



VICTOR MAIA SOUZA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UMA MICROEMPRESA
DO RAMO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**

LAVRAS – MG

2022

VICTOR MAIA SOUZA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

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
2022**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Souza, Victor Maia.

Atividades desenvolvidas em uma microempresa do ramo de consultoria empresarial / Victor Maia Souza. – 2022.

41 p. : il.

Orientador: André Luís Ribeiro Lima.

Coorientador: José Willer do Prado

Relatório de estágio (Graduação) - Universidade Federal de Lavras, 2022.

Bibliografia.

1. Consultoria. 2. Prestação de serviços. 3. Gestão empresarial.
I. Lima, André Luís Ribeiro. II. Prado, José Willer do. III. Título.

VICTOR MAIA SOUZA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

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 07 de abril de 2022.

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima
Orientador

**LAVRAS - MG
2022**

AGRADECIMENTOS

A meus pais, Wagner e Marilene, por todo o suporte incondicional que me deram em toda a minha vida.

A minha namorada, Dhébora, que me proporciona apoio, carinho e amizade. Aos meus amigos e colegas que estiveram sempre por perto, me dando ânimo e motivação.

A UFLA Júnior Consultoria Administrativa, por ter sido meu principal campo de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da universidade.

Ao professor doutor André Luís Ribeiro Lima, pela dedicação e entusiasmo no auxílio de todos os projetos e atividades que desenvolvi ao longo da graduação.

Ao time WBR, pela confiança e apoio ao longo do programa de estágio.

Por fim, a Universidade Federal de Lavras, pela estrutura e excelente formação proporcionada a mim e a outros milhares de alunos.

RESUMO

Para muitos, o estágio é a primeira experiência genuína dentro do mercado de trabalho, tornando-se uma arena de aprendizado e possibilitando ao discente a oportunidade de aplicar na prática os conceitos adquiridos ao longo da graduação. Sendo assim, o objetivo do presente trabalho é apresentar as atividades desenvolvidas pelo discente na empresa WBR entre os meses de fevereiro e dezembro do ano de 2021, realizando paralelos entre a prática e os conceitos encontrados na literatura, além de elencar também, pontos de melhorias identificados para a organização. A empresa referida no presente trabalho atua no ramo de consultoria e possui somente dois anos de existência, no entanto, vem crescendo de maneira sustentável e bem estruturada ao longo desse período. Empenhando-se para fazer jus à missão de “impulsionar organizações implementando gestão qualificada”, a equipe da WBR Consultoria vem desde sua fundação, trabalhando para gerar resultados positivos e mensuráveis por meio da prestação de serviços inovadores e de qualidade dentro mercado de Lavras e região, bem como em sua filial na cidade de Conselheiro Lafaiete, também localizada em Minas Gerais. As atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio eram variadas e de caráter pouco rotineiro, destinadas, em sua maioria, a empresas de diversos ramos diferentes, dentro desse escopo de atividades, é relevante citar: reuniões e alinhamentos periódicos com clientes, mapeamento e organização financeira, elaboração e execução de planos de marketing, execução de pesquisas de clima organizacional, entre outros. Em face disso, foi possível ao discente, o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades técnicas (aprendizado avançado em Microsoft Excel, maior clareza de processos e conceitos empresariais na prática, obtenção de conhecimento de mundo, como por exemplo, como se produz uma cachaça, como funciona um projeto de arquitetura etc.) e comportamentais (oratória, autoconfiança e desenvoltura). A partir da experiência obtida na empresa, também foram identificados pontos de melhoria à organização, como por exemplo, a necessidade de maior fomento à tecnologia e ao conhecimento.

Palavras-chave: Consultoria. Prestação de serviços. Gestão empresarial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da Assessoria Contínua.....	12
Figura 2 – Fluxograma de Projetos de Consultoria.....	14
Figura 3 – Fluxograma do Treinamento.....	15
Figura 4 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa.....	18
Figura 5 – Fluxo de Caixa de um cliente.....	21
Figura 6 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa após a organização.....	22
Figura 7 – Plano de Ação de Marketing.....	23
Figura 8 – Plano de Integração.....	27
Figura 9 – Diagrama de GANTT.....	29
Figura 10 – Plano de Resultados.....	30
Figura 11 – Planejamento Estratégico.....	32
Figura 12 – Ferramenta dos 5 Porquês.....	33
Figura 13 – Ferramenta de Planejamento Financeiro.....	34
Figura 14 – Planilha de folha salarial.....	34
Figura 15 – Código em VBA para cálculo de IRRF.....	35
Figura 16 – Lista de inadimplentes.....	36
Figura 17 – Planilha de cálculo de multa e juros.....	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1	Histórico da empresa.....	9
2.2	Missão, Visão e Valores.....	9
2.3	Ramo de atuação	11
2.3.1	Assessoria Contínua	12
2.3.2	Projetos de Consultoria.....	13
2.3.3	Treinamentos	14
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	16
4	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	17
4.1	Suporte na execução de projetos	17
4.1.1	Controle do Fluxo de Caixa	17
4.1.2	Mapeamentos financeiros	20
4.1.3	Elaboração e acompanhamento de Planos de Marketing.....	22
4.1.4	Demais atividades de suporte	23
4.2	Gerenciamento de Assessorias	24
4.2.1	Diagnóstico	24
4.2.1.1	Organização Priorização	25
4.2.1.2	Plano de Integração.....	26
4.2.1.3	Partes Interessadas.....	27
4.2.2	Planejamento	28
4.2.2.1	Cronograma	28
4.2.2.2	Plano de Resultados.....	29
4.2.3	Execução.....	30
4.2.4	Controle	30
4.3	Monitoramento e controle do Planejamento Estratégico	31
4.4	Monitoramento e controle do GRD	32
4.5	Desenvolvimento de ferramentas gerenciais.....	33
5	SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	37
5.1	Cumbucas.....	37
5.2	Tecnologia	37
5.3	Sobrecarga	38
5.4	Plano de desenvolvimento individual	38
6	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados (CHIAVENATO, 2007).

Para Maximiano (2004, p. 34), este processo de melhoria “[...] compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança [...], execução e controle”.

Drucker (1998, p. 413), pontua que “os administradores concentram sua atenção nas atividades, não são filósofos nem devem ser, devem sim, colocar em prática imediatamente aquilo que estudaram”. Nesse sentido, segundo a Universidade Federal de Lavras (UFLA, 2018), o estágio supervisionado possui o intuito de possibilitar, através da vivência com a realidade profissional de sua respectiva área de estudo, a formação técnica e científica eficiente, se tratando de uma etapa obrigatória para o curso de administração.

Segundo a Lei Federal nº 11.788 (BRASIL, 2008), o estágio faz parte do projeto pedagógico, sendo um ato educativo, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos frequentando o ensino regular em instituições de ensino superior.

Por definição, o estágio pode ser entendido como:

Atividades de aprendizagem social, profissional e cultural, proporcionada ao estudante pela participação em situações reais de vida e trabalho de seu meio, sendo realizadas na comunidade em geral ou junto a pessoas jurídicas de direito público ou privado, sob responsabilidade e coordenação da Instituição de Ensino (VIANNA, 1997, p. 168).

O estágio, foco do presente trabalho, foi realizado em uma microempresa do ramo de consultoria empresarial situada na cidade de Lavras (MG).

Consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (OLIVEIRA, 1999). Para Quintela (1994), atividade de consultoria é entendida hoje como uma especialidade de apoio externo à ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações.

Mediante o exposto, o objetivo do presente trabalho de conclusão de curso é descrever as principais atividades exercidas ao longo do programa de estágio na empresa WBR, realizando paralelos entre a prática e a literatura.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1 Histórico da empresa

A WBR foi criada no dia 15 de agosto de 2019.

Naquele dia, informalmente em uma “garagem”, era fundada a We Build Results, uma empresa de consultoria e assessoria que tem em seu DNA o propósito de ajudar micro e pequenas empresas a serem melhores. Nossa essência desde o princípio sempre foi muito clara: nos diferenciar de consultorias convencionais para, efetivamente, implementar práticas personalizadas de gestão para os nossos clientes (WBR CONSULTORIA, 2021).

O que diferencia a WBR das demais empresas do ramo de consultoria é o produto de Assessoria Contínua, que possui como objetivo principal, a realização de um projeto de consultoria, mas com foco na implementação em formato contínuo do plano proposto. “Após alguns anos trabalhando com consultoria e gestão, sentíamos que apesar de desenvolvermos projetos com excelência técnica, faltava completar o objetivo final de um trabalho de consultoria: executar o plano e gerar resultados comprovados (WBR CONSULTORIA, 2021).

2.2 Missão, Visão e Valores

Valadares (2002) define a missão como sendo a razão de ser de uma empresa, aquilo que orienta objetivos e estratégias empresariais, devendo ser clara em termos claros, objetivos e entendida por toda a organização.

A missão da WBR é clara e objetiva: “Impulsionar organizações implementando gestão qualificada” (WBR CONSULTORIA, 2021).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 65), a visão “é a imagem que a organização tem respeito de si mesma e do seu futuro [...] está mais voltada para aquilo que pretende ser do que como ela realmente é [...] representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade”.

A visão da WBR é: “Ser referência nacional em implementar gestão qualificada, construindo resultados comprovados” (WBR CONSULTORIA, 2021).

Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual (CHIAVENATO, 2008).

Os valores da WBR são divididos entre internos e externos, os “internos” são disseminados somente entre os colaboradores, enquanto que, os valores “externos”, apesar de serem também disseminados internamente, são sempre apresentados a potenciais clientes em reuniões comerciais, para que estes saibam quais comportamentos e atitudes são esperados de um consultor da WBR.

Os valores servem como diretrizes de comportamentos a serem encorajados ou desestimulados na WBR, por meio de avaliações de desempenho, que ocorrem a cada quatro meses.

Os valores internos são:

- a) Raça: Somos determinados em executar uma ação até o final, independente das dificuldades que encontramos no caminho. Temos iniciativa e garantimos a acabativa para atingirmos nossas metas.
- b) Orgulho: Nos conectamos com o propósito da WBR, e somos multiplicadores de sua essência. Somos autênticos em tudo que fazemos. Vamos em busca do que é nosso.
- c) Melhoria contínua: O feedback constante é nosso mantra para sermos excelentes. Temos coragem para enfrentar o novo e aprendemos rápido com nossos erros. Mediocridade não existe em nosso vocabulário.

Os valores externos são:

- a) Atitude de Dono: Temos a técnica de consultor e visão de empresário. Tratamos as empresas de nossos clientes como se fossem nossas. Vestimos a camisa e somos flexíveis para atendê-los sempre com bom humor e energia.
- b) Compromisso com Resultados: Assumimos a responsabilidade por gerar resultados comprovados através de planejamento, execução, mensuração e adaptação. A resiliência é nosso escudo e o conhecimento nossa arma para atingirmos o objetivo final.
- c) Transparência: Prezamos pela ética acima de tudo. Somos transparentes com nossos clientes independente da situação. Nos comunicamos com clareza, garantindo que a mensagem desejada foi transmitida de maneira assertiva, sem ruídos.

2.3 Ramo de atuação

A fonte de receita da empresa é proveniente da prestação de três grandes tipos de serviços: Assessoria Contínua, Projetos de Consultoria e Treinamentos, cada qual com suas particularidades e metodologias específicas, mas todos possuem o mesmo foco: a melhoria das organizações contratantes.

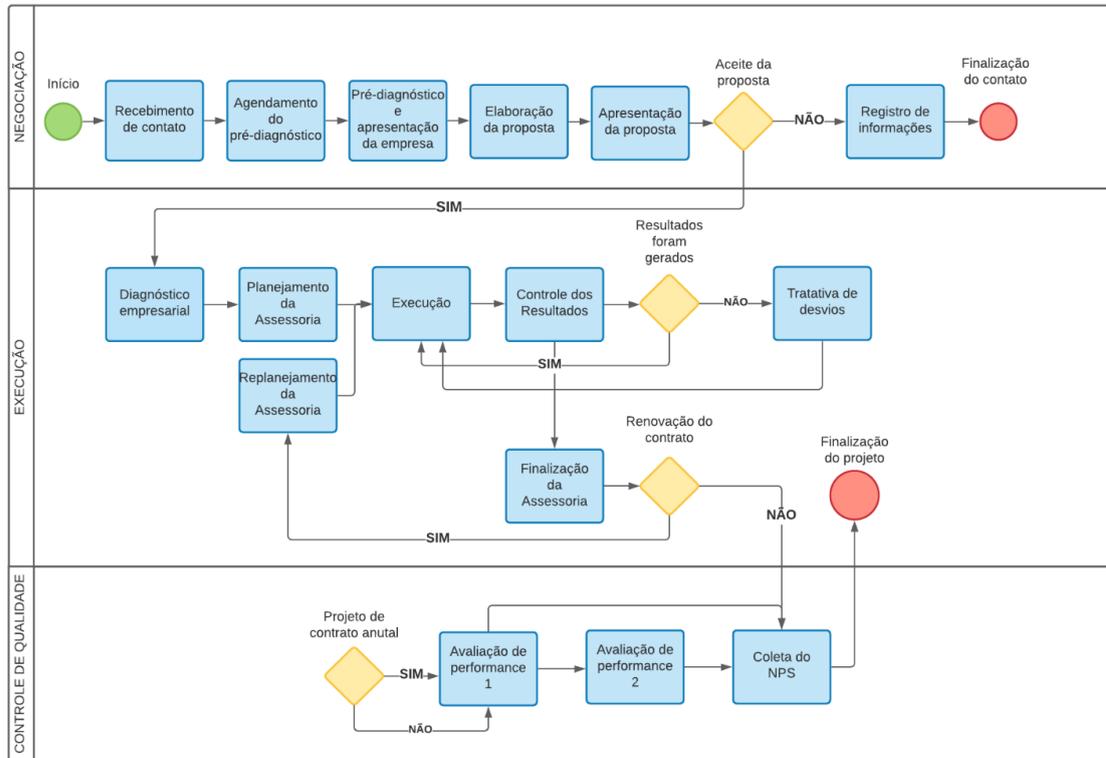
Tanto na Assessoria Contínua, quanto nos Projetos de Consultoria, a empresa trabalha com cinco áreas da gestão: Financeira, Marketing e Vendas, Pessoas, Operacional e Estratégia.

Também é importante ressaltar que a maioria das empresas clientes da WBR são de micro e pequeno porte, e algumas de médio porte, sendo que até o fim de 2021, a empresa ainda não contava com nenhum cliente de grande porte em seu portfólio de clientes.

Nos tópicos subsequentes, serão apresentados os processos envolvidos em cada um dos serviços prestados pela WBR através do uso de fluxogramas. Maranhão e Macieira (2010) definem como sendo fluxograma uma figura feita com símbolos padronizados e textos devidamente arrumados a fim de mostrar sequência lógica de passos de realização dos processos ou atividades.

2.3.1 Assessoria Contínua

Figura 1 – Fluxograma da Assessoria Contínua.



Fonte: Do autor (2022).

A Figura 1 aponta os processos envolvidos no projeto de Assessoria Contínua, que hoje representa mais de 90% da receita da empresa. Como já citado anteriormente, o principal diferencial deste produto frente às demais consultorias do mercado é o foco no suporte contínuo, e não engavetamento dos planos de ação, como comumente ocorre em projetos de consultoria tradicionais. Um ponto interessante deste serviço vem da relação próxima que é desenvolvida com os parceiros, que deixam de ser simples “clientes”, já que, havendo sucesso na implementação dos projetos e com a efetivação dos resultados esperados, ambas as partes acabam obtendo benefícios: os clientes vêm suas empresas com resultados sendo alavancados, e a WBR, por consequência do trabalho, gera para si, casos de sucesso e altos índices de NPS, elevando o potencial da marca dentro do mercado. Segundo Duarte (2021) o Net Promoter Score (NPS), é uma estrutura que foi desenvolvida por Fred Reichheld em 1993, nos Estados Unidos. Cujas finalidade é avaliar o Grau de Lealdade dos Clientes de qualquer segmento de empresa

Outro grande benefício deste projeto é que, mesmo com a realização de um planejamento ordenado de maneira cronológica, com base nas prioridades de melhorias a serem implementadas, o escopo é relativamente aberto, isso significa que a atuação da consultoria pode ter seu foco alterado a qualquer momento mediante necessidades ou demandas dos parceiros, que os consultores julgarem serem legítimas e coerentes. Mais um ponto vantajoso da Assessoria Contínua, é que através da comunicação contínua, os consultores conseguem desenvolver uma visão sistêmica das empresas, evitando decisões equívocas, como por exemplo, um direcionamento de investimento em Marketing que o Financeiro não tenha capacidade de absorver, ou a implementação de novos processos, sem a devida preparação e comunicação com os colaboradores.

Por fim, outra vantagem é a maior probabilidade de aplicabilidade dos planos devido a responsabilidade mútua de atuação. Em projetos convencionais, o proprietário da organização é direcionado a implementar uma série de ações, mas nunca mais é cobrado por elas, enquanto na Assessoria Contínua, são realizadas reuniões semanais, quinzenais ou mensais (com base no contrato de trabalho). Assim, sabendo que eventualmente será cobrado, o empresário sente-se na responsabilidade de implementar o que foi acordado.

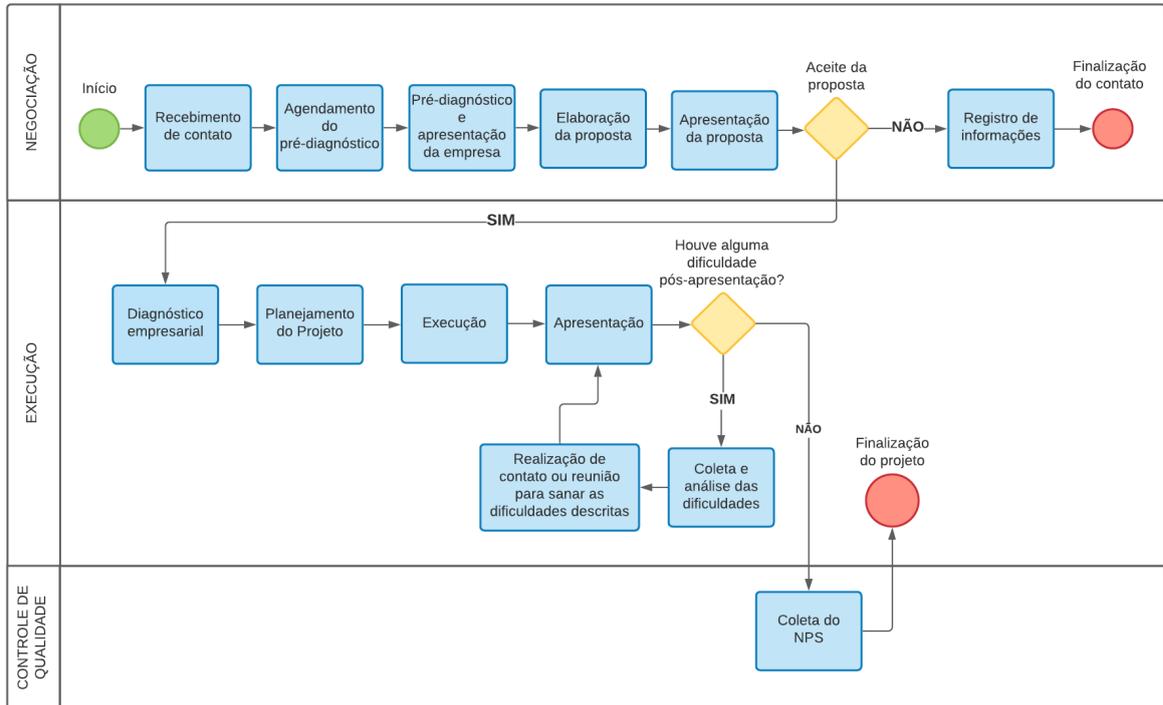
2.3.2 Projetos de Consultoria

Apesar da Assessoria Contínua ser o produto principal da WBR, a empresa também oferece Projetos de Consultoria, com início e fim pré-determinados. Por mais que existam vantagens nítidas no modelo de trabalho contínuo, algumas demandas são específicas e exigem propostas de trabalho no modelo tradicional de consultoria, como um Plano de Negócios, Plano de Marketing ou *Valuation*, por exemplo.

Nesses casos, a empresa possui um fluxo de trabalho que se assemelha parcialmente ao projeto de Assessoria Contínua, até a etapa de execução. Nos Projetos de Consultoria, após a execução, o projeto é apresentado ao cliente e então é finalizado. Se o cliente precisar de algum suporte após a apresentação, a empresa ainda se mantém disponível para retirar dúvidas, mas o trabalho termina oficialmente essa apresentação final.

Outra diferença é que na Assessoria Contínua, o controle de qualidade se dá de forma contínua por meio de avaliações de performance periódicas. Já nos Projetos de Consultoria, há somente a coleta do NPS quinze dias após a apresentação final ao cliente.

Figura 2 – Fluxograma de Projetos de Consultoria.



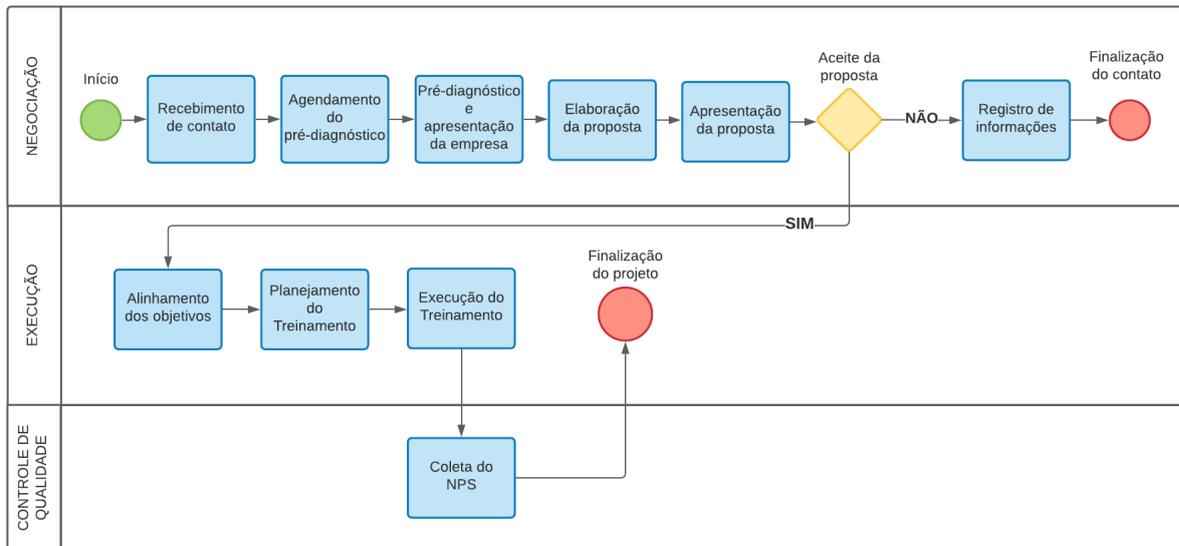
Fonte: Do autor (2022).

2.3.3 Treinamentos

Por fim, a empresa também oferta treinamentos. O modelo de trabalho nesse caso, acaba sendo ainda mais pontual do que nos Projetos de Consultoria, e normalmente são direcionados a colaboradores de empresas contratantes. Além disso, consta dizer também que a demanda por treinamentos, no geral, costuma ser baixa, representando uma porcentagem irrisória da receita da empresa. Apesar disso, a WBR sempre busca coletar o NPS dos treinamentos realizados, visando a melhoria contínua dos mesmos.

A Figura 3 demonstra os processos de um Treinamento.

Figura 3 – Fluxograma do Treinamento.



Fonte: Do autor (2022).

Os treinamentos prestados pela empresa são:

- a) Planejamento Estratégico;
- b) Liderança para Resultados;
- c) Gestão da Qualidade Total;
- d) Gestão de Custos e Análises Financeiras;
- e) Gerenciamento de Projetos;
- f) Modelo de Negócios;
- g) Programa 5S;
- h) Avaliação de Desempenho.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa WBR foi realizado entre os dias 24/02/2021 e 18/12/2021 correspondendo a uma carga horária de 25 horas semanais e 950 horas totais. O Quadro 1 representa o apontamento de horas referente às atividades realizadas ao longo do período de trabalho, com suas respectivas descrições.

Quadro 1 - Atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Suporte na execução projetos	Auxílio na execução de variadas atividades: elaboração de apresentações, controle financeiro, elaboração de planos de marketing etc.	386
Gerenciamento de Assessorias	Contato direto com o cliente e todas as etapas: diagnóstico, planejamento, execução e controle.	413
Monitoramento e controle do Planejamento Estratégico	Acompanhamento, cobrança e revisão das atividades previstas dentro do planejamento estratégico anual.	74
Monitoramento e controle do GRD	Acompanhamento do “ <i>check</i> ” de metas mensais, realizando tratativas de desvios em casos de não batimentos.	29
Desenvolvimento de ferramentas gerenciais	Elaboração de modelos, planilhas, gráficos e ferramentas gerenciais de maneira geral.	48
TOTAL DE HORAS		950

Fonte: Do autor (2022).

Vale ressaltar que as atividades desenvolvidas durante esse período não tiveram um foco ou objetivo único, na verdade, havia uma grande multidisciplinaridade de funções, já que essas se dividiam entre atividades voltadas para a gestão interna, e as demais à própria prestação de serviços da empresa, por meio do suporte e gerenciamento de projetos.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Na presente seção, as atividades desenvolvidas ao longo do período de trabalho serão apresentadas e descritas de maneira detalhada, com a realização de paralelos entre a prática e os conceitos encontrados na literatura.

Logo após ser contratado como estagiário, fui direcionado a prestar suporte à empresa de maneira geral. Inicialmente, além das atividades voltadas para a gestão interna da WBR, também fui instruído a auxiliar os gerentes em seus respectivos projetos em demandas pontuais. Posteriormente, após obter um maior entendimento da metodologia de trabalho e com a contratação de novos estagiários, ganhei a confiança e o aval da equipe para gerenciar projetos por conta própria.

4.1 Suporte na execução de projetos

Empresas de consultoria podem ou não afunilar seus serviços a ramos específicos, sendo essa, uma escolha estratégica de cada organização. No caso da WBR, a empresa opta por atender todos os tipos de empresas, desde que o foco do serviço tenha correlação com gestão. Isso por um lado é bom, pois abre o leque de opções, mas ao mesmo tempo, cria uma infinidade de demandas diferentes devido à particularidade de cada ramo.

Tendo isso em vista, ao prestar suporte na execução dos projetos, não desenvolvi uma lista específica de atividades, pelo contrário, realizei uma grande quantidade de atividades diferentes. Apesar disso, algumas dessas demandas eram semelhantes e necessárias. As atividades descritas nesta seção eram relativamente comuns.

4.1.1 Controle do Fluxo de Caixa

De acordo com Gitman (2004, p. 4), “podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro”.

Ainda, de acordo com Gitman (2004), o administrador financeiro tem como função controlar o fluxo de caixa, analisar, planejar e ter o controle financeiro. Controle este, que o permitirá coordenar as atividades da empresa (no que diz respeito à parte financeira) e avaliar a “saúde” financeira da empresa.

Dentro dos projetos de Assessoria Contínua, a gestão financeira é trabalhada por meio do acompanhamento periódico do fluxo de caixa das empresas.

Conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas (ASSAF NETO; SIVA, 2006).

A utilização do fluxo de caixa como utensílio de controle financeiro pela empresa nos projetos de Assessoria Contínua se dá pela particular importância dessa ferramenta para micro e pequenas empresas, tendo em vista a dificuldade que muitas dessas possuem para manter um caixa saudável. Ao longo do período de trabalho, pude identificar diversos benefícios às empresas que conseguem de fato manter um fluxo de caixa bem atualizado e realista.

O primeiro benefício é evidente: a clareza. Para a grande maioria dos empresários, o termômetro de sucesso do negócio é ter dinheiro em caixa, no entanto o problema começa quando esse dinheiro desaparece, sem que nem o proprietário ou colaboradores saibam o destino do mesmo. Ao realizar um fluxo de caixa de maneira adequada, esses clientes já não tinham mais esse tipo de problema, já que no fechamento financeiro mensal, o resultado financeiro era apresentado por meio de um demonstrativo de fluxo de caixa (DFC). A Figura 4 representa um fechamento mensal de uma empresa parceira no mês de novembro de 2021.

Figura 4 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

wbr SOLUÇÕES EMPRESARIAIS				Demonstrativo Fluxo de Caixa			
	Indicador Financeiro	Valor (R\$)	%	Referencia			
+	Receita Bruta	R\$ 11.466,55	100%	Novembro			
(-)	Dedução de vendas	R\$ -	0%	Lucratividade caixa			
=	Receita Líquida	R\$ 11.466,55		19%			
-	Custos operacionais	R\$ 2.105,90	18%				
=	Margem de Contribuição Total	R\$ 9.360,65					
-	Despesas	R\$ 6.269,65					
(-)	Despesas com Pessoal	R\$ 5.000,00	44%				
(-)	Despesas Administrativas	R\$ 825,00	7%				
(-)	Despesas com Estrutura	R\$ 444,65	4%				
=	Lucro Operacional	R\$ 3.091,00	27%				
	Rações Cães Pessoal	R\$ 900,00	8%				
-	Investimentos	R\$ 50,00	0%				
=	Caixa líquido	R\$ 2.141,00					

Fonte: Do autor (2022).

Outro benefício é o maior embasamento para tomada de decisões. Em um caso específico, o cliente queixou-se que estava sempre com o caixa comprometido. Após os dois primeiros meses de trabalho, com a utilização do fluxo de caixa, foi possível identificar que os déficits de caixa se davam por conta do excesso de mercadorias compradas, além do necessário e financeiramente possível. Isso reduzia consideravelmente a margem de contribuição da

empresa, de maneira que era impossível arcar com as despesas fixas. Tendo isso em vista, o cliente foi aconselhado a reduzir a carga de mercadorias compradas, já que nesse caso, isso não influenciava diretamente a receita. Como consequência, a empresa passou a ter lucros recorrentes, apresentando prejuízos somente em meses em que o desempenho de vendas era menor do que o usual.

Outra vantagem relacionada à utilização do fluxo de caixa era a possibilidade de se realizar comparativos temporais, identificando se a empresa estava apresentando melhores ou piores desempenhos com o passar dos meses. O Gráfico 1 representa um caso em que o desempenho da empresa cliente melhorou significativamente ao longo dos meses de atuação da consultoria.

É importante salientar também que apesar da estrutura e dos aspectos de um DRE, o modelo apresentado na figura 4 se trata, de fato, de uma ferramenta para controle de fluxo de caixa.

Gráfico 1 – Evolução mensal da Receita Bruta.



Fonte: Do autor (2022).

Por fim, outro benefício advindo da utilização do fluxo de caixa, é que, após cerca de três meses, já era possível realizar planejamentos financeiros, e após esse período, o comportamento das finanças já havia sido compreendido o bastante. Assim, eram realizados comparativos entre o realizado e o planejado. No tópico “Desenvolvimento de ferramentas gerenciais”, essa ferramenta será apresentada.

O controle do fluxo de caixa das empresas parceiras era realizado pelo próprio gerente do projeto ou por um estagiário. A definição do responsável era mediante a complexidade do controle a ser realizado. Essa complexidade variava de acordo com o perfil financeiro das empresas, algumas apresentavam grandes quantidades de movimentações em dinheiro,

enquanto outras, tinham movimentações somente através de transferências bancárias, por exemplo. As que tinham grandes movimentações em dinheiro, geralmente despendiam mais tempo e experiência dos consultores para que as divergências entre a planilha de controle e a situação real fossem as menores possíveis.

O controle até então era realizado por meio de uma planilha do Microsoft Excel, que foi elaborada por um ex-colaborador da empresa. A planilha financeira dispunha de diversas abas, todas relativamente interligadas, desde o painel de lançamento, até o demonstrativo de fluxo de caixa (DFC), que era útil ao apresentar os resultados os clientes. O lançamento de entradas e saídas era realizado através do painel de lançamento pelo próprio cliente ao longo da semana. Por fim, o cliente encaminhava a planilha preenchida, seu extrato bancário e a quantidade de dinheiro em caixa, caso houvesse, para que o consultor pudesse analisar se a divergência se enquadrava dentro do aceitável. Caso essa divergência estivesse fora do aceitável, o consultor ou estagiário teria que solucionar esse problema. Erros de divergência geralmente ocorriam em decorrência de três problemas, que eram:

- 1) Cliente realizou algum equívoco no momento do lançamento;
- 2) Cliente se esqueceu de lançar alguma saída ou entrada;
- 3) Erro técnico da própria planilha financeira.

Após identificado o erro e o problema tendo sido solucionado, o responsável pelo controle reenviava a planilha financeira atualizada ao cliente.

4.1.2 Mapeamentos financeiros

Em alguns projetos, se fazia necessária uma captação retroativa e organização dos dados coletados em um demonstrativo financeiro visual. Esse tipo de atividade ocorria em casos em que o cliente já tinha algum controle financeiro antes do início da consultoria.

A Figura 5 demonstra o fluxo de caixa diário de uma determinada empresa parceira da WBR em 01/03/2021. Ao lado esquerdo, estão as movimentações em dinheiro, e do lado direito, movimentações bancárias, ambas contendo entradas e saídas.

Figura 5 – Fluxo de Caixa de um cliente.

CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA E BANCOS							
CAIXA				BANCOS			
Saldo anterior		2.663,91		Saldo anterior		60,16	
Entradas		4.820,00		Entradas		11.991,71	
Saídas			1.747,94	Saídas			12.056,15
Saldo Atual			5.735,97	Saldo Atual			64,28
Fechamento		7.483,91	7.483,91	Fechamento		11.991,87	11.991,87
Data	Descrição	Entrada	Saída	Data	Descrição	Entrada	Saída
01/09/2021		200,00		01/09/2021		186,25	
01/09/2021		80,00		01/09/2021			16,87
01/09/2021			5,00	01/09/2021		265,00	
01/09/2021		170,00		01/09/2021			24,17
01/09/2021		100,00		01/09/2021		1.272,00	
01/09/2021		120,00		01/09/2021			79,15
01/09/2021		160,00		01/09/2021		1.920,00	
01/09/2021		250,00		01/09/2021			119,51
01/09/2021		3.300,00		01/09/2021		1.130,00	
01/09/2021		440,00		01/09/2021			52,86
01/09/2021			14,90	01/09/2021		600,00	
01/09/2021			23,20	01/09/2021			40,50
01/09/2021			100,00	01/09/2021		600,00	
01/09/2021			182,58	01/09/2021			40,50

Fonte: Dados do estágio (2022).

Nesse projeto específico, foi necessário realizar o levantamento retroativo e organização financeira do mês de janeiro ao mês de outubro, e posteriormente, o levantamento dos meses subsequentes, à medida em que a consultoria avançava. O resultado deste trabalho está representado na Figura 6.

No entanto, é notável que esse tipo de trabalho era extremamente demorado, já que em somente um dia, era comum haver mais de trinta movimentações, sem muita padronização na descrição das mesmas. Diante disso, viu-se a necessidade de transpor a realização do fluxo de caixa para um sistema online. A empresa em questão já utilizava o sistema Bling, portanto, coube a mim realizar essa transposição.

Esse processo ocorreu de maneira razoavelmente fluida, já que nesse ponto da consultoria, o comportamento das finanças já estava bem mapeado. Assim, foi necessário somente a personalização dos tipos de entradas e saídas dentro do sistema, além do treinamento da funcionária responsável pelos lançamentos, para que pudesse migrar toda a gestão do fluxo de caixa do Excel para o Bling. Além disso, no treinamento, a funcionária foi direcionada a utilizar uma funcionalidade de conciliação bancária dentro do sistema Bling, de forma que não precisaria mais lançar essas movimentações, apenas defini-las de acordo com a categoria da receita ou gasto, assim que fossem identificadas pelo sistema, poupando muito tempo de trabalho.

Figura 6 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa após a organização.

DFC - Consolidado		
+ Receita	R\$ 2.311.375,81	100%
Caixa	R\$ 665.531,90	29%
Bancos	R\$ 503.414,65	22%
Sicoob	R\$ 991.396,81	43%
	R\$ 151.032,45	7%
- Dedução sobre vendas	R\$ 53.382,87	2%
- Simples Nacional	R\$ 107.268,98	5%
= Receita Líquida	R\$ 2.150.723,96	93%
- Custos Variáveis	R\$ 1.187.598,59	51%
Frete	R\$ 1.266,34	0%
	R\$ 9.030,00	0%
Fornecedores	R\$ 1.177.302,25	51%
= Margem de Contribuição	R\$ 963.125,37	42%
- Gastos fixos	R\$ 584.219,45	25%
- Gastos com Estrutura	R\$ 188.723,58	8%
- Gastos com Mão de obra	R\$ 240.892,32	10%
- Gastos Administrativas	R\$ 11.588,35	1%
- Gastos com Materiais e Equipamentos	R\$ 48.140,65	2%
Outros Gastos	R\$ 94.874,55	4%
= Lucro Operacional	R\$ 378.905,92	16%
Despesas Não Operacionais	R\$ 320.754,31	14%
Gastos Pessoais	R\$ 204.443,96	9%
	R\$ 92.255,06	4%
	R\$ 44.374,49	2%
	R\$ 5.370,52	0%
	R\$ 62.443,89	3%
Despesas Financeiras	R\$ 116.310,35	5%
= Lucro Líquido	R\$ 58.151,61	3%

Fonte: Do autor (2022).

Após toda a transição no modelo de controle do fluxo de caixa, o trabalho dos consultores se resumia a entrar no sistema Bling, baixar um arquivo Excel das movimentações mensais, separar entradas e saídas e organizá-las dentro da estrutura de DFC, de acordo com suas respectivas categorias. O que antes levava cerca de 4 horas, passou a levar no máximo 30 minutos.

4.1.3 Elaboração e acompanhamento de Planos de Marketing

De acordo com Ferrel (2005), a meta do marketing é conectar organizações a seus clientes. Já o planejamento de marketing, segundo Kotler (1998), é o planejamento das tomadas de decisão referentes ao mercado-alvo da empresa, seu posicionamento neste mercado, o desenvolvimento de novos produtos e a definição do seu preço, seus canais de distribuição, sua comunicação e sua promoção.

Tendo em vista a importância do marketing para as vendas de uma empresa, em muitos casos, a implementação e monitoramento de um planejamento de marketing se fazia necessária. Em grande parte dos casos, os resultados evidentemente não vinham de imediato, mas a médio ou longo prazo, acabavam aparecendo. O processo de planejamento de marketing envolvia todas as etapas tradicionalmente elaboradas, desde a definição dos 4 P's do marketing, SWOT, definição de posicionamento de mercado, até os objetivos, ações, metas e indicadores. O controle das ações, que tinham diferentes responsáveis, era realizado por meio do site Trello, havendo pontos de contato semanais para alinhamento das atividades, discussões sobre o plano, elaboração de novas ideias e demais assuntos pertinentes. A Figura 7 mostra a aba de plano de ação dentro de uma planilha desenvolvida para elaboração de Planos de Marketing.

Figura 7 – Plano de Ação de Marketing.

Nº	Objetivo	Meio	Ação	Responsável	Início Planejado	Prazo Previsto
1.4	Aumentar alcance e engajamento com a marca	Adestramento	Publicar montagens de cães "formados" após adestramentos vestidos em roupas de recém graduados (diploma, boina etc). "Cão formado"	[Redacted]	01/jul	Após finalizar adestramento
1.5		Geral	Aprimorar atuação no Google Meu Negócio		01/jul	08/jul
1.6		Geral	Produzir periodicamente conteúdos informativos de cuidados com os cães		01/jul	1X Mês
1.7		Geral	Confeccionar uniformes personalizados		19/jul	18/ago
1.8		Adestramento	Postar imagens do [Redacted] no treinador ao logo dos anos		01/ago	30/ago
1.9		Geral	Implementar Perguntas e Respostas em Lives, Reels ou IGTV's do Instagram		01/ago	1X Mês
1.10		Geral	Produzir vídeo institucional do [Redacted] com foco no Hotelzinho e Day Care		01/ago	30/set
1.11		Geral	Criar artes institucionais com informações do [Redacted]		15/ago	30/ago
1.12		Geral	Avaliar viabilidade de site para o [Redacted]		01/set	01/out
1.13		Adestramento	Criar canal no Youtube para promover autoridade no assunto e aumentar alcance da marca		01/out	30/nov

Fonte: Do autor (2022).

4.1.4 Demais atividades de suporte

Além das atividades descritas nos tópicos anteriores, como já dito inicialmente, havia uma vasta gama de outras atividades que eram desenvolvidas rotineiramente, mediante demandas momentâneas. Alguns exemplos, são:

- Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão;
- Mapeamento de processos e elaboração de propostas de melhorias;
- Realizações de Cliente Oculto;

- d) Definição de investimentos para alocação de recursos;
- e) Simulações e projeções financeiras.

4.2 Gerenciamento de Assessorias

Segundo o guia PMBOK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2013, p. 12), o gerenciamento de projetos pode ser definido como: “[...] a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”.

Os gerentes de projetos na WBR são os consultores habilitados a gerenciar os produtos. Para garantir a qualidade dos projetos, a empresa conta com um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), e o gestor dessa área é o responsável por colocar em prática as atividades relacionadas a esse departamento.

Por meio de um escritório de gerenciamento de projetos, pode-se formalizar os procedimentos de abordagem de processos de gerenciamento de projetos (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2008).

Logo após o aceite de uma proposta de Assessoria Contínua, independentemente do tipo do produto fechado, o gestor de EGP definia quem seria o responsável pelo gerenciamento do produto com base nos conhecimentos, experiências prévias e afinidade dos consultores frente ao ramo da empresa ou até mesmo o perfil dos clientes.

Após a definição do gerente, este precisaria entrar em contato com o responsável pela negociação para ficar a parte do que se tratava o projeto, mas até aqui, sem muitos detalhes, o intuito era entender as dores do cliente, o motivo pelo qual buscou uma consultoria, o que pretendia atingir e questões desse gênero.

4.2.1 Diagnóstico

Depois de entender do que o projeto iria se tratar, o gerente entrava em contato com o cliente para marcar uma reunião inicial, nessa primeira reunião era feito o diagnóstico empresarial em profundidade. Para isso, eram elencadas questões a respeito das cinco áreas trabalhadas pela WBR, mas com maior foco nas áreas relacionadas às dores já levantadas previamente pelo cliente. Com intuito de facilitar esse processo, a empresa conta com um banco de questões para o diagnóstico empresarial, que pode ser acessado e personalizado com base em cada tipo de projeto.

Após o diagnóstico, era fundamental a elaboração de um escopo de trabalho, que tem por objetivo descrever todas as informações referentes ao projeto, desde as informações gerais, até os objetivos pretendidos. Este escopo era tradicionalmente realizado por meio do software Microsoft Excel, posteriormente sendo realizado em outras plataformas, como o Notion. A etapa de diagnóstico é composta pelos seguintes elementos:

- a) Organização e Priorização: Processo de definição dos principais problemas a serem resolvidos por meio da utilização da matriz GUT;
- b) Plano de Integração: Requisitos, premissas e riscos.
- c) Partes Interessadas: Descrição de todos os envolvidos nos projetos, definindo os seguintes aspectos: Cargo, canal de comunicação, perfil comportamental e data de aniversário;
- d) Ficha Técnica: Informações gerais do projeto, como os envolvidos no projeto, cliente, data de Início e término.

4.2.1.1 Organização Priorização

Após o entendimento do negócio do cliente, suas dores e anseios, o gerente fica responsável por quantificar os problemas identificados por meio da Matriz GUT. De acordo com Chiavenatto e Sapiro (2009), a Matriz GUT é uma metodologia que qualifica problemas e conseqüentemente define prioridades.

Essa metodologia elenca os problemas de 1 a 5 dentro de três critérios: gravidade, urgência e tendência. Por fim, para priorizar os problemas, basta multiplicar os valores atribuídos aos problemas. A prioridade é dada a partir dos valores totais, em ordem decrescente.

Quadro 2 – Matriz GUT.

Matriz GUT					
Área	Problemas ou Oportunidades	# Gravidade	# Urgência	# Tendência	Σ Prioridade
Gestão de projetos	Não há responsável pelo macro gerenciamento dos projetos	5	5	5	125
Gestão de projetos	Não utilização de ferramenta/sistema visível e de fácil utilização para gerenciamento dos serviços	5	5	4	100
Gestão de projetos	Falhas e atrasos na comunicação entre o time.	5	5	4	100
Tecnologia	Desorganização das pastas de trabalho	4	4	5	80
Tecnologia	Não é utilizada nenhuma plataforma para backup de dados	4	5	4	80
Gestão de projetos	Controle do cronograma é feito de maneira amadora, abrindo muito espaço para retrabalhos.	5	5	3	75
Gestão de projetos	Não são realizadas reuniões em time para alinhamento de informações.	4	4	4	64
Gestão de Pessoas	Má gestão do conhecimento devido a alta rotatividade	4	3	5	60
Gestão do tempo	Centralização de atividades no Diogo, inclusive funções administrativas.	4	3	4	48
Tecnologia	Retrabalho dentro do Sketchup pela não utilização de softwares mais modernos (Archicad)	4	3	4	48
Geral	Breno atua fora de sua área de formação. Possivelmente irá se desmotivar em breve.	4	4	3	48

Fonte: Do autor (2022).

4.2.1.2 Plano de Integração

O Plano de Integração é composto por três elementos: requisitos, premissas e riscos. Sua realização é de suma importância para o sucesso dos projetos, e logo após o diagnóstico empresarial, já é possível desenvolvê-lo.

Segundo Xavier (2009), os requisitos são condições ou capacidades que devem ser supridas pelo produto, serviço ou resultado do projeto, para satisfazer um contrato, padrão, especificação, ou outro documento formal. A ISO 9000:2005, define qualidade como “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas” (CROSBY, 1979). Tendo isso em vista, é evidente a importância dos requisitos para o sucesso do projeto, pois eles definem as expectativas que devem ser atingidas, norteando o trabalho a ser desenvolvido.

Segundo o Guia PMBOK®, em sua 5ª edição, “um fator do processo de planejamento considerado verdadeiro, real ou certo, desprovido de prova ou demonstração” (PMI, 2013). As premissas geralmente são captadas a partir das percepções do gerente após o contato com o cliente, e podem estar relacionadas a tudo, desde que tragam algum valor prático ao planejamento do projeto.

Segundo a sexta edição do Guia PMBOK® (PMI, 2017), o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução do planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, implementação das respostas e monitoramento dos riscos em um projeto. Nesse

sentido, os gerentes ficam responsáveis por toda a parte de gerenciamento dos riscos, buscando garantir o sucesso do projeto.

Figura 8 – Plano de Integração.

REQUISITOS

- Implementar sistema de gerenciamento de projetos visual e de uso intuitivo ([Monday](#), [Trello](#) etc)
- Implementar metodologia de gerenciamento de projetos personalizada, sanando os pontos em desfalque dessa área (especialmente com relação ao controle do cronograma e comunicação entre o time)
- Mapear os processos e propor melhorias de fluxo de trabalho, ferramentas e atividades em uso atualmente
- Desenvolver cultura de transparência de informações através da implementação de ferramentas e atividades em equipe (Slack, reuniões semanais/quinzenais)
- Propor ações que reduzam a perda de conhecimento

PREMISSAS

- Equipe de colaboradores do escritório não demonstram resistência a mudanças
- Os projetos giram em torno do Diogo e Pedro, por serem a "face" da empresa. Clientes querem tratar assuntos diretamente com eles.
- Rafael possui preferência pela parte de controle de obras, administrativo e controle de gastos
- Rafael tem maior preferência pelo uso do [Trello](#) no caso de implementação de sistema.

RISCOS

- Clientes acharem que estamos atuando como funcionários e não como consultores
- Diogo possui o hábito de se auto sabotar, não implementando atividades que foram pré-estabelecidas
- Dificuldade para implementar ferramentas e metodologias propostas pela já falta de organização do tempo
- Cobranças que fogem do escopo atual. **Ex:** Melhorias de planilhas, questões financeiras etc.

Type '/' for commands

Fonte: Do autor (2022).

4.2.1.3 Partes Interessadas

Segundo McElroy e Mills (2007), o gerenciamento dos stakeholders (partes interessadas) em projetos é um processo contínuo de esforços de desenvolvimento das relações com todas as partes interessadas visando alcançar um projeto de sucesso. Por conta disso, também era necessário identificar, refletir e descrever os perfis dos envolvidos ainda na fase inicial do projeto, para se ter uma noção clara de questões importantes como: cargo, interesse dentro do projeto e perfil comportamental.

Quadro 3 – Partes Interessadas.

Nome	Cargo/Função	Interesse/Expectativa	Canal de comunicação	Perfil	OBS. Importantes
[Redacted]	Proprietário e Arquiteto	Organização dos processos da empresa, melhoria da auto produtividade, utilização de ferramentas mais produtivas	Presencial e grupo de Whatsapp	Exigente, disperso, pouco organizado, tem dificuldade de separar pessoal do profissional, prioriza atingimento da expectativa, não é muito de seguir cronogramas/regras	Tem o hábito de sabotar atividades já acordadas previamente
[Redacted]	Engenheiro Civil e co-proprietário	Organização dos processos da empresa, melhoria da auto produtividade, utilização de ferramentas mais produtivas	Presencial e grupo de Whatsapp	Exigente, objetivo e organizado.	Tem preferência pela área de engenharia (acompanhamento de obras), faz o controle financeiro da empresa.
[Redacted]	Co proprietário e engenheiro civil	Melhoria da produtividade do time, redução de erros operacionais	Presencial	Análítico, calmo, gosta de passar os conhecimento e experiências a diante.	

Fonte: Do autor (2022).

4.2.2 Planejamento

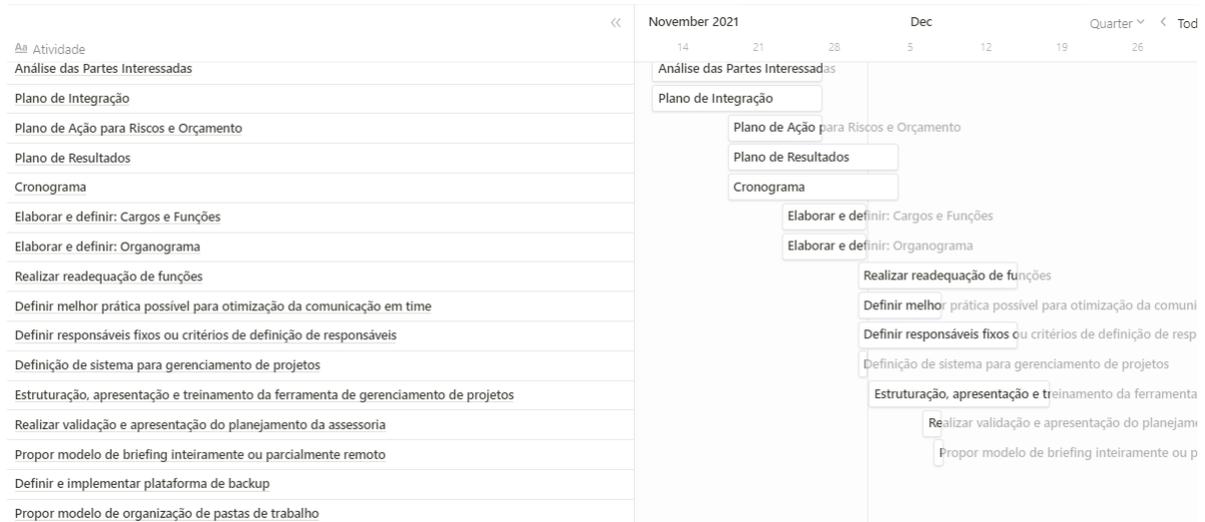
A fase de planejamento pode durar até 30 dias contados a partir do diagnóstico empresarial, e ao final desses 30 dias, o plano da Assessoria deve ser apresentado e validado pelo gestor de EGP. Vale citar que o gerente não fica necessariamente preso ao planejamento ao longo de 30 dias, podendo começar a implementar ações que julgar pertinentes concomitantemente a realização do planejamento. Abaixo estão elencados os elementos contidos dentro dessa etapa:

- a) Cronograma: Descrição das atividades a serem executadas ao longo do período do projeto;
- b) Plano de Resultados: Contém o resultado geral esperado com o projeto, os resultados específicos, os objetivos, indicadores e metas;
- c) Gerenciamento de Riscos: Ferramenta utilizada para reduzir as chances de problemas ao longo dos projetos;
- d) Plano de Orçamento: Quantia provisionada para ser gasta ao longo do desenvolvimento do projeto.

4.2.2.1 Cronograma

Por meio do cronograma, é possível realizar a disposição das atividades ao longo do tempo definido de projeto, que pode ser de seis meses ou um ano. Essa fase se dá após a realização e validação da Matriz GUT. A Figura 9 é a um diagrama de GANTT, que apresenta o cronograma do projeto de maneira mais visual.

Figura 9 – Diagrama de GANTT.



Fonte: Do autor (2022).

4.2.2.2 Plano de Resultados

O plano de resultados é um dos principais pilares dentro do projeto de Assessoria Contínua, porque trata-se do termômetro de sucesso da implementação das ações adotadas na etapa de planejamento. Este plano deve conter:

- a) Resultado geral esperado: Se resume a uma frase curta e de fácil entendimento do que se espera alcançar com a realização do projeto;
- b) Resultados específicos: É uma frase curta, que trata de um resultado esperado dentro do projeto, mas de maneira mais específica;
- c) Indicador: É um parâmetro utilizado para avaliar o grau de atingimento ou não de um resultado específico;
- d) Meta Geral: Dentro do Plano de Resultados, é uma medida obrigatoriamente quantitativa, estabelecida com o objetivo de definir o que se deseja alcançar, de maneira geral dentro do projeto;
- e) Meta: É também uma medida quantitativa do que deseja alcançar. No entanto, é medida periodicamente;
- f) Periodicidade de checagem: É a frequência que se define para checar o alcance dos objetivos;
- g) Resultado: É o valor efetivo alcançado.

Figura 10 – Plano de Resultados.

RESULTADO GERAL ESPERADO:

"Promover maior organização ao setor de projetos da empresa através da implementação de práticas e ferramentas facilitadoras."



Resultado Específico 1:

Melhorar a comunicação interna do time.

Indicador	Meta Geral
<i>Média da nota de comunicação dada pelo time em análise de clima organizacional.</i>	8

Check

Meta	Mês	Resultado	Check	+
-	Dezembro	5,4	<input type="checkbox"/>	
Nota 7	Fevereiro		<input type="checkbox"/>	
Nota 8	Abril		<input type="checkbox"/>	

Fonte: Do autor (2022).

4.2.3 Execução

Diferente das etapas de diagnóstico, planejamento e controle, a etapa de execução não possui elementos internos específicos, até porque o tipo de execução será sempre relativo com base nas necessidades pontuais identificadas em cada caso.

4.2.4 Controle

Por fim, a etapa de controle existe para que os resultados possam ser averiguados. Apesar da singularidade de cada um dos projetos, o objetivo principal da WBR é gerar resultados às empresas parceiras. Em muitos casos, o não atingimento das metas pode estar relacionado, ou com o plano ou com a execução. A etapa de controle, nos casos de não atingimento das metas, proporciona essa reflexão e a busca contínua pelo sucesso do projeto. Já nos casos de atingimento, a documentação desses resultados também é importante, até para a própria WBR, que de maneira constante, irá compondo seu portfólio com casos de sucesso.

O controle dos resultados dos projetos é realizado pelo próprio gerente, de acordo com a realidade de cada plano. No entanto, sempre com a finalização de um projeto, os resultados são apresentados em uma pauta específica da área de EGP. Essa prática veio à tona como uma ação corretiva após um dos clientes cancelarem o andamento da Assessoria, e o objetivo dessa prática é reduzir as chances que cancelamentos de contrato voltem a acontecer.

Outra prática importante dentro da etapa de controle são as boas práticas. Considerando não somente que a empresa tem cerca de dois anos de existência, mas também que a melhoria contínua pode existir em qualquer ambiente, é de responsabilidade do gestor de EGP que os novos aprendizados sejam documentados e armazenados para futuras eventuais consultas em situações semelhantes.

Por fim, consta citar também a reunião semanal de briefing. Essa reunião possui um tempo pré-determinado de 1 hora e seu objetivo é permitir que cada gerente possa compartilhar o andamento de seus projetos, dando à equipe uma visão clara do que está acontecendo, além de proporcionar um momento de ajuda entre os gerentes em casos de dificuldades ou problemas.

4.3 Monitoramento e controle do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma técnica que estabelece o rumo a ser seguido pela organização e seus objetivos são a longo prazo (MARQUES, 2009).

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, e diz respeito, tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada (MARQUES, 2009, p. 16).

O planejamento estratégico dentro da WBR é elaborado anualmente, sendo de responsabilidade do Diretor Executivo realizar todos os trâmites para seu desenvolvimento, não obstante disso, toda a empresa participa da elaboração do plano de maneira conjunta. A partir do momento em que o plano está concluído, define-se os responsáveis por cada atividade, e em seguida, inicia-se o trabalho de monitoramento e controle, que envolve a checagem das atividades e suas respectivas subtarefas, datas de entrega, cobranças aos responsáveis por cada uma das atividades e análises para possíveis alterações ou adaptações. Quando são identificadas necessidades de alteração ou adaptação no plano, é de praxe que todos da equipe deem o aval para que isso se concretize.

O controle do planejamento estratégico inicialmente era realizado por meio do Microsoft Excel, mas posteriormente foi transferido ao Trello, para que houvesse maior

transparência das atualizações, além de facilitar o processo, por não envolver a utilização de planilhas. A Figura 11 mostra a plataforma de controle do planejamento estratégico da empresa.

Figura 11 – Planejamento Estratégico.



Fonte: Dados do estágio (2022).

4.4 Monitoramento e controle do GRD

Para Campos (2013), atingir metas está relacionado à capacidade que cada empresa tem em executar suas tarefas de forma eficaz e eficiente. Para que os resultados aconteçam, é preciso que as pessoas, ao exercer suas funções, tenham em mente que precisam ser as melhores naquilo que fazem e para isso é necessário que seja desenvolvido o Gerenciamento da Rotina Dária (GRD).

Na WBR, o GRD surgiu como um objetivo claro: garantir o alcance das metas internas e o cumprimento dos objetivos propostos. Sua aplicabilidade inicia-se sempre a partir do não batimento de alguma meta ou não cumprimento de alguma atividade dentro do prazo definido, em alguma das reuniões de verificação de resultados. A implementação do GRD inicia-se a partir de uma tratativa de desvios, que é feita geralmente por meio da ferramenta “5 Porquês”.

Figura 12 – Ferramenta dos 5 Porquês.

The figure shows three identical templates for the 5 Whys tool, arranged vertically. Each template consists of a blue header bar with the text 'Teste dos Pq's'. Below the header is a white box labeled 'Problema 1:', 'Problema 2:', or 'Problema 3:'. Underneath the problem box is a row of five grey boxes, each containing the text 'Pq?'. Below this row is another white box labeled 'Causa raiz:'. The templates are separated by thin white lines.

Fonte: Dados do estágio (2022).

Após a identificação da causa raiz que ocasionou o não atingimento de uma meta ou objetivo, é criado um plano de ação para mitigar ou eliminar essa causa. Dentro desse plano, são elaboradas ações, sendo que cada ação tem um responsável encarregado por executá-la, além de um prazo específico para que essa ação seja colocada em prática. Dessa forma, o responsável pelo GRD deve conduzir o processo de tratativa de desvios ao final das reuniões, e, monitorar de maneira contínua o processo de execução dessas ações, cobrando seus respectivos responsáveis e avaliando possibilidades de melhoria das mesmas.

4.5 Desenvolvimento de ferramentas gerenciais

Outra atividade que foi muito comum ao longo do período de trabalho na WBR, foi o desenvolvimento de ferramentas gerenciais facilitadoras, desenvolvidas tanto com foco interno, quanto externo. Essas ferramentas eram desenvolvidas dentro do Microsoft Excel na maioria das vezes, e em grande parte dos casos, utilizando-se de macros e códigos em VBA. Abaixo estão algumas dessas ferramentas.

De acordo com Ross *et al.* (2002), o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. Um planejamento financeiro é uma declaração do que deve ser feito num período futuro.

A Figura 13 representa uma ferramenta de planejamento financeiro elaborada inicialmente para a própria WBR dentro do Microsoft Excel, visando facilitar o processo de análises entre o planejado e realizado. Após alguns testes realizados internamente, a ferramenta passou a ser acrescentada à já citada planilha de fluxo de caixa, dentro dos projetos de Assessoria Contínua. A ferramenta funciona de maneira automatizada por meio da fórmula

“SE”, trazendo os valores de outras duas abas com base em critérios específicos. A checagem entre o planejado e realizado com os parceiros era realizada mensalmente na maior parte das vezes.

Figura 13 – Ferramenta de Planejamento Financeiro.

Planejamento Financeiro - 2021				Referência - Planejado
(+) Entradas	Planejado	Real	Diferença	Novembro
Entradas - Total	R\$	R\$	-R\$ 1.299,85	
(-) Saídas	Planejado	Real	Diferença	
Custos operacionais - Total	R\$	R\$	-R\$ 162,70	
Custos operacionais	Planejado	Real	Diferença	
Total	R\$	R\$	-R\$ 162,70	
(-) Saídas	Planejado	Real	Diferença	
Despesas - Total	R\$	R\$	-R\$ 67,94	
Despesas administrativas	Planejado	Real	Diferença	
Total	R\$	R\$	-R\$ 121,00	
Despesas com mão de obra	Planejado	Real	Diferença	

Fonte: Do autor (2022).

A planilha de folha de salarial demonstrada na Figura 14 foi desenvolvida para um escritório de contabilidade de Lavras, a fim de facilitar o processo de cálculo da hora extra e adicional noturno finais dos colaboradores de uma empresa contratante dos serviços contábeis, cada um com seus respectivos DSRs a partir do valor bruto de cada um. Além de facilitar esse processo, que antes era feito manualmente, a planilha também calcula automaticamente a quantidade de dias úteis e não úteis no mês, o INSS e IRRF, e por fim, o quanto deverá ser despendido de dinheiro para cada funcionário da empresa.

Figura 14 – Planilha de folha salarial.

DIAS ÚTEIS		25	2021/2022		2021/2022	Calcular INSS		Calcular IRRF		Incrementos à planilha	
DIAS NÃO ÚTEIS		5	Mês, ano		junho, 2021	Base de cálculo		Base de cálculo		Automatização de dia	
%		20,0%				R\$ 2.045,83		R\$ 1.888,62		Automação de bloco de cálculo auto	
						INSS R\$ 167,62		IRRF R\$ 183,66		Coluna de cálculo au	
PROVENTOS						Calcular INSS		Calcular IRRF			
		256	236	226/9382	224			228		408,31	
FUNCIONARIO	SALARIO	ADICIONAL	DIARIAS	LANCHE	Hora Extra Bruto (50%)	Hora extra final	DSR	Ad. Noturno Bruto	Ad. Noturno final	DSR	Hora Extra Bruto [1]
	1.952,77	292,92	1.147,38	689,00	264,29	221,90	44,38	121,31	101,09	20,22	408,31
	1.952,77	292,92	1.125,32	662,50	292,92	244,09	48,82	111,84	93,20	18,64	483,56
	1.952,77	292,92	1.081,19	636,00	199,72	166,43	33,29	101,19	84,32	16,86	390,55
	1.952,77	-	1.014,99	609,50	0,00	0,00	0,00	117,17	97,64	19,53	213,03
	1.100,00	-	-	283,08	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0
	1.952,77	-	816,41	424,00	0,00	0,00	0,00	90,54	75,45	15,09	0
	1.952,77	-	1.191,51	689,00	26,63	22,19	4,44	117,17	97,64	19,53	390,55
	1.952,77	-	1.147,38	689,00	292,92	244,09	48,82	111,84	93,20	18,64	355,05
	1.432,01	-	1.101,25	79,50	0,00	0,00	0,00	195,28	162,71	32,55	0

Fonte: Dados do estágio (2022).

A Figura 15 demonstra o código utilizado para realizar o cálculo do IRRF.

Figura 15 – Código em VBA para cálculo de IRRF.

```

Sub irrf()
Dim ws As Worksheet
Set ws = Sheets(3)
Set pl = Sheets(1)

valor = pl.Range("k2")

If valor <= ws.Range("p19") Then
    Sheets(1).Range("k3") = "Isento"
End If

If valor >= ws.Range("o20") And valor <= ws.Range("p20") Then
    Sheets(1).Range("k3") = pl.Range("k2").Value * ws.Range("q20") - ws.Range("r20")
End If

If valor >= ws.Range("o21") And valor <= ws.Range("p21") Then
    Sheets(1).Range("k3") = pl.Range("k2").Value * ws.Range("q21") - ws.Range("r21")
End If

If valor >= ws.Range("o22") And valor <= ws.Range("p22") Then
    Sheets(1).Range("k3") = pl.Range("k2").Value * ws.Range("q22") - ws.Range("r22")
End If

If valor >= ws.Range("o23") Then
    Sheets(1).Range("k3") = pl.Range("k2").Value * ws.Range("q23") - ws.Range("r23")
End If

End Sub

```

Fonte: Do autor (2022).

Outra ferramenta desenvolvida foi para o gerente de uma administradora de jazigos, ligada à uma das capelas da cidade de Lavras. Um dos trabalhos desse gerente era acompanhar o status de pagamentos dos clientes, para isso, previamente ao trabalho, o gerente já dispunha de uma planilha para esse controle, além de um caderno para realizar cálculos de multas aos clientes inadimplentes. No entanto, o trabalho de atualizar quem estava ou não inadimplente era relativamente trabalhoso, além disso, o cálculo das multas e juros era realizado manualmente. De forma geral, esse gerente perdia muito tempo realizando tarefas operacionais que poderiam ser automatizadas.

Diante disso, por demanda desse gerente, a planilha que esse cliente já utilizava foi personalizada, e nela, foram adicionadas duas abas: uma aba para atualização relativamente automática dos clientes inadimplentes e outra para o cálculo automatizado das multas. A aba de atualização de inadimplentes funciona por meio de um conjunto de fórmulas em VBA. Quando o gerente escreve “NP” (não pago) dentro da célula de um mês em que a mensalidade não foi paga, o código identifica esse texto por meio de uma fórmula “CONT.SE” e atualiza esse cliente para a lista de inadimplentes, junto a isso, traz o número do contrato, o valor da multa, e o número de parcelas em atraso.

Figura 16 – Lista de inadimplentes.

Concessionário	Contrato	Data do contrato	Nº de parcelas contratual	Valor da parcela (sem juros e multa)	Nº de parcelas em atraso	Observação 1	Observação 2	Atualizar inadimplentes
	559			R\$ 282,50	1			
	523			R\$ 282,48	3			
	598			R\$ 396,00	1			
	543			R\$ 282,48	1			
	475			R\$ 356,48	16			
	132			R\$ 193,87	16			
	266			R\$ 259,06	15			
	126			R\$ 117,51	20			
	602			R\$ 293,85	2			
	437			R\$ 149,08	36			
	524			R\$ 282,48	1			
	438			R\$ 258,94	28			
	275			R\$ 238,59	20			
	536			R\$ 380,67	8			
	416			R\$ 234,61	35			
	365			R\$ 216,95	35			
	515			R\$ 282,48	36			
	463			R\$ 244,00	6			
	311			R\$ 192,24	22			
	671			R\$ 442,00	1			
	521			R\$ 282,48	17			

Fonte: Do autor (2022).

A aba para cálculo de multas, como já dito, tinha por objetivo, poupar tempo ao gerente. Ela funciona a partir de duas frentes, a primeira trás as informações do cliente inadimplente para a aba em questão após o contrato desse cliente ser digitado em uma célula. As informações resgatadas são: nome, número de parcelas em atraso e o valor individual da parcela. Isso é importante porque a segunda frente da planilha funciona por meio de uma simples fórmula de cálculo de multa, fixa de 2% em cima do valor da parcela, mais o juro diário de 0,03% ao dia. Como é possível perceber na Figura 17, o gerente tem a opção de selecionar pontualmente os meses em que o concessionário não realizou o pagamento da mensalidade, facilitando ainda mais o processo de cálculo da dívida.

Figura 17 – Planilha de cálculo de multa e juros.

INFORMAÇÕES CONCESSIONÁRIO			
Contrato	437		
Nome	[REDACTED]		
Número de parcelas em atraso	36		
Valor da parcela	R\$	149,08	
Total	R\$	867,62	
[Botão: Buscar informações do Concessionário]			

Nº de parcelas	Datas de vencimento	Parcelas com juros e multa	Check
1	25/01/2021	R\$ 170,63	<input checked="" type="checkbox"/>
2	25/02/2021	R\$ 169,09	<input type="checkbox"/>
3	25/03/2021	R\$ 167,70	<input checked="" type="checkbox"/>
4	25/04/2021	R\$ 166,16	<input checked="" type="checkbox"/>
5	25/05/2021	R\$ 164,67	<input type="checkbox"/>
6	25/06/2021	R\$ 163,13	<input checked="" type="checkbox"/>
7	25/07/2021	R\$ 161,64	<input type="checkbox"/>
8	25/08/2021	R\$ 160,10	<input type="checkbox"/>
9	25/09/2021	R\$ 158,56	<input type="checkbox"/>
10	25/10/2021	R\$ 157,08	<input type="checkbox"/>
11	25/11/2021	R\$ 155,54	<input type="checkbox"/>
12	25/12/2021	R\$ 154,05	<input type="checkbox"/>
13	25/01/2022	R\$ 152,51	<input type="checkbox"/>
14	25/02/2022	R\$ 150,97	<input type="checkbox"/>
15	25/03/2022	R\$ 149,58	<input type="checkbox"/>
16	25/04/2022	R\$ 148,04	<input type="checkbox"/>
17	25/05/2022	R\$ 146,55	<input type="checkbox"/>
18	25/06/2022	R\$ 145,01	<input type="checkbox"/>
19	25/07/2022	R\$ 143,52	<input type="checkbox"/>
20	25/08/2022	R\$ 141,98	<input type="checkbox"/>
21	25/09/2022	R\$ 140,44	<input type="checkbox"/>
22	25/10/2022	R\$ 138,96	<input type="checkbox"/>

Fonte: Do autor (2022).

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Toda e qualquer organização requer mudanças e melhorias. A WBR é uma empresa recente e apesar de ter muitos processos bem estruturados, não foge à regra e precisa desenvolver certos aspectos, principalmente ligados à área de gestão de pessoas. Abaixo, cito quatro pontos, que em minha visão, necessitam de melhorias.

5.1 Cumbucas

A área de consultoria de maneira geral depende muito de conhecimentos tácitos, mas também de uma bagagem teórica sólida por parte dos profissionais. Isso é relevante no ramo não só pela questão da credibilidade, mas também devido ao potencial competitivo que a empresa ganha ao executar projetos.

Ao longo do período de trabalho na WBR, notei que havia uma cultura que incentivava a busca pelo conhecimento, mas não tão a fundo quanto deveria. Portanto, creio que seria de grande valia a realização periódica de cumbucas, levando aos consultores maior conhecimento externo e proporcionando espaços para discussões e reflexões, ampliando a visão de negócios da equipe. A prática de cumbuca envolve um grupo de pessoas que se unem em prol de desenvolver algum tipo de conhecimento que será relevante para a organização em que estão inseridas. Essa prática funciona por meio de reuniões periódicas, que devem contar sempre com as mesmas pessoas, que por sua vez, definem um livro que deverá ser lido. Em todo encontro, um dos participantes é sorteado para discorrer a respeito de um capítulo do livro, e em seguida, todos os membros discutem a respeito do que foi apresentado.

5.2 Tecnologia

A otimização de processos e, conseqüentemente, melhoria da produtividade, é algo a se buscar em qualquer organização, e a implementação e desenvolvimento de novas tecnologias é um grande aliado a isso. A WBR ainda é uma microempresa, mas pelo que pude perceber, há muito espaço para o uso de tecnologias que possam agilizar processos que ainda despendem um tempo desnecessário dos consultores.

O controle do fluxo de caixa dos clientes por meio de planilhas em Excel é um exemplo de processo que poderia ser otimizado através de parcerias ou contratação de planos com

sistemas ERPs. Isso se dá por diferentes razões: sistemas, no geral, são mais intuitivos, acarretam menos erros operacionais, possibilitam conciliações bancárias etc.

5.3 Sobrecarga

O ramo de consultoria empresarial em alguns casos foge do padrão de trabalho convencional. Em muitas situações, clientes não possuem disponibilidade de realizar reuniões dentro do horário comercial, por exemplo. É sabido também, que a sobrecarga costuma ser um ponto de insatisfação entre muitos profissionais que trabalham nessa área.

Ao longo do período de trabalho, identifiquei um índice considerável de sobrecarga na empresa, já que em diversos momentos, era difícil cumprir com todas as atividades propostas dentro do período estipulado de 5 horas diárias. Além disso, reuniões fora do horário comercial também eram um agravante da situação.

Nesse sentido, creio que seria importante para a empresa buscar entender mais a fundo o quanto estagiários, especificamente, estão trabalhando diariamente e discutir isso com os mesmos para que haja um alinhamento de expectativas, já que isso pode facilmente se tornar um quesito desmotivador, afastando-os da empresa.

5.4 Plano de desenvolvimento individual

O plano de desenvolvimento individual (PDI) é uma prática que pode propiciar maior perenidade de colaboradores dentro das organizações por conta da previsibilidade de evolução na carreira. Para profissionais que entram na organização ainda como estagiários, entender o caminho que precisam trilhar até que possam alcançar seus objetivos profissionais é algo muito motivador. Isso favorece um clima organizacional positivo e reduz índices de rotatividade, o que é excelente para a empresa, já que o conhecimento tácito e a fixação de colaboradores que compartilham dos mesmos valores é de grande valia para qualquer organização.

6 CONCLUSÃO

A atuação prática no mercado de trabalho concomitante a graduação é muito relevante para a formação profissional do discente, pois proporciona oportunidades de colocar em prática conceitos adquiridos ao longo da graduação, além de desenvolver capacidades comportamentais, preparando melhor o estudante para a vida profissional.

A teoria em sala de aula levanta questões-chave da área administrativa, além de questões sociais e políticas importantes para a formação, não só de um bom profissional, mas também, de um cidadão consciente. No entanto, existe um abismo entre a teoria e a prática, já que dentro da sala de aula, determinados elementos nem sempre são vivenciadas no mesmo grau que são vivenciadas no mercado de trabalho, como: hierarquia, conflitos, tomadas de decisão, gerenciamento de risco, entre outros. Assim, é de grande valia para qualquer discente, além do estágio, buscar experiências em atividades complementares à sala de aula, como empresas júniores, núcleos de estudos, atléticas etc.

O programa de estágio dentro da WBR representa uma experiência desafiadora e enriquecedora. O porte da empresa, até o presente momento em que este trabalho foi desenvolvido, propicia ao estudante, autonomia dentro dos processos da mesma, o que serve de motivação, além de possibilitar grande desenvolvimento profissional, no meu caso, pude desenvolver aspectos comportamentais, como oratória, desenvoltura e autoconfiança, aspectos técnicos, como a obtenção de maiores noções a respeito de finanças, marketing e processos, principalmente. Além disso, houve também, grande aprendizado a nível de “mundo”, já que ao se trabalhar com empresas de ramos variados, entramos muito em contato com assuntos variados (desde como produzir uma cachaça, até como é o funcionamento de um escritório de arquitetura).

Mediante o exposto, creio que pude, ao longo do período de estágio, vivenciar a realidade do mercado de trabalho, reforçando conceitos aprendidos ao longo da graduação, além de ter também, contribuído para com o funcionamento sadio e desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. Organisational project management: an historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, Guildford, v. 26, n. 1, p. 38-43, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.009>.
- BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 24 mar. 2022.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 5. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008. 579 p.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CROSBY, P. B. **Quality is free**. New York: New American Library, 1979.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Moderna, 1998.
- DUARTE, T. **Net Promoter Score**: entenda o que é o NPS e como implementar esta métrica na sua empresa! Disponível em: <https://track.co/blog/net-promoter-score/>. Acesso em: 10 out. 2021.
- FERREL, O. C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomsom, 2005.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento e implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- MARQUES, W. L. **Marketing**. Cianorte: Gráfica Vera Cruz, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MCELROY, B.; MILLS, C. Managing stakeholders. *In*: TURNER, J. R. (ed.). **Gower handbook of project management**. 4th ed. Hampshire: Gower Publishing, 2007. p. 757-777.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®**. 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®**. 6. ed. Pennsylvania: PMI, 2017.

QUINTELLA, H. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROSS, S. *et al.* **Demonstrações financeiras e fluxo de caixa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Projeto pedagógico do curso de administração**. Lavras: Ed. Ufla, 2018.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

VIANNA, C. S. V. **Manual prático das relações trabalhistas**. São Paulo: LTr, 1997.

WBR CONSULTORIA. **Sobre nós**. Disponível em: <https://wbrconsultoria.com/sobre-n%C3%B3s>. Acesso em: 10 nov. 2021.

XAVIER, C. M. da S. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. 2. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2009.