ 247,92 = R\$ 2.313,92$	$R\$ 2.313,92 \times 30 = R\$ 69.417,6$

Fonte: autor

Segundo as informações apresentadas na tabela acima, podemos criar as seguintes perspectivas em relação a lucratividade diária da empresa:

Tabela 04: representação do aumento do faturamento pós investimento

Lucro diário	Aumento proposto	total dia	Representação mensal
R\$ 413,33	$12\% \times R\$ 413,33 = R\$ 49,60$	$R\$ 49,60 + R\$ 413,33 = R\$ 462,93$	$R\$ 462,93 \times 30 = R\$ 13.887,90$

Fonte: autor

O Retorno Sobre o Investimento (ROI), baseia-se no cálculo do valor total do investimento dividido pelos lucros obtidos pela empresa para que desta maneira seja esboçado de forma clara se os retornos obtidos compensa o valor total do investimento, de modo a ser possível estipular em quanto tempo a empresa terá de volta o investimento aplicado.

Com os dados obtidos junto ao gestor, após a realização dos cálculos referentes a representatividade da lucratividade antes e após o investimento, temos a seguinte situação referente ao cálculo do ROI:

Tabela 05: Representatividades do aumento dos lucros pós venda.

Lucratividade da empresa	Lucratividade pós investimento	Aumento total
R\$ 12.400,00	R\$ 13.887,90	R\$ 1.487,90

Fonte: autor

A tabela acima destaca de maneira clara a representatividade do aumento real nos lucros mensais da empresa, esboçando uma diferença de R\$ 1.487,90 na lucratividade antes e pós investimento.

Desta maneira teremos a seguinte representatividade do aumento do retorno sobre o investimento realizado;

Tabela 06: Cálculo do ROI

Lucratividade mensal	Valor do investimento	ROI %
R\$ 1.487,90	R\$ 4.800,00	$R\$ 1.487,90 / R\$ 4.800 = 3 \text{ meses}$

Fonte: autor

A tabela acima demonstra que, o aumento na lucratividade da empresa após o investimento realizado representa um crescimento considerável no aumento dos lucros diários e mensais da empresa. Desta forma após calcularmos o retorno sobre o investimento realizado para a melhoria na gestão financeira da empresa, pôde-se identificar que o tempo necessário para o retorno do investimento é de aproximadamente três (03) meses de atividade, onde após este período todo o investimento realizado se converterá em lucros para empresa.

Tendo em vista os cenários da empresa em representação da lucratividade da empresa, pode-se afirmar que vale a pena a realização o investimento devido, devido o aumento considerável dos lucros da empresa, e do curto espaço de tempo para a obtenção do retorno do investimento realizado.

CONCLUSÃO

Este trabalho pôde nos proporcionar uma visão mais ampla de como funciona na prática a realização da gestão financeira de uma empresa. Ao ser analisado o ambiente empresarial da empresa como um todo, podemos perceber que toda e qualquer empresa possui necessidade de otimização de seus processos, e que a melhoria específica em determinados setores de uma organização pode ser a chave de toda uma ótima condução de uma empresa.

Assim conclui-se que, uma boa gestão financeira dentro de uma organização, é crucial para o crescimento, desenvolvimento e destaque de uma empresa no mercado o qual está inserido, pois esta atividade é a base que coordena sustenta toda e qualquer organização.

REFERÊNCIAS

BEM, J. B. de; SANTOS, K. C. B. dos; COMITRE, Mariana Galiano. Um estudo sobre os impactos causados pela inadimplência e os reflexos na saúde financeira das empresas. São Paulo, 2007. 77f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo.

CHEROBIM, A. P. M. S. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Aplicações e casos nacionais. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1989.

FREZATTI, Fábio. Gestão do Fluxo de Caixa Diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio; Ed. Atlas; São Paulo; 1997.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. Ed. 23, São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

STAIR, Ralph M. e REYNOLDS George W. Princípios de Sistemas de Informações: Uma abordagem Gerencial. 4º ed. São Paulo: LTC, 2002

Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. Escala de valores organizacionais. Revista de Administração, 1996.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas : técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VASSCONCELLOS, Eduardo. Estrutura das organizações. Ed.2, São Paulo: Pioneira, 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa. 5ª ed. Porto Alegre: Sagra-Dc Luzzatto, 1992.