



**GUILHERME RANGEL GOMES**

**ATIVIDADES E PROCESSOS REALIZADOS EM UMA EMPRESA DE  
CONSULTORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

**LAVRAS – MG**

**2019**

**GUILHERME RANGEL GOMES**

**ATIVIDADES E PROCESSOS REALIZADOS EM UMA EMPRESA DE  
CONSULTORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à  
Universidade Federal de Lavras, como parte das  
exigências do Curso de Administração, para a obtenção  
do título de Bacharel.

Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador

Prof. Dr. José Willer do Prado  
Coorientador

**LAVRAS – MG**

**2019**

**GUILHERME RANGEL GOMES**

**ATIVIDADES E PROCESSOS REALIZADOS EM UMA EMPRESA DE  
CONSULTORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à  
Universidade Federal de Lavras, como parte das  
exigências do Curso de Administração, para a  
obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em \_\_\_\_ de dezembro de 2019.  
Dr. André Luís Ribeiro Lima – UFLA  
Dr. José Willer do Prado – UFLA

Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2019**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da empresa .....	9
Figura 2 – Exemplos da carteira de clientes .....	10
Figura 3 – Organograma da empresa Quireli Metais do Brasil.....	17
Figura 4 – Fachada da empresa .....	17
Figura 5 – Máquinas de corte e dobra .....	18
Figura 6 – Galpão da empresa (ponte rolante) .....	18
Figura 7 – Galpão e estoque .....	19
Figura 8 – Resumo da Ociosidade por funcionário .....	22
Figura 9 – Rotinas e condutas de observação.....	23
Figura 10 – Principais produtos: conversores, roteadores e servidores.....	25
Figura 11 – Principais produtos: conversores, roteadores e servidores.....	26
Figura 12 – Fachada do Colégio Castelo do Saber.....	28

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Estruturação das atividades desenvolvidas .....	15
Tabela 2 – Tabela de Investimento em estoque.....	21

## LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAP	Contas a Pagar
CAR	Contas a Receber
DRE	Demonstrativo de resultados financeiros
EBCN	Empresa Brasileira de Consultoria e Negócios
FC	Fluxo de Caixa
SAC	Sistema de Amortização Constante
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMED	Redução do Tempo de Setup de Máquinas e Equipamentos
UFLA	Universidade Federal de Lavras
VSM	Mapa de Fluxo de Valor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Histórico e propostas – EBCN</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Missão, Visão e Valores – EBCN</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>Consultoria empresarial</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4</b>	<b>Cursos e treinamentos</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b> .....	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS EMPRESAS TRABALHADAS</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>Quiireli Metais do Brasil</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Descrição dos focos de trabalho</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análises, propostas e melhorias</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Conclusões e resultados</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2</b>	<b>AMTK Soluções em Energia</b> .....	<b>25</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Descrição dos focos de trabalho</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análises, propostas e melhorias</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Conclusões e resultados</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3</b>	<b>Colégio Castelo do Saber</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Descrição dos focos de trabalho</b> .....	<b>28</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Análises, propostas e melhorias</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Conclusões e resultados</b> .....	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>SUGESTÕES DE MELHORIAS</b> .....	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O meio empresarial cada vez mais tem se tornado competitivo, empresas surgem todos os dias e muitas vezes para que possam ganhar espaço no mercado, praticam preços muito abaixo do ideal, por outras vezes oferecem produtos de qualidade muito baixa ou até burlam a lei de várias formas imagináveis buscando vantagens que proporcionem condições de manutenção e crescimento (MARIOTTO, 1991).

É mergulhado nesse meio muitas vezes desleal que surgem empreendedores que se destacam realizando o simples com excelência. As tais vantagens tão cobiçadas por todos, que são capazes de determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização, podem com certeza ser alcançadas com ótimos modelos de gestão, consolidados sistemas financeiros e fiscais, e com colaboradores dedicados.

No ano de 2018, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) liberou um estudo que mostrava que aproximadamente 25% de todas as empresas que abriam as portas, após dois anos encerravam suas atividades (DINO, 2019). Muitos podem ser os motivos para que essas empresas não tenham sucesso em seu começo, porém é evidente que a falta de um planejamento estratégico, uma análise minuciosa de mercado, a preparação dos envolvidos e colaboradores, e principalmente uma consolidada estruturação financeira e fiscal.

O foco do trabalho desenvolvido foi justamente pautado nesse último aspecto destacado, o financeiro. Por meio de uma consultoria, hoje é possível que um gestor não necessariamente conheça todo mecanismo de seu negócio para que ele dê frutos. É evidente que um bom empreendedor busca a maior gama de informações possíveis, para que a tomada de decisões seja sempre a mais confortável possível, mas até o mais dedicado dos gestores não consegue o saber real em todas as áreas. Assim a busca por uma consultoria específica para áreas de carência na organização profissionalizam o negócio, trazendo a uma ou algumas áreas específicas conhecimento e competência.

A consultoria, portanto, é, segundo Oliveira (2005), um sistema em que um profissional externo a empresa, utiliza seus conhecimentos específicos a fim de agregar valor ao processo em questão. Porém esse profissional não é responsável pelas tomadas de decisões, mas sim pela reunião da maior gama de opções plausíveis possíveis a organização.

Os saberes adquiridos com a consultoria são de grande valia, uma vez que profissionais especializados em cada área demandada pela empresa contratante atuam no dia a dia da organização mostrando o melhor caminho a ser trilhado.

A consultoria administrativa e financeira, em sua essência visa o aprimoramento dos processos financeiros, da organização (no sentido de processos e estruturas organizadas) e geração de informações confiáveis. Muitas das empresas brasileiras não praticam com eficiência demonstrativos de resultados financeiros, fluxos de caixa, relatórios de contas à pagar, relatórios de contas à receber, balanços patrimoniais, análises de custos para precificação de produtos e serviços, análises de mercado, entre outros. Esses são alguns dos exemplos mais básicos para o funcionamento de uma empresa, no que tange a área financeira (PARREIRA, 1997).

Com base em tudo isso relatarei minha experiência na atuação de consultoria em algumas empresas que tive a oportunidade de trabalhar, contribuir um pouco e principalmente aprender. Por algumas vezes as empresas necessitaram de uma colaboração que não apenas a financeira, e para que os resultados do trabalho fossem mais efetivos, foi necessário entrar em algumas questões de gestão empresarial, porem esse não é o foco em nenhum dos trabalhos realizados pela Empresa Brasileira de Consultoria e Negócios.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

As atividades no período de estágio foram desenvolvidas na Empresa Brasileira de Consultoria e Negócios (EBCN). Destacada em Itajubá-MG, a empresa se caracteriza principalmente por prestar auxílio administrativo e financeiro a pequenas e médias empresas de todo o território nacional. A Figura 1 representa a empresa visualmente:

Figura 1 – Logomarca da empresa



Fonte: Empresa Brasileira de Consultoria e Negócios, 2019.

### 2.1 Histórico e propostas – EBCN

A Empresa Brasileira de Consultoria e Negócios foi fundada em 2011 pelos sócios Fabio Simões e Marcos Pamplona. Foi notado por eles nesse período a necessidade de atuação profissional no âmbito de consultorias na cidade de Itajubá e região, e uma vez percebido essa oportunidade de negócio não relutaram em começar um projeto nessa área. Simultaneamente um escritório em São Paulo pareceu viável, tendo em vista a constante demanda por esse serviço também na capital paulista.

Após alguns anos de atuação em renomados escritórios de consultoria, os sócios se viram capacitados a atuar no ramo por conta própria, porém com ênfase em pequenas e médias empresas, e não mais em grandes corporações.

Inicialmente com uma carteira de clientes muito limitada, buscaram na qualidade de seu serviço atrair possíveis parceiros. Também diversificaram seu produto, oferecendo palestras, cursos de capacitação e até consultorias para finanças pessoais.

Hoje a EBCN se firma no mercado como um escritório de consultoria empresarial com o objetivo de desenvolver soluções benéficas e duradouras para seus clientes, orientando-os e fornecendo a maior gama de informações possíveis para as melhores tomadas de decisão. A empresa adota uma abordagem que combina o entendimento profundo do problema, a proximidade com o cliente e a aplicação do conhecimento técnico, afinal cada cliente é único em suas convicções e premissas e com toda certeza o maior conhecedor de seu próprio empreendimento.

Algumas das empresas inclusas na atual carteira de clientes são representadas na Figura 2 conforme suas logomarcas:

Figura 2 – Exemplos da carteira de clientes



## 2.2 Missão, Visão e Valores – EBCN

**Missão:** Oferecer soluções de alto nível capazes de gerar valor e vantagem competitiva aos nossos clientes, ajudando-os a desenvolver uma trajetória de crescimento sustentável.

**Visão:** Ser uma empresa respeitada por seus valores e reconhecida pelos resultados gerados.

**Valores:**

- Confiabilidade;
- Competência;
- Criatividade;
- Inovação; e
- Comprometimento.

## 2.3 Consultoria empresarial

Segundo Parreira (1997):

A Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível. (PARREIRA, 1997, p. 12).

Existe a preocupação, por parte da empresa, em desenvolver soluções em consultoria que gerem valor e vantagem competitiva para os clientes e parceiros. As principais áreas de atuação na consultoria prestada são:

**Finanças Empresariais:**

- Processo Orçamentário;
- Planejamento Financeiro;
- Análise de Viabilidade Econômica de Investimentos;
- Avaliação Econômica de Empresas (“Valuation”);
- Análise de Formação de Preços;
- Gestão de Capital de Giro e Fluxo de Caixa;
- Projetos de Financiamento (ex.:BNDES);
- Gestão de Riscos;
- Reestruturação Financeira; e
- Plano Econômico para Recuperação Judicial.

**Gestão Estratégica:**

- Elaboração de Planos de Negócio;
- Diagnóstico Empresarial;
- Planejamento Estratégico; e
- Assessoria para captação de Investidores.

**Custos Gerenciais:**

- Diagnóstico do Sistema de Custeio;
- Implementação do sistema de Custeio;
- Controle de Custos;
- Análise Gerencial de Custos;
- Programas de Redução de custos e Despesas; e
- Análise de Custos para Tomadas de Decisão.

**Melhoria de Processos:**

- Mapeamento e Análise do Mapa de Fluxo de Valor (VSM);
- Lean Manufacturing – Modelo Toyotista de Produção;
- SMED – Redução do Tempo de Setup de Máquinas e Equipamentos;
- Reestruturação e Modelagem de Layout;
- Análise de Melhorias de Cenários Através de Simulação de Eventos Discretos;
- Lean Office & Healthcare – Aplicação de Melhorias em Setores Administrativos e Ambientes Hospitalares; e
- Padronização e Documentação de Processos.

**Estruturação de Novos Negócios:**

- Análise de mercado, viabilidade financeira e plano de negócios para novos projetos;
- Estruturação do projeto para captação de recursos com investidores e/ou bancos;
- Coordenação completa de ações para operacionalização do empreendimento (abertura de empresa, regime tributário e societário, desenvolvimento de marca, engajamento em marketing digital, estruturação de processos administrativos e operacionais, sistema de gestão e etc); e
- Formação de grupo de investidores para investimento em projetos.

## 2.4 Cursos e treinamentos

### **Administração financeira:**

- Conceitos iniciais;
- Estrutura e análise dos relatórios contábeis;
- Gestão do capital de giro;
- Custeio e precificação de produtos e serviços;
- Planejamento orçamentário;
- Planejamento financeiro; e
- Análise de indicadores econômicos financeiros.

### **Análise de viabilidade de projetos:**

- Matemática financeira;
- Metodologias de avaliação de investimentos;
- Projeção de fluxo de caixa;
- Comparação de investimentos alternativos;
- Utilização de financiamentos e projetos;
- Análise de sensibilidade;
- Análise de risco; e
- Montagem da carteira ótima de projetos.

### **Plano de negócios:**

- Análise do mercado de atuação;
- Proposta de valor do serviço ou produto;
- Posicionamento de mercado;
- Plano de marketing;
- Estrutura de pessoal e equipe de gestão;
- Plano de investimento; e
- Análise econômica e financeira.

### **Custos industriais:**

- Conceitos gerais de custos;
- Sistema de custeio;

- Custos para decisão;
- Custeio para planejamento e controle; e
- Custos para formação de preço.

**Gestão de projetos:**

- Métodos de gerenciamento de projetos;
- Formação de equipes;
- Fases do projeto;
- Softwares para gestão de projetos; e
- Desenvolvimento de produtos.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As atividades desenvolvidas na EBCN tiveram início no dia 22/01/2019 e com uma previsão de término no mês de dezembro deste mesmo ano, totalizando 1.380 horas trabalhadas, com uma divisão de 30 horas de carga por semana. Para facilitar a visualização das atividades, seus processos descritos e um tempo aproximado dedicado a cada uma delas foi elaborado um pequeno quadro de informações representado na Tabela 1.

Tabela 1 – Estruturação das atividades desenvolvidas

<b>Grupo de atividades</b>	<b>Resumo das atividades desenvolvidas</b>	<b>Carga horária</b>
Introdução ao ambiente organizacional	Alinhamento interno em relação aos processos e objetivos.	172,5
	Alinhamento externo em relação às empresas clientes da EBCN e suas estruturas.	
	Familiarização das rotinas	
Elaboração e Gestão de indicadores	Formulação de Planilhas semanais, mensais e outras eventuais.	690
	Estruturação de dados e informações.	
	Elaboração de gráficos e apresentações para gestores.	
Reuniões e Visitas às empresas	Soluções possíveis para problemas e gargalos produtivos.	345
	Reuniões para captação de informações com gestores e funcionários.	
	Visitas para aferição de tempos de processos.	
	Visitas para alinhamento com funcionários.	
Outras atividades Operacionais	Implementação de programas e processos.	172,5
	Busca por modelos de inovação em marketing e novos softwares de gestão.	
<b>Total</b>	Leitura de artigos.	<b>1.380</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Todas as atividades descritas foram realizadas com o intuito de agregar valor ao serviço de consultoria, a grande gama de informações coletadas e posteriormente a organização de todas elas contribuíram de forma significativa no processo de elaboração de propostas ou alternativas para tomadas de decisões dos gestores das empresas que buscaram a consultoria.

## **4 DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS EMPRESAS TRABALHADAS**

Ao se trabalhar no setor de consultoria é necessário obter um conhecimento vasto, uma visão abrangente, para que independente da área ou setor que a empresa-cliente seja atuante, se consiga agregar valor, conhecimento e soluções a ela.

Apesar de a área financeira de uma organização ser sempre parecida, em sua finalidade, a forma de chegar até ela varia não só de acordo com seu ramo mas também de acordo com cada cultura existente em cada empresa.

Isso tudo se torna um desafio a cada novo cliente captado, mas ao mesmo tempo é o que torna a consultoria uma área tão rica para o aprendizado, a necessidade de se reinventar a cada serviço.

As empresas que serão apresentadas foram escolhidas por ser as que mais exigiram tempo e recurso no período de trabalhado, assim é possível inclusive uma análise mais efetiva dos próprios resultados. Três Empresas foram escolhidas, são elas: QUIRELI METAIS DO BRASIL, AMTK SOLUÇÕES EM ENERGIA e COLÉGIO CASTELO DO SABER.

### **4.1 Quireli Metais do Brasil**

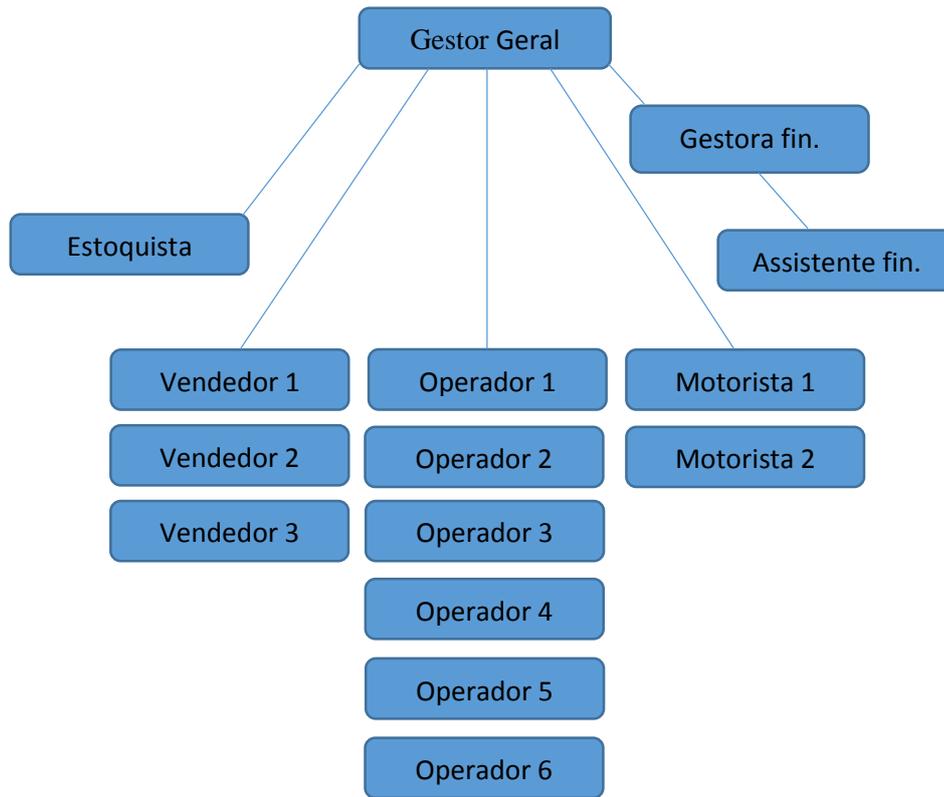
A empresa situada em Itajubá-MG iniciou suas operações em meados de 1997, em meio a demanda de fornecedores de chapas de aço para a indústria. Logo foi observado a necessidade de fornecer também barras, tubos e perfis de aço para serralherias da região, e também para consumidores finais.

Hoje a empresa passa por uma fase de reestruturação e vê em serviços prestados uma saída mais lucrativa que a revenda, em si. São prestados serviços de corte e dobra de chapas e perfis, assim como soldas, e cortes especiais em máquina de plasma.

Alguns dos produtos disponíveis são as telas alambrado, perfis U dobrado e laminado, perfis I, W e H, chapas, tubos, telhas galvanizadas, cantoneiras, barras, eletrodos e abrasivos.

Quanto ao quadro de funcionários a empresa possui um gestor geral e de vendas, uma gestora financeira, uma assistente financeira, uma estoquista, três vendedores, seis operadores e dois motoristas, totalizando 15 colaboradores, estando organizados conforme a Figura 3:

Figura 3 – Organograma da empresa Quireli Metais do Brasil



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Quanto aos recursos hoje disponíveis na empresa, recursos esses próprios, se destacam o maquinário (duas máquinas de corte manual, uma máquina de corte e dobra, uma máquina de corte em plasma, dois caminhões, um carro utilitário e o galpão em si). A Figura 4 mostra a estrutura física da empresa com uma vista da avenida:

Figura 4 – Fachada da empresa



Fonte: <http://quireli.com.br/>. Acesso em: 14 out. 2019.

As atividades mais rápidas da empresa são o corte e a dobra, até por isso o maior fluxo de serviços se dá na máquina, conforme Figura 5:

Figura 5 – Máquinas de corte e dobra



Fonte: <http://quireli.com.br/>. Acesso em: 14 out. 2019.

Como podemos observar na próxima imagem, o galpão da empresa se divide em dois grandes setores, à esquerda os materiais são descarregados, organizados como estoque e captados para vendas ou usados como matéria prima, após acabados são alocados ao lado direito do galpão, onde são organizados para carregamento e entrega.

Figura 6 – Galpão da empresa (ponte rolante)



Fonte: <http://quireli.com.br/>. Acesso em: 14 out. 2019.

A ponte rolante auxilia a organização do estoque e dos processos, como podemos ver na Figura 7:

Figura 7 – Galpão e estoque



Fonte: <http://quireli.com.br/>. Acesso em: 14 out. 2019.

Para a gestão de todos os serviços e controle financeiro da empresa é utilizado um software chamado TECARD. Este software registra todas as vendas no momento do ato, e gera automaticamente, de acordo com o programado pelos gestores, todas as informações gerenciais.

#### **4.1.1 Descrição dos focos de trabalho**

Logo nos primeiros contatos com a empresa de metais, foram apresentados cenários otimistas, afinal o objetivo da consultoria financeira nesta empresa é a maximização de resultados, tendo em vista sua grande capacidade instalada e estrutura, que com certeza podem ou poderiam receber maiores aportes quanto a serviços prestados e captação de clientes.

Então, à partir dessa ideia, surgiu a primeira queixa, que seria a falta de produtos em um estoque imediato à venda ou como matéria-prima. Para atender a demanda, os gestores alegaram que o material no chão de fábrica deveria existir em maior quantidade, uma vez que muitos clientes demandavam de forma pontual, e ao não encontrar o material á pronta entrega migrariam para outros fornecedores.

Juntamente com o gargalo produtivo citado acima, pudemos evidenciar falhas atreladas a esse sistema, como o alto valor pago na matéria prima por aquisições à prazo, e também altos valores em fretes fracionados em várias entregas.

Ao entrar a fundo nos processos e gestão da empresa no deparamos com outro problema, a desorganização. Ao contratar o serviço de consultoria financeira espera-se da empresa solicitante itens bem esclarecidos como fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanços. São itens que devem estar postos diariamente à vista dos gestores. Alguns desses relatórios existiam, porem desordenados e com falhas de classificação.

A grande capacidade produtiva e instalada da empresa chama a atenção, por possuir toda sua estrutura própria, e pelos equipamentos de grande valor agregado como a máquina de corte em plasma e a ponte rolante, isso porém, pode se converter muito facilmente mão de obra ociosa se não tomadas as devidas precauções, e foi justamente o que ocorreu. A análise, que será descrita posteriormente apontou os vários focos de ociosidade.

Existe uma distribuições desigual de rendimento nos serviços entre os vendedores, ou seja, dos três vendedores atuantes, um é responsável por aproximadamente 60% das vendas totais. O problema portanto está no baixo rendimento dos outros dois colaboradores.

Por fim, é nítido a existência de ideologias de empresa familiar na organização em questão. A teoria vista em toda a graduação nesse aspecto alertava para problemas que ficaram muito evidentes nesta consultoria. Fatores como a resistência a mudanças e novos processos, e principalmente o apego aos funcionários se tornaram um problema quando novas ideias precisavam ser implementadas ou quando cortes se fizeram necessários.

#### **4.1.2 Análises, propostas e melhorias**

As primeiras medidas tomadas, foram quanto a gestão. Como já dito anteriormente, para que um ótimo trabalho possa ser realizado bases solidas de informações precisam ser geradas continuamente. O fluxo de caixa foi o primeiro relatório a ser corrigido, alocando as informações de acordo com um plano de contas estruturado e confiável. O FC foi elaborado com base nas informações geradas no sistema em relação a contas pagas e contas recebidas. Posteriormente, as informações foram comparadas com as várias contas bancarias que a empresa movimentava, o caixa e o cofre, criando o hábito frequente de comparação, em um cenário ideal com conciliações diárias.

Ao dar atenção ao DRE procuramos identificar toda e qualquer informação duvidosa, e classificar todas os itens de acordo com o plano de contas pré-estabelecido. Agrupamento de

contas, datas de competência, naturezas de lançamento, valores, clientes e fornecedores, tudo isso foi verificado, corrigido e reportado ao financeiro da empresa para correção no sistema.

Inicialmente houve alguma resistência por parte da gestora financeira quanto a necessidade de reclassificação de algumas contas e desmembramento de outras. Fatores como o alocamento correto das competências, por exemplo, foram necessárias várias conversas para que se entendesse o sentido das correções.

Para solucionar o gargalo produtivo apontado pelos gestores logo no início do trabalho de consultoria foi realizada a seguinte manobra: A empresa de metais foi aconselhada a realizar um empréstimo bancário que foi suficiente para adquirir o estoque necessário de matéria prima e produtos a pronta entrega, como o solicitado. Acontece que, o montante de juros cobrados no período do empréstimo somam um valor viável perante os descontos concedidos pela compra desse material à vista. Ou seja, a empresa se abasteceu de estoque, e o desconto pelo produto adquirido com pagamento imediato foi vantajoso, principalmente considerando o longo período para a quitação e a capacidade de continuidade nas compras à vista com descontos.

O sistema de amortização utilizado foi o SAC (Sistema de Amortização Constante), com taxas de juros de 2% ao mês, pagos em 24 meses e um empréstimo que previa um montante de cem mil reais.

Conforme a Tabela 2 organiza, podemos ver a comparação entre o valor total pago e o desconto obtido.

Tabela 2 – Tabela de Investimento em estoque

<b>Natureza</b>	<b>Valor</b>
Empréstimo	R\$ 100.000,00
Valor total pago (com juros)	R\$ 125.000,00
Investimento em estoque	R\$ 100.000,00
Desconto por pagamento à vista	10% ou R\$ 10.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Para uma análise minuciosa da ociosidade na empresa, realizei um trabalho de acompanhamento dos tempos nas rotinas dos colaboradores. Ao mesmo tempo foi realizada uma análise de tempos de processo, para a formação de preço de alguns serviços e também a capacidade produtiva para atendê-los.

Ao realizar o acompanhamento dos trabalhadores (operadores e motoristas) observei durante uma semana a rotina de cada um, literalmente contando o tempo de cada funcionário durante o dia de serviço. Foi disponibilizada uma sala para esse processo que permitia a visualização de todo o pátio de produção, ali pude formular uma planilha que descreve de forma empírica o tempo dos colaboradores em serviço. Para esse trabalho considerei tempo trabalhado todo o momento em que os operadores permaneceram em suas respectivas máquinas ou deslocando material, seja para carregamento e descarregamento, seja para o próprio processo. O tempo de almoço, café na parte da manhã e parte da tarde foi respeitado, de acordo com as normas da empresa. Os motoristas foram analisados no período em que estavam presentes no pátio, ao sair para os serviços de entrega ficaria impossível essa análise, considerei portanto, todo o período fora como trabalhado. A Figura 8 apresenta os percentuais de ociosidade por funcionário e a Figura 9 mostra os detalhes da análise.

Figura 8 – Resumo da Ociosidade por funcionário

Resumo da Ociosidade por funcionário					
	Segunda-feira (13)	Terça-feira (14)	Quarta-feira (15)	Quinta-feira (16)	Sexta-feira (17)
Motorista 1	18%	6%	0%	26%	6%
Motorista 2	47%	12%	21%	9%	26%
Operador 1	18%	9%	29%	21%	6%
Operador 2	29%	32%	15%	24%	12%
Operador 3	12%	18%	21%	38%	21%
Operador 4	29%	21%	26%	24%	29%
Operador 5	24%	18%	24%	38%	26%
Operador 6	24%	24%	26%	38%	29%

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Ainda sobre a análise da ociosidade na empresa, podemos observar na próxima imagem a divisão dos intervalos estipulados pela empresa e algumas reflexões de como acabei interpretando cada período de tempo.

É possível relacionar a vivência nesse período com uma teoria bastante estudada no curso de administração: o Panótipo organizacional. Essa teoria diz respeito a observação dos funcionários pelos gestores, porém os colaboradores não sabem quando estão sendo observados e quando não, perdurando a ideia de constante acompanhamento das atividades.

Abaixo a figura com as informações destacadas.

Figura 9 – Rotinas e condutas de observação

Horários principais descritos	
Abertura e organização	07:30
Abertura para clientes	08:00
Café (15 minutos)	09:00
Almoço (75 minutos)	12:00
Café (15 minutos)	16:00
Análise de comportamento ocioso do pátio - QUIRELI	
Foi tido como tempo ocioso todo o momento em que os colaboradores estiveram longe de suas máquinas e não carregando ou descarregando material.	O tempo para o início das operações é controlado por ponto eletrônico.
Foi tido como tempo trabalhado todo o momento em que o funcionario esteve proximo a sua maquina, manuseando material ou carregando/descarregando.	O serviço dos motoristas, especificamente, é observado apenas quando estão na empresa, e seu rendimento nos trajetos realizados não é mensurável.
Não foi observado de forma criteriosa a atividade especifica de cada momento trabalhado, uma vez que o objetivo é a rotina e não cada processo.	O veículo utilizado por cada motorista depende do dia.
O tempo de atraso de cada funcionario (exemplo, volta do almoço) foi contabilizado como tempo ocioso.	<b>"Panóptico Organizacional"</b> - Teoria de Foucault, que mostra a relação de poder pela sensação de ser observado. Portanto, um ponto a se pensar é o arranjo físico em que os gestores se encontram. Se os colaboradores souberem que "possivelmente" são observados seu rendimento será maior.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Ao perceber os vários focos de ociosidade além da notável observação de outros problemas nítidos na gestão, foi elaborado um plano de corte de gastos e pessoal. Essa ideia ao ser apresentada aos donos e gestores foi totalmente repudiada, talvez pela forte influência cultural de uma empresa familiar. Porém, é claro para todos que somente duas saídas possíveis podem existir para tais problemas, que são justamente o corte de pessoal ou a injeção de novos serviços e captação de novos clientes. A segunda opção foi a escolhida pelos gestores inicialmente, porém com o passar do tempo os próprios notaram que o corte de pelo menos um colaborador era necessário mesmo que a carteira de clientes aumentasse. Nessa situação o mais importante a se destacar é que apesar de mostrar o caminho o serviço de consultoria não deve tomar atitudes decisivas, é necessário que os gestores entendam a realidade e escolham as alternativas cabíveis.

Por fim, um dos trabalhos mais impactantes em todo o sistema organizacional da empresa foi a implementação de um sistema de bonificações aos vendedores. Esse sistema visa

encorajar as vendas, principalmente diminuindo a inadimplência. Foi elaborado um método que relaciona todas as vendas do mês, a recuperação de recebíveis atrasados e a indesejada criação de novos atrasos por parte dos clientes, resultando em uma comissão para cada vendedor de acordo com o desempenho individual. Esse sistema busca também uma concorrência saldável entre os vendedores, uma vez que um dos vendedores é muito mais atuante que os outros.

#### **4.1.3 Conclusões e resultados**

Como resultado imediato à organização do DRE, FC, contas à pagar, contas à receber e outras tabelas de informações, é justamente a confiabilidade gerada para a condução dos processos de consultoria financeira propriamente dita. A boa gestão das informações gera respaldo para que as tomadas de decisões, ou no caso da consultoria, o leque de opções viáveis a se seguir, sejam o mais assertivas possíveis. Além disso, toda a estrutura empresarial ganha ares de profissionalismo, os setores começam a se tornar mais claros e melhorias podem ser mais fáceis de se vislumbrar.

Com a organização recorrente, as contas a ser pagas puderam ser mais controladas, evitando atrasos desnecessários e conseqüentemente juros. Assim como um controle maior ou efetivo da inadimplência.

Foi visto após a análise de contagem de tempos de rotinas dos trabalhadores que realmente existia uma ociosidade significativa, o cenário de “zero ociosidade” é com certeza idealizado, porém a conclusão de que mudanças precisavam ocorrer foi nítida. Houve então uma redistribuição de tarefas de modo a não prejudicar o trabalho como um todo e um operador foi desligado, visando o corte de custo e otimização das rotinas dos colaboradores.

Como resultado do sistema de bonificação a taxa de inadimplência proporcional as vendas diminuiu muito, as vendas reais aumentaram, assim como os serviços. É possível perceber uma diferença motivacional no trabalho dos vendedores após a implementação do sistema de bonificações.

Existe ainda muito trabalho a ser desenvolvido nesta empresa, vários processos e rotinas podem ser aprimoradas, e apesar de não ser o foco de uma consultoria financeira, toda a melhoria resultara em diferenças positivas no aspecto de finanças. É gratificante perceber que ideias propostas já tem dado fruto em menos de um ano de trabalho, o foco no entanto, é a melhoria continua.

## 4.2 AMTK Soluções em Energia

Fundada em 2007, e situada na cidade de Itajubá-MG a empresa se destaca na área de soluções de automação e comunicação de dados voltados para a área industrial e elétrica. Esta é uma empresa representante da Siemens no Brasil.

Os principais produtos comercializados pela empresa são equipamentos presentes em subestações de energia elétrica, indústrias e mineradoras, sistemas de transportes e aplicações militares, entre outros.

Os equipamentos comercializados são sempre importados, isso gera uma peculiaridade na empresa, que a torna diferente das outras que prestamos serviço. A questão do câmbio e todas as regras, tarifas e processos de importação ligadas ao comércio exterior tornam as atividades bem específicas.

Além da revenda de material a empresa disponibiliza o serviço de cursos e treinamentos para a operação e configurações de seus equipamentos.

As vendas se dão por telefone ou pela internet, e são enviadas para todo o território nacional. A empresa não possui estoque, suas vendas são realizadas mediante pedidos, assim elas trabalham com prazos justos, porém sem custos desnecessários.

As Figuras 10 e 11 identificam os principais produtos.

*Figura 10 – Principais produtos: conversores, roteadores e servidores*



Fonte: <http://www.amtkenergia.com.br/>. Acesso em: 08 nov. 2019.

*Figura 11 – Principais produtos: conversores, roteadores e servidores*



Fonte: <http://www.amtkenergia.com.br/>. Acesso em: 08 nov. 2019.

### **Missão da empresa:**

“Prover soluções tecnológicas com ênfase nas áreas de Energia e Comunicação de Dados, procurando evoluir sempre, de modo a oferecer produtos e soluções com alto valor agregado, que resultem em confiabilidade e retorno para seus clientes”.

#### **4.2.1 Descrição dos focos de trabalho**

O trabalho realizado nessa empresa tem se dado no sentido de estruturação financeira e controle, além de algumas interferências também em formação de preço dos produtos.

A organização não possuía hábitos como elaboração de DRE ou FC. Toda a receita e despesas eram apenas contabilizadas de forma simples, as obrigações todas pagas e o lucro distribuído entre os donos ou investido em bancos ou carteiras.

Quanto a formação de preços para produtos, se torna um pouco mais complexo. A empresa participa de algumas solicitações para a venda de mercadorias, e por muitas vezes o valor dos lances eram aplicados de forma totalmente sem fundamentos, podendo ser muito baixos gerando pouco lucro apesar do grande potencial, ou muito altos perdendo assim a competitividade perante seus concorrentes.

#### **4.2.2 Análises, propostas e melhorias**

As propostas de serviço foram realizadas de forma a organizar a estrutura financeira da empresa. Foi solicitado a utilização de um software de gestão de contas para a empresa. Ao

adotar esse sistema pudemos gerar com frequência os relatórios necessários para as análises e medidas financeiras.

O software escolhido pela empresa em acordo com a consultoria tem o nome de C-plus.

De acordo com a ambientação dos colaboradores com os novos métodos de organização e rotinas, foi estruturado um plano de contas que contempla todas as atividades e obrigações da empresa, assim a cada movimento os funcionários já possuem um destino específico para alocar cada conta.

A gestão da inadimplência é realizada a partir das contas a receber, onde podemos visualizar todo e qualquer atraso, entretanto a inadimplência é quase inexistente.

#### **4.2.3 Conclusões e resultados**

Como conclusão para esse trabalho de consultoria podemos ver uma busca por conhecimento por parte da empresa contratante. O nicho de mercado atingido pela empresa é muito específico, seus produtos e serviços são vendidos para pessoas e/ou empresas que buscam qualidade e competências únicas. Por isso, a especialização dos envolvidos com essas operações deve ser máxima. Uma vez focados a esse nível fica inviável, para eles, se preocupar com atividades secundárias, mesmo que relacionadas diretamente com a atividade.

Ao buscar uma consultoria financeira especializada, a organização agrega valor a todo o processo, por estruturar e organizar as finanças, e traz conhecimento a pessoas ou posições pontuais. Ou seja, é nítido a busca pela empresa em aprender a realizar os trâmites financeiros, porém sem que nenhum colaborador se especialize nisso.

### **4.3 Colégio Castelo do Saber**

O colégio se destaca na cidade de Itajubá-MG, e possui aporte para estudantes do ensino primário ao pré-vestibular. A empresa é referência no ensino da região sul mineira a pouco mais de uma década e conta com um ótimo corpo de professores que são responsáveis não só pelo ensino de qualidade mas pelo incentivo a despertar nos alunos o interesse pelo estudo e a ambição pelo sucesso acadêmico e futuramente profissional.

A empresa hoje conta com 33 colaboradores, em sua maioria professores, nesse montante ainda estão funcionários responsáveis pelo setor administrativo, segurança, limpeza e manutenção. A estrutura da escola é própria e bem equipada, ela conta com um grande número de salas de aula, refeitório, quadra poliesportiva, escritórios para a área administrativa, e ainda

um amplo espaço de recreação com hortas e criação de vários tipos de animais. Toda essa estrutura visa o desenvolvimento dos alunos por todas as perspectivas e ferramentas possíveis.

A Figura 12 indica a estrutura da empresa.

Figura 12 – Fachada do Colégio Castelo do Saber



Fonte: <https://www.facebook.com/castelodosaberitajuba/>. Acesso em: 22 out. 2019.

A carteira de clientes atual da empresa, que são os alunos, soma um montante de 245 pessoas. A receita mensal do colégio é gerada principalmente pela entrada de mensalidades, porem outras receitas compõe esse montante, como atividades extracurriculares, material e matricula, por exemplo.

#### **4.3.1 Descrição dos focos de trabalho**

Ao iniciar as conversas com a dona da instituição de ensino, que também ocupa a função de diretora, logo acatamos algumas de suas queixas e reparamos melhorias necessárias imediatas também. Os principais motivos para a contratação dos serviços são os baixos rendimentos lucrativos da empresa perante sua capacidade em produzir renda.

O primeiro e talvez principal problema não só da empresa em questão mas de todas as organizações deste ramo é a inadimplência. De acordo com o código civil Brasileiro, em seu artigo sexto:

São proibidas a suspensão de provas escolares, a retenção de documentos escolares ou a aplicação de quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento, sujeitando-se contratante, no que couber, às sanções legais e administrativas, compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor, e com os arts. 177 e 1.092 do Código Civil Brasileiro, caso a inadimplência perdure por mais de noventa dias.

Assim se torna extremamente difícil qualquer gestão, caso o cliente opte por não honrar com seus compromissos, a escola fica de mãos atadas até o início do próximo ano letivo.

Outro aspecto levantado foi a evasão de alunos em meio ao ano letivo, isso traz muitos transtornos por não continuar de forma efetiva com um planejamento estruturado na data zero.

Também foi discutida a deficiência em algumas salas, ou turmas. Realmente algumas turmas terão mais alunos, se tornando mais lucrativas pois quase todo o custo é fixo, porém outras turmas tem estado com uma quantidade de alunos abaixo do ponto de equilíbrio, prejudicando a margem média de toda a escola. Ocorre que como a escola possui todas as séries ou anos, é impossível abdicar de alguma das turmas, por exemplo extinguir o sétimo ano pois está com apenas seis alunos.

Alguns aspectos foram observados sem que a gestora precisasse salientar, alguns erros inclusive dela, como a mistura de contas pessoais e contas da empresa por exemplo. A instituição apresentava alguns custos reduzíveis e o trabalho se iniciou nesse sentido.

#### **4.3.2 Análises, propostas e melhorias**

Primeiramente em relação a área financeira especificamente, começaram a ser gerados relatório de controle necessários para toda gestão, como DRE, FC, CAP, CAR, e alguns mais específicos a atividade da empresa como controle de alunos e distribuição de professores.

Os aspectos de evasão de alunos e problemas de rendimento em algumas turmas foram tratados juntamente com as estratégias de inadimplência, mas também com uma análise minuciosa na redução de custos.

Em relação a inadimplência várias atitudes possíveis foram estudadas, e apesar de ser um aspecto profundamente complicado de se resolver, precauções podem amenizar o problema. As estratégia de atuação se deram em três ramos principais: Comunicação, clareza e facilidade, incentivos à adimplência e profissionalismo.

##### **Comunicação, clareza e facilidade.**

- Gerar boletos para pagamento:

Assim o pagamento fica mais viável, sem a necessidade de deslocamento à escola ou local específico, o boleto pode ser pago até mesmo via internet.

- Gerar descontos para pagamentos antecipados:

Busca incentivar o pagamento antecipado, criando descontos planejados previamente.

- Divulgação por diversos canais:

É necessário se adequar às preferências do cliente, ou seja, buscar estar atento aos meios de comunicação mais acessados por cada responsável. Podem ser e-mails, cartas, portal estudantil e até mensagens programadas por aplicativos por exemplo.

- Regras, datas, prazos e multas bem definidas:

É necessário o máximo de transparência nos detalhes do contrato no ato da matrícula, e que os clientes estejam cientes de cada detalhe.

### **Incentivos à adimplência.**

- Descontos de adimplência:

Podem ser criados sistemas que busquem financeiramente incentivar o pagamento em dia dos boletos.

- Recompensas para bons pagadores:

O incentivo nesse aspecto pode se desenvolver de diversas maneiras, como um sistema de pontuação para descontos levando em conta o histórico de pagamento, fornecendo: bonificação em materiais, uniformes, produtos, alimentação ou até serviços (podem ser firmadas parcerias em transporte por exemplo).

- Marketing estratégico:

Muitas vezes a esperança, a expectativa de um futuro de sucesso pode ser o maior combustível para o responsável pelo aluno se tornar um cliente assíduo. Programas de premiação aos alunos, divulgação e recompensas por desempenho podem também estimular a confiança em investir recursos nisso.

### **Profissionalismo**

- Consultas prévias aos históricos dos clientes:

A redução da inadimplência começa no ato da matrícula, ou seja o histórico de cada pessoa tende à continuar.

- Terceirização ou criação de setor para a cobrança:

É profundamente necessário que cada setor da escola/empresa seja responsável por sua própria função, assim o lado emocional e qualquer envolvimento entre cobrador e cliente tende

a ficar à parte. Por exemplo, o cobrador não teria conhecimento sobre qualquer dificuldade ou irresponsabilidade do aluno ou sua família.

- Separar grupos em tipos de inadimplentes:

Assim os clientes, por seu histórico individual podem ser classificados, fornecendo uma prévia de possíveis situações. Vale ressaltar que essas informações são da empresa e qualquer vinculação ou atitude que escandalize os cliente é possivelmente tratado como crime.

- Cuidados ao realizar o contrato:

Sempre que possível realizar contratos com mais de um responsável, assim a obrigação do pagamento teria sua obrigação compartilhada.

- Criação de processos:

A boa gestão de qualquer organização passa primordialmente por um bom sistema de informação, agrupadas de forma clara, para que propicie as melhores tomadas de decisão. Nesse ponto são necessários utilização de softwares. Também a criação de roteiros de cobranças e outros processos, que tirem a dependência de pessoas e atribuam a organização.

- Renegociação de dívidas:

Por fim, é visto que muito dos casos de inadimplência não ocorrem por má fé, e nestes casos acordos são a alternativa mais viável. Assim todas as ferramentas são válidas, como nova divisão de dívida, parcelamento, oferecer opções em cartões e o que mais estiver ao alcance da escola para receber.

### **4.3.3 Conclusões e resultados**

Apesar do pouco tempo de trabalho na empresa alguns aspectos já se mostram bem diferentes e encaminhados. De todas as empresas trabalhas este colégio, ou seus gestores, foram um dos que mais se atentaram a realmente aceitar e aplicar as propostas oferecidas.

Quanto aos relatórios financeiros, estão sendo gerados continuamente e com muita fidelidade ao plano de contas a ser seguido. As contas da empresa e da gestora e dona foram totalmente desvinculadas criando a conta de pró-labore. Mesmo com outros problemas inevitáveis em qualquer instituição de ensino, a estruturação dos modelos de gestão se mostram ferramentas poderosas no planejamento e organização.

Quanto a inadimplência, apesar de cedo, alguns frutos já parecem surgir. Uma das ideias mais absorvidas pelos gestores, no entanto, é de que um trabalho preventivo, por muitas vezes parece ser o mais indicado, evitando problemas e custos.

## 5 CONCLUSÃO

O período dedicado ao estágio é de grande valia para todos os graduandos, nesse tempo as teorias tão estudadas durante a faculdade começam a ser postas à prova. Algumas dessas teorias se afirmam e conduzem o aluno a respostas rápidas e mecânicas, outras se mostram importantes pela capacidade de desenvolver nos alunos o raciocínio, o espírito crítico, a vontade de questionar se existe uma maneira melhor de fazer o trabalho. Sem dúvida, é no momento da prática, no momento de exigência e da pressão que o indivíduo se vê obrigado a dar o seu melhor, e assim aprende muito mais.

Sempre que exigido me vi com a necessidade de buscar respostas, soluções para que o processo em que estivesse envolvido não parasse por desconhecimento meu. Por incrível que pareça, todas as respostas já haviam sido dadas durante a graduação, estão todas arquivadas de maneira que só é necessário acessar essa informação. As teorias estudadas muitas vezes, em seus detalhes serão deixadas de lado pelo uso eventual, mas sempre podemos notar um vislumbre, de já ter estudado tal assunto.

O serviço prestado em consultoria financeira demanda paciência, contato com pessoas, e principalmente atenção. Os vários tipos de empresas, vários estilos de gestão, várias culturas organizacionais, acabam moldando a imparcialidade do profissional que atua nessa área. O conhecimento adquirido é muito vasto, e precisa ser, afinal diferentes empresas demandam diferentes áreas de conhecimento mesmo que atuando apenas na área financeira.

Destaca-se o notável desenvolvimento pessoal que o trabalho desenvolvido no estágio pode proporcionar, aspectos como o diálogo, a capacidade de venda do serviço e principalmente a familiarização com ferramentas de gestão foram fatores surpreendentes. A empresa EBCN foi uma grande “instituição de ensino” para mim, assim como a UFLA.

A realização deste trabalho pode também trazer a memória todo o processo de amadurecimento pessoal e profissional ao longo da ano de serviços, sendo possível inclusive, mensurar o meu aprendizado e até a contribuição nos trabalhos prestados.

## **6 SUGESTÕES DE MELHORIAS**

O período de desenvolvimento de estágio permitiu uma familiarização muito grande com as rotinas da EBCN. Como a empresa tem um porte pequeno, e trabalha de acordo com sua capacidade de atendimentos, não existe muita perspectiva de expansão, seja em número de empresas em sua carteira de clientes ou quanto a diversificação. Mas a preocupação principal é a qualidade na prestação de serviços.

Uma sugestão foi a maior atenção às mídias sociais e marketing digital. Atualmente a EBCN possui um site apenas. Em um universo extremamente conectado, o marketing digital já é uma realidade inevitável, a ligação propiciada através da internet sustenta um mercado de informações, produtos e serviços gigantesco. A realidade é que se as empresas em geral, não se adequarem as exigências do mercado, inclusive se adaptando a era da informação digital, estão fadadas a envelhecer e não ser mais atrativas, se tornando obsoletas.

Portanto, mesmo que a perspectiva seja apenas manter os clientes atuais e captar clientes pontuais, que ofereçam oportunidades de trabalhos vantajosos, é necessário se adaptar ao meio em que estamos inseridos.

## REFERÊNCIAS

- AMTK SOLUÇÕES EM ENERGIA. **Empresa**. 2019. Disponível em: <<http://www.amtkenergia.com.br/site/sobre-nos/>>, acesso em 08 de novembro de 2019.
- CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. **LEI Nº 9.870 DE 23 DE NOVEMBRO DE 1999 (Publicada no DO de 24/11/99), Art. 6º**. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70327/C%C3%B3digo%20Civil%20%20ed.pdf>>, acesso em 06 de novembro de 2019
- DINO. 1 a cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos no mercado, segundo 15 ago, 2018. Sebrae**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/1-a-cada-4-empresas-fecha-antes-de-completar-2-anos-no-mercado-sebrae/>>, acesso em 05 de novembro de 2019.
- EMPRESA BRASILEIRA DE CONSULTORIA E NEGOCIOS. **Site**. 2019. Disponível em: <[https://www.ebcn.com.br/quem\\_somos](https://www.ebcn.com.br/quem_somos)>, acesso em 07 de novembro de 2019.
- Faro, Clóvis. **Uma Nota Sobre Amortização de Dívidas: Juros Compostos e Anatocismo**. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbe/v67n3/02.pdf>>, acesso em 07 de dezembro de 2019.
- MARIOTTO, F. L. **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. 1991. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000200004>>, acesso em 08 de novembro de 2019.
- Monique Fonseca Cardoso, Manoel Veras Souza Neto. **PANOPTISMO ORGANIZACIONAL – REFLEXÕES SOBRE A INSERÇÃO TECNOLÓGICA E AS ALTERAÇÕES NOS MECANISMOS DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**. RAD Vol.13, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2011, p.64-82.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.
- PENSAR CONTEMPORÂNEO. **A teoria da panóptica de Michel Foucault: sobre o poder político e econômico que nos controla sem que possamos perceber**. Disponível em: <<https://www.pensarcontemporaneo.com/teoria-da-panoptica-de-michel-foucault/>>, acesso em 06 de novembro de 2019.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Sebrae **SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL**. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>, acesso em 05 de novembro de 2019.