

PROJETO PARA ESTRUTURAÇÃO DE CONSULTORIA E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS EM DIFICULDADE NA CIDADE DE TAPIRATIBA - SP

Gustavo Francisco Nogueira¹, Nycolas Augusto de oliveira², Jorge Jauhar³

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial /
Gustavo.francisco3@fatec.sp.gov.br

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial /
nycolas.oliveira01@fatec.sp.gov.br

³ Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial / jorge.jauhar@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O trabalho a seguir aborda o estudo de caso da empresa de consultoria Jaboticabal, onde será estudado sua estrutura como um todo para a reformulação de uma nova empresa de consultoria para empresas de pequeno e médio porte que estão com dificuldades em suas operações. Durante o decorrer do trabalho será abordado ferramentas como gestão de projetos, Canvas, Guia PMBOK e análise SWOT. As ferramentas mencionadas anteriormente serão utilizadas para auxiliar durante todo projeto para mitigar quaisquer possíveis erros no processo de estruturação deste projeto, a fim de obter resultados eficientes com o menor custo e a maior eficiência possível.

Palavras-chave: Recuperação de empresas; Guia PMBOK; Canvas, projeto

1 INTRODUÇÃO

O projeto consiste em um estudo da empresa de Consultoria Jaboticabal, que presta serviços para pequenas e médias organizações e empresas que estão com dificuldades financeiras e operacionais e esgotaram sua capacidade de gestão.

A consultoria é uma empresa de profissionais associados onde não há vínculo CLT (Consolidação da Leis Trabalhistas) e a equipe é composta por pessoas autônomas de cada setor da administração que, sendo assim, contará com profissionais da área de Marketing e Vendas, Operacional, Financeiro e Contábil, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos.

Após a realização deste estudo um membro da dupla financiará uma empresa com o intuito de replicar a Consultoria Jaboticabal com algumas adaptações para a região de Mococa.

2 OBJETIVO DO PROJETO

Com base na Consultoria Jaboticabal realizar um projeto para introduzir uma consultoria na cidade de Tapiratiba - SP.

2.1 JUSTIFICATIVA DO PROJETO

As empresas de pequeno e médio porte também podem recuperar suas operações, porém muitas empresas destes portes não tem o conhecimento para contratar uma consultoria que pode ajudar neste processo, este processo é mais conhecido em empresas de grande porte, que antes de entrarem em falência tentam maneiras de se estabilizar novamente no mercado. Assim se faz importância da uma conscientização para micros e pequenos empresários, que podem recuperar sua empresa de forma saudável.

Assim o projeto tem como objetivo analisar a empresa Consultoria Jaboticabal, onde é possível observar seus processos e adaptar esses processos em uma nova consultoria em recuperação de empresa, porém no município de Tapiratiba-SP, está nova consultoria não será uma filial da Consultoria Jaboticabal.

Após analisar a quantidade de empresas de pequeno e médio porte na região de Tapiratiba, nota-se uma oportunidade nesse mercado devido à falta de profissionais qualificados para realizar esse processo de recuperação de empresa no município de Tapiratiba e região. O estudo de mercado será realizado através de uma pesquisa do Serasa, com isso percebe-se que o número de empresas com dificuldades financeiras é alto em relação ao número de empresas existente nesta região.

2.2 METODOLOGIA

Será realizada uma pesquisa exploratória através do estudo de caso da empresa Consultoria Jaboticabal, na qual será realizada uma análise de toda sua operação com o intuito de iniciar um empreendimento do mesmo ramo em regiões diferentes.

A análise deverá ser realizada em todos os processos de dentro da empresa, a fim de identificar os erros e acertos que a empresa tem e melhorar estes pontos adaptando em uma nova empresa. Também será necessário realizar outro método de pesquisa sendo este a pesquisa bibliográfica, onde serão utilizados artigos científicos

e estudos na área para que seja possível proporcionar a essas empresas menores a oportunidade de ter novas saídas além de declarar falência de maneira direta sem antes mesmo tentar fazer algo para mudar as diretrizes da atual situação da empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados: Interdisciplinaridade, Gestão de Projetos, Canvas, Guia PMBOK e Análise SWOT.

3.1 INTERDISCIPLINARIEDADE

Segundo Klein (1990), a interdisciplinaridade tem várias vertentes, onde pode-se observar dois mais inovadores e dois mais tradicionais. Entre os inovadores se encontram, por um lado, a emergência de programas de ensino e pesquisa de novo tipo e, por outro lado, a emergência de movimentos interdisciplinares. Entre os tradicionais se encontram as tentativas de reter ou reinstalar seis ideias históricas básicas de unidade e síntese do conhecimento e as ações que promovem a abertura e ampliação dos horizontes disciplinares. Neste tópico será abordado a interdisciplinaridade, com foco em Gestão de todas as áreas que uma empresa precisa para operar, estas gestões são:

- Gestão financeira;
- Gestão Fiscal;
- Gestão Operacional;
- Recursos Humanos;
- Suprimentos / Logística;
- Qualidade;
- Direito empresarial;
- Comercial / Marketing.

3.1.1 GESTÃO FINANCEIRA

De acordo com (GITMAN 2010 apud CASALI e TRETER 2015) o administrador financeiro é quem gerencia todas as finanças na organização, é ele que busca fazer um acompanhamento não apenas do ambiente externo, mas também do ambiente interno afim de tomar decisões importantes para agregar valor à organização.

3.1.2 GESTÃO FISCAL

As empresas necessitam serem mais competitivas e por isso a gestão fiscal deve ter sua prioridade nas organizações para melhorar a rentabilidade, usando o planejamento fiscal através de incentivos. “A gestão fiscal consiste no estudo e planejamento do acesso a benefícios fiscais e incentivos financeiros e no uso de alternativas fiscais, permitidas pela lei, de modo a que sejam prosseguidos os objetivos da empresa.” (GOMES, 2005 p.14).

A autora refere também que a gestão fiscal nada tem a ver com evasão e fraude fiscal. Mas que consiste numa atividade em que se recorre frequentemente a benefícios fiscais e a incentivos.

3.1.3 GESTÃO OPERACIONAL

Compreender as condições que permitem a criação da vantagem competitiva sustentável das empresas tem sido o principal campo de estudo da estratégia empresarial (PORTER, 1985; RUMELT, 1984). A Gestão Operacional é a área utilizada para gerir os processos e inovar operacionalmente desenvolver estratégias onde poderá reduzir custos, desperdícios e melhorar a lucratividade da empresa.

3.1.4 RECURSOS HUMANOS

O departamento de Recursos Humanos é uma parte muito sensorial na mentalidade corporativa que predomina e na cultura das organizações. Ela é no geral contingencial e situacional, uma vez que ela subsiste por vários aspectos, como a estrutura da organização, os paradigmas organizacionais, a aparência de seu mercado, o ramo da organização, a automatização em uso, as diretrizes internas, o tipo de gestão e outras muitas variáveis. (CHIAVENATO, 2014).

3.1.5 SUPRIMENTOS / LOGISTICA

Segundo Christopher (1997), logística é maneira de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de matéria prima ou de produtos acabados através da forma de organização, para que possa maximizar os lucros.

3.1.6 QUALIDADE

Segundo Silva (2009, p. 11), qualidade “é sinónimo da procura contínua de melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia da organização até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os stakeholders”

3.1.7 DIREITO EMPRESARIAL

O direito compõe-se de regras sociais, que disciplinam os deveres e obrigações em relação às pessoas que estão inseridas na sociedade, sancionadas pelo Estado. (FRANÇA, 1994).

Segundo Ramos (2008), o Direito Empresarial, no regime jurídico está relacionado as atividades econômicas de seus agentes produtivos se aplica aos agentes econômicos, hoje chamados de empresários.

3.1.8 COMERCIAL / MARKETING

De acordo com Kotler (2018), o marketing é de suma importância, uma vez que é por meio dele que produtos, sendo estes novos ou que receberam de alguma forma aprimoramento, vem sendo introduzido ao mercado.

(Kotler 2007 apud Segabinazzi 2013) ainda define o ato de troca quando um indivíduo consegue algo desejado oferecendo outra coisa em troca, como uma forma de recompensar o outro indivíduo pelo que lhe foi dado. (Kotler 1984 apud Segabinazzi 2013) define ainda pré-requisitos para que essas trocas possam ocorrer, sendo alguns deles:

- Para que a troca ocorra é necessário ter duas partes;
- Ambas as partes devem possuir algo considerado de valor pela outra parte (item/objeto tangível ou serviço);
- Ambos têm que ter a percepção do que foi recebido e se condiz com o foi estabelecido nos termos da troca;
- Cada uma das partes devem ser livres para aceitar ou recusar;
- As partes acreditam que a negociação é apropriada ou de desejo.

3.2 GESTÃO DE PROJETOS

Gestão de projetos é uma junção de ferramentas, práticas e técnicas para o desenvolvimento de um projeto bem-sucedido. Essa gestão proporciona ordem ao processo, para que o empreendimento seja realizado no menor tempo possível, aproveitando todos os recursos disponíveis, sendo assim, arquitetar e após isso fazer a implementação de determinado plano (GIDO; CLEMENTS, 2007).

Criar um projeto é desafiador, sendo necessário elaborar um planejamento adequado e ter flexibilidade para lidar com inesperado, pois as coisas podem sair diferentes do que foram planejadas. Ou seja, com gestão de projeto você aprende a elaborar uma ideia, administrar a mesma, controlar os possíveis problemas que podem surgir e a lidar com as expectativas finais.

3.3 CANVAS

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), O Business Model Canvas (Canvas de Modelo de Negócios), uma ferramenta desenvolvida a fim de permitir aos empreendedores e/ou gestores melhor visualização e compreensão dos elementos essenciais de um modelo inovativo de negócio, de forma simples e clara. Tendo em vista quem são os seus clientes e entendendo suas necessidades e o valor que o cliente está procurando no seu produto ou serviço oferecido.

Com isso o gestor/gerente pode ter sua tomada de decisão mais precisa e eficiente o que acarretará resultados mais benéficos para a companhia.

São nove os elementos chave que compõem a as áreas principais de negócios:

1. Segmentos de Clientes: busca garantir que as características dos produtos / serviços prestados atendam às necessidades e características de seus segmentos.
2. Propostas de valor: são os produtos (podendo ser bens e serviços) que são oferecidos aos clientes.
3. Canais: maneira de ofertar valores para o seu nicho de clientes ou possíveis e eventuais clientes.
4. Relacionamento com o cliente: maneira de se relacionar com a clientela.
5. Fontes de Receita: refere-se às maneiras pelas quais são gerados receita e obtém lucro.

6. Principais Recursos: são os ativos da empresa, utilizados a fim de agregar valor aos clientes.
7. Principais atividades: são as atividades consideradas fundamentais na produção de valor.
8. Principais parcerias: são os fornecedores, alianças estratégicas e demais parcerias que buscam auxiliar a empresa na criação do seu próprio valor.
9. Estrutura de custos: onde são definidos os custos para a gestão de um negócio.

Todos os elementos citados contêm informações consideradas relevantes e/ou importantes para com os serviços e produtos, conseqüentemente afetando outros fatores que podem estar relacionados com ambos. Tendo essas informações a análise do modelo de negócios que a empresa aborda se torna mais fácil e prática, possibilitando assim uma melhor tomada de decisão.

Portanto pode-se perceber que, o Canvas se torna uma ferramenta útil para empreendedores e gestores analisarem seu modelo de negócio, identificarem possíveis falhas e oportunidades de melhoria, auxiliando na tomada de decisões mais informadas e assertiva possibilitando a testarem ideias inovadoras.

3.4 GUIA PMBOK

O Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), em português Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, é uma ferramenta crucial para otimizar a demanda nas organizações, sua primeira edição foi publicada em 1996, no qual a PMI (Project Management Institute), em português Instituto de Gerenciamento de Projetos, ao revisar e publicar o Guia PMBOK, tem por finalidade oferecer sempre o conjunto das melhores práticas de projeto, atualmente está na sua sétima edição (PMI, 2017). Por se tratar de um guia generalista, o Guia PMBOK pode ser aplicado em qualquer área do conhecimento, pois fornece todo um embasamento teórico que serve de referência aos profissionais envolvidos em um projeto.

Os cinco grupos de processos necessários para o desenvolvimento de qualquer projeto de acordo com o Guia PMBOK são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Explicando de maneira resumida o que cada um desses grupos de processos citados anteriormente aborda, tem-se que:

Iniciação: Fase em que são definidos os objetivos que o projeto buscará alcançar e é desenvolvido o Termo de Abertura do Projeto (TAP).

Planejamento: São definidos de maneira detalhada o escopo, orçamento que se tem disponível e o cronograma a ser seguido. Também é nessa fase que o gerenciamento do projeto é definido.

Execução: Onde o projeto é “posto à prova”, sendo executado utilizando todos os recursos que foram definidos durante a fase de planejamento.

Monitoramento e controle: Como o próprio nome diz é nessa fase em que o projeto é monitorado e analisado para que se possa ter alguma percepção de algum problema ou desvio pode ser encontrado durante a realização do projeto.

Encerramento: É a finalização do projeto, parte onde são entregues todos os resultados que foram obtidos durante a realização.

O Guia PMBOK traz benefícios de otimização de processos, maior previsibilidade, priorização de atividades, melhora da performance, otimização de recursos e tratamento de riscos.

2.5. ANÁLISE SWOT (FOFA)

A sigla *SWOT* do inglês: *Strengths, Weakness, Opportunitise e Threats* pode ser entendido como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no português, por isso a denominação FOFA também pode ser utilizada.

A ANÁLISE *SWOT* ou FOFA é uma ferramenta organizacional, conhecida por auxiliar gestores e gerentes a terem um melhor conhecimento da própria organização e quais fatores podem ou não influenciar no desempenho da mesma e com isso esses profissionais conseguem monitorar a situação que a empresa está passando ou irá passar e dessa maneira conseguem realizar um melhor planejamento e a partir disso se posicionar melhor mediante o mercado e concorrentes.

Ainda sobre a ferramenta, sua metodologia consiste em dividir e analisar os dados em fatores/pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, sendo os pontos fortes e fracos pertencentes ao ambiente interno e as oportunidades e ameaças pertencentes ao ambiente externo. Assim tem-se que:

Fatores Internos: São aqueles fatores que sofrem influência das estratégias organizacionais da empresa, sendo estes:

- Pontos fortes: Vantagens que a organização possui em relação as concorrentes, independentemente de quais sejam (tecnologias, processos, operações etc.).
- Pontos fracos: Desvantagens ou vulnerabilidades operacionais que a empresa pode possuir, estoque baixo, alto custo de produção, demora na entrega de pedidos etc.

Fatores Externos: São aqueles fatores que sofrem influência de situações ou acontecimentos externos, por exemplo: outras empresas (concorrentes) e situações econômicas

- Oportunidades: Acontecimentos e tendências mercadológicas que impactam a empresa de maneira positiva.
- Ameaças: São influências negativas que a empresa sofre ou que pode sofrer no decorrer do tempo.

2.6 ANÁLISE SWOT APLICADA AO PROJETO

Na tabela abaixo os autores estipularam possíveis dados que podem estar contidos na análise SWOT que a empresa que será sediada na cidade de Tapiratiba – SP. Segue abaixo a tabela com os dados:

Quadro 1: Matriz SWOT

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade de posicionamento geográfico, podendo atender em várias regiões via comunicação online. 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carência de profissionais qualificados na região em que a empresa atua
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente número de empresas em dificuldade. • Negócio inovador. • Baixa concorrência na região de atuação. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • A carência de conhecimentos do cliente empresário com relação ao nicho de mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

Sobre os pontos fortes definidos e identificados, percebe-se que a empresa possuirá uma flexibilidade de posicionamento geográfico, o que resultará na possibilidade de atendimento em várias regiões por meio da comunicação online.

Relacionado a pontos fracos é interessante ressaltar uma carência de profissionais mais bem qualificados, devido a região de atuação da empresa.

Como oportunidades, foi abordado o fato de ser um negócio inovador e baixa ocorrência na região de atuação, já que até o momento o número de empresas que atuam na mesma área (Tapiratiba – SP) e com o público específico (pequenas e médias empresas) é desconhecido. É importante destacar também o alto número de empresas em dificuldade o que deve gerar crescimento na procura por empresas do ramo.

No quesito ameaças, pode-se destacar o baixo conhecimento dos empreendedores sobre o assunto, onde muitos deixam a empresa declarar falência de maneiras mais acelerada.

3. A EMPRESA

A empresa objeto de estudo está situada no município de Jaboticabal. Sua estrutura física é de um andar do prédio com aproximadamente 100 m² contando com 9 profissionais de setores diferentes. A Consultoria Jaboticabal tem a proposta de ofertar serviços para pequenas e médias empresas com dificuldades de prosperar. O intuito final deste estudo de caso é criar uma empresa semelhante a Consultoria Jaboticabal em outra região, que possa abranger mais as pequenas e médias empresas da região carentes deste tipo de serviço, como: Mococa e Tapiratiba.

4. PROJETO

O plano de projeto consiste em criar uma consultoria de recuperação de empresas, mais especificamente, no município de Tapiratiba-SP, podendo atender toda região em um raio de 100Km.

A empresa de consultoria em recuperação de empresas atenderá pequenas e médias empresas de diversos nichos, contando com cerca de 15 associados profissionais em cada área da empresa, sendo eles: Gerentes, Advogados, profissionais em Recursos Humanos, Contador, Consultor Financeiro, Engenheiro de Produção e Gestor de Marketing

O prédio onde será instalado a empresa contará com uma sala de reunião e uma infraestrutura de trabalho adequada para até 15 pessoas trabalhando simultaneamente.

Os móveis serão planejados com uma empresa especializada e o orçamento pré-definido é de R\$ 20.000,00 para esta etapa. Os critérios para a contratação desta empresa de marcenaria são: preço do projeto, prazo de entrega para até 30 dias e confiabilidade da prestação do serviço solicitado.

O orçamento geral do projeto é de até R\$ 60.000,00 (Sessenta mil reais), tendo em vista que este valor será usado para iniciar as operações da empresa e iniciar com cerca de R\$10.000,00 para o capital de giro da empresa.

A seguir serão apresentados o TAP, a EAP/WBS e o Gráfico de Gantt.

4.1 TERMO DE ABERTURA DE PROJETO (TAP)

Termo de Abertura de Projetos (TAP), é um documento que formaliza a abertura de um projeto, neste termo contém os seguintes tópicos: objetivo, justificativa, Stakeholders, prazo, orçamento, premissas, restrições e gerente do projeto. Desta forma abrange todos os termos necessários em um projeto e é parte da fase de inicialização da empresa.

Este documento fornece direção e foco, atuando como material base para desenvolver o ciclo de vida do projeto.

Tabela 1: Termo de Abertura do Projeto (TAP) para abertura da consultoria.

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	
Objetivo	Abertura de uma consultoria.
Justificativa	Adquirir capital retirando as empresas do caminho da falência através de profissionais qualificados.
Stakeholder principal	Empreendedor. Sócios da empresa.
Stakeholder secundários	Funcionários, prestadores de serviços e clientes.
Estimativa de prazo	6 meses para início das atividades.
Estimativa de orçamento	O orçamento será de R\$60.000,00 para desenvolver o projeto.
Premissas	Os profissionais deverão ter a capacidade de realizar um planejamento, estruturação e controle dos processos da organização.
Restrições	O projeto deve respeitar o escopo, tempo e orçamento.
Gerente do projeto	Responsável por gerenciar o projeto: Gustavo Nogueira.
Mococa, xx de xxxxxxxx de 2023	Assinatura Stakeholder Principal

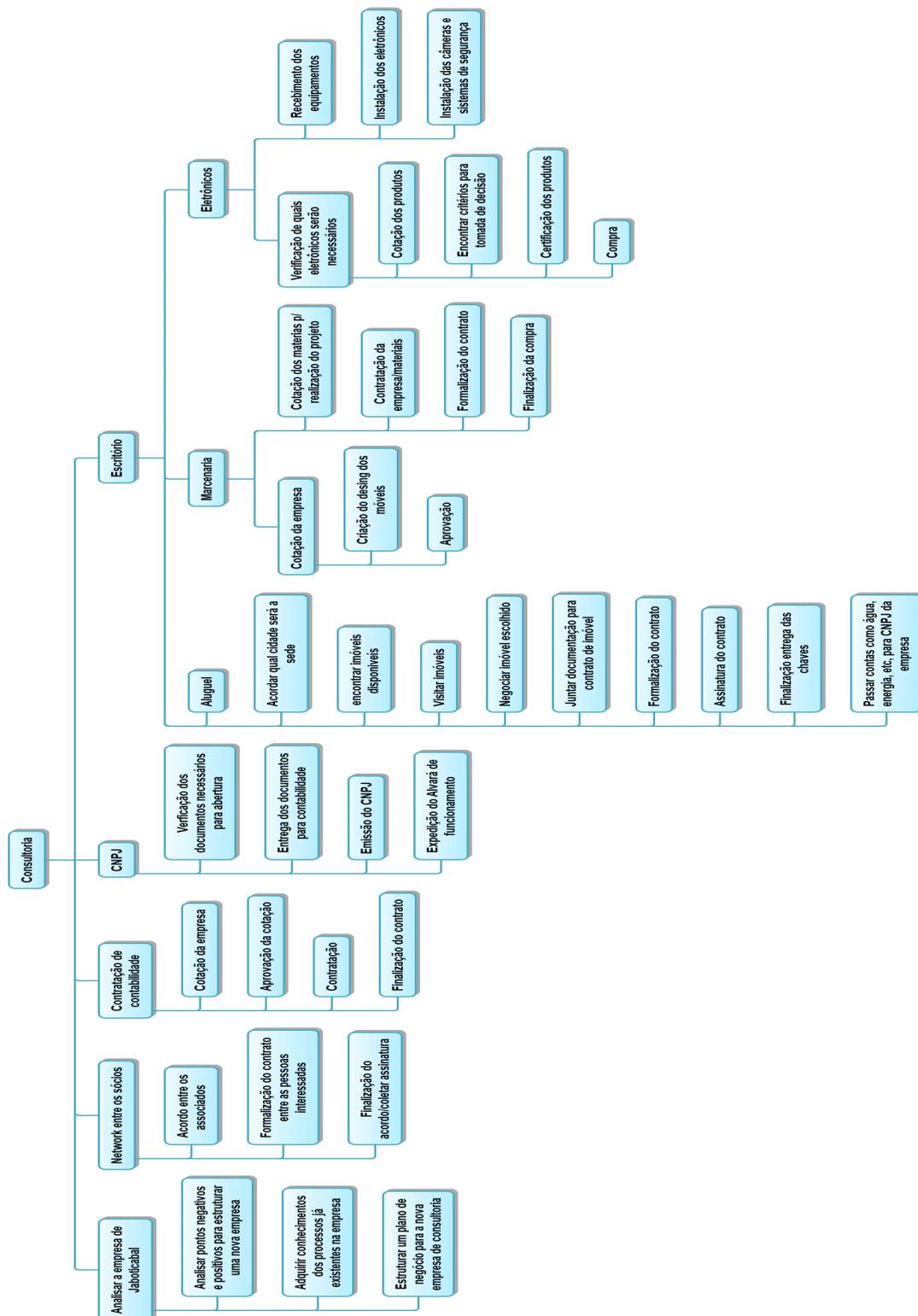
Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Segundo PMI (Project Management Institute), também conhecido como Instituto de Gerenciamento de Projetos em português (2013), o EAP (Estrutura Analítica do Projeto) ou Work Breakdown Structure (WBS) é a divisão das tarefas detalhadas do projeto, ao qual contém todas as necessidades que precisam ser efetuadas durante o projeto, com cada tarefa tem seu tempo estimado, o que torna o gerenciamento mais visual e fácil de ser realizado. Seu principal benefício é a visão estruturada de tudo que deve ser entregue dentro do cronograma, custo, qualidade, riscos e aquisições necessárias.

Abaixo pode ser observado a estrutura analítica do projeto que foi criada baseando-se no software WBS Schedule Pro.

Figura 1: EAP



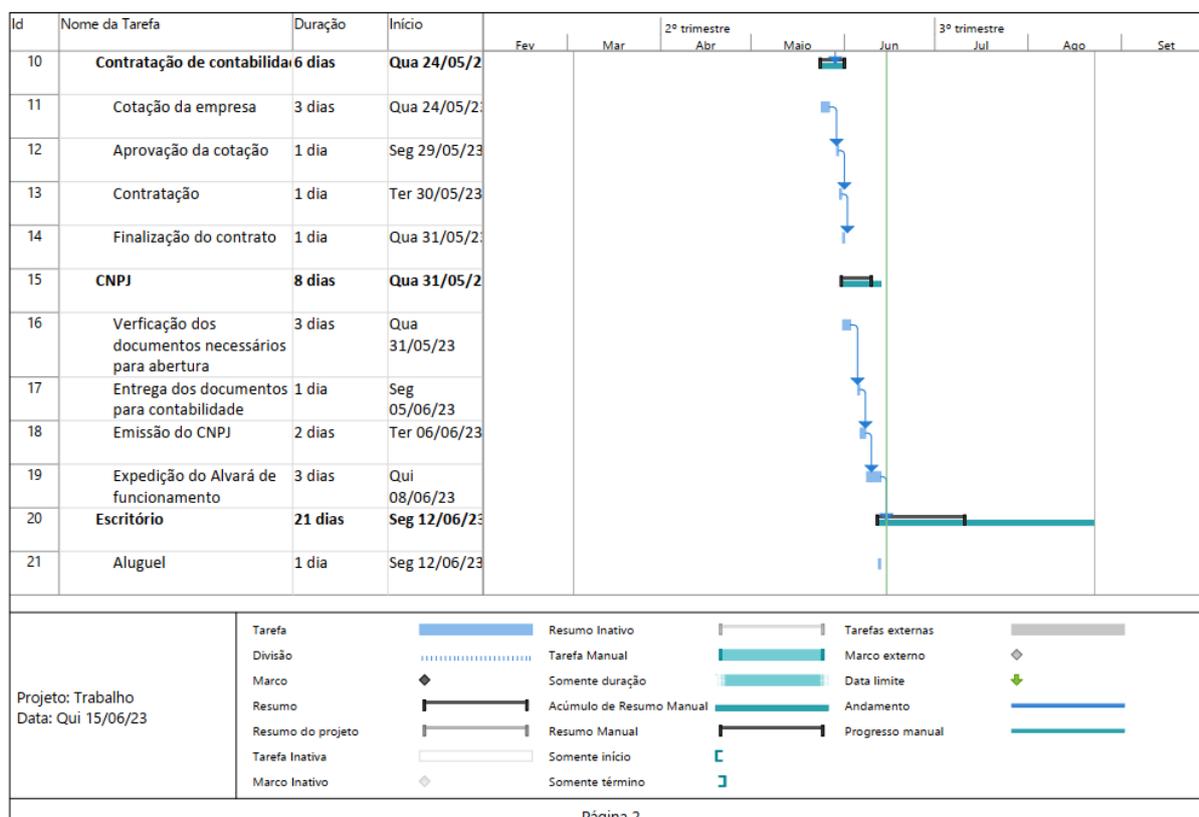
Fonte: Elaborado pelos autores (WBS Schedule Pro)

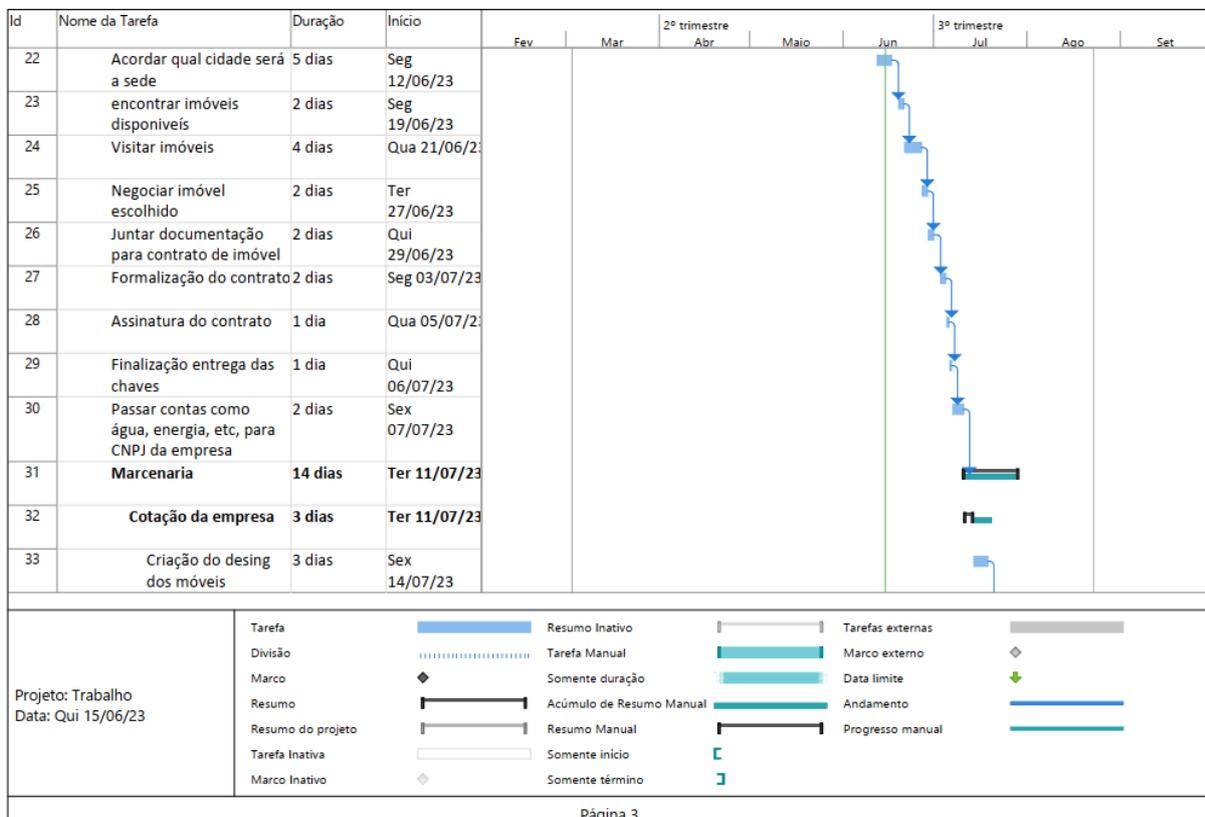
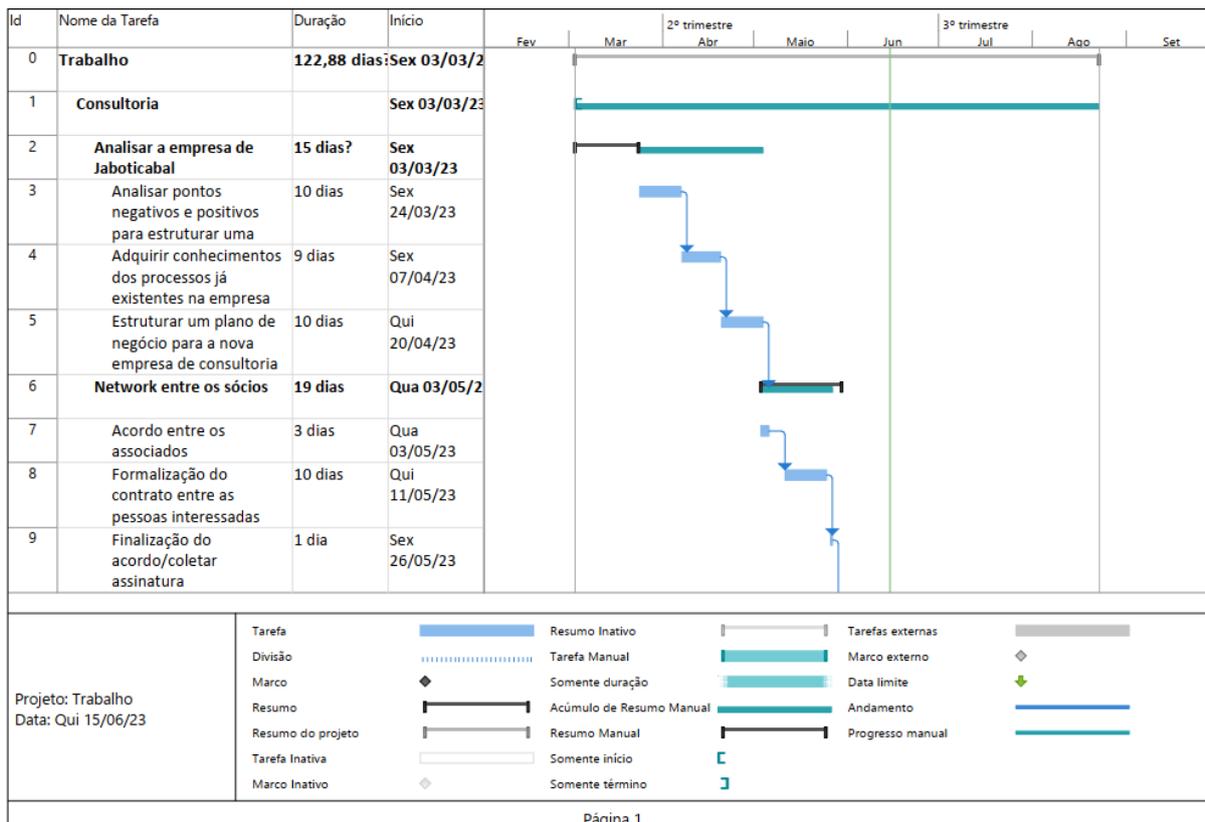
4.3 GRÁFICO DE GANTT (MS PROJECT)

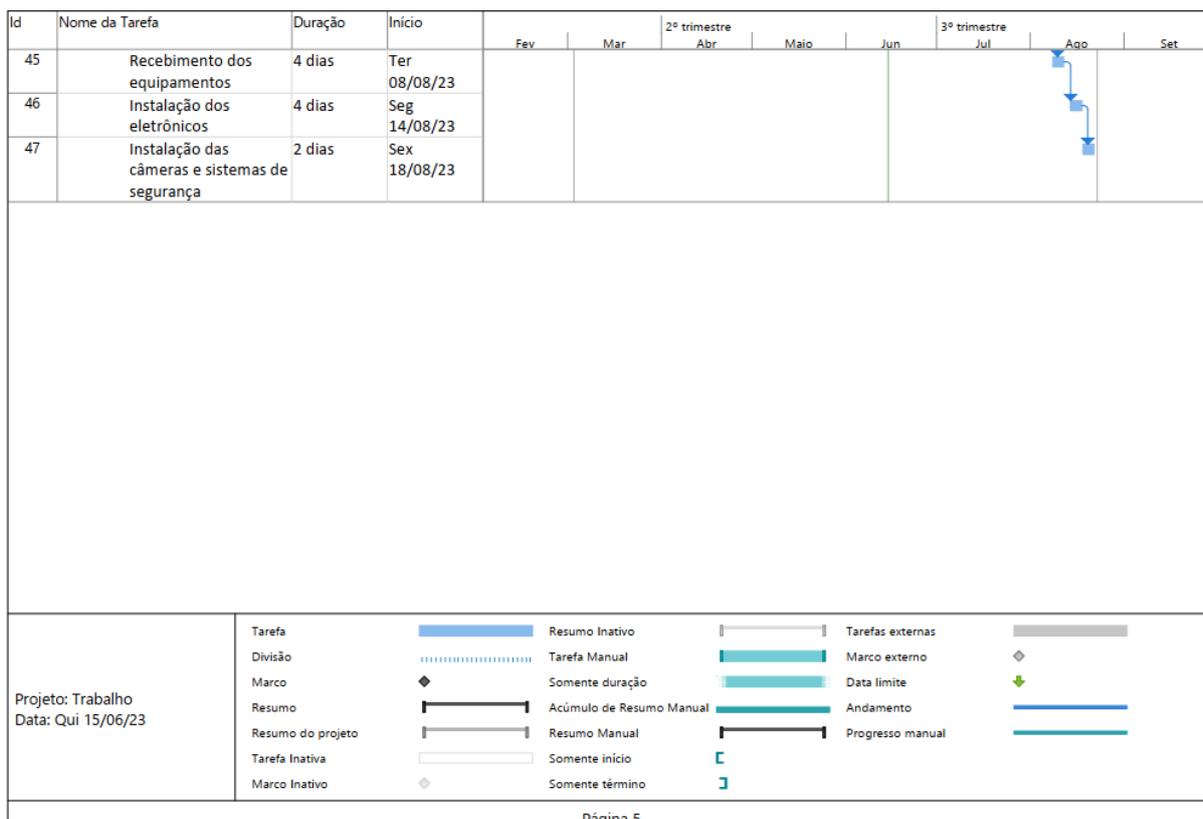
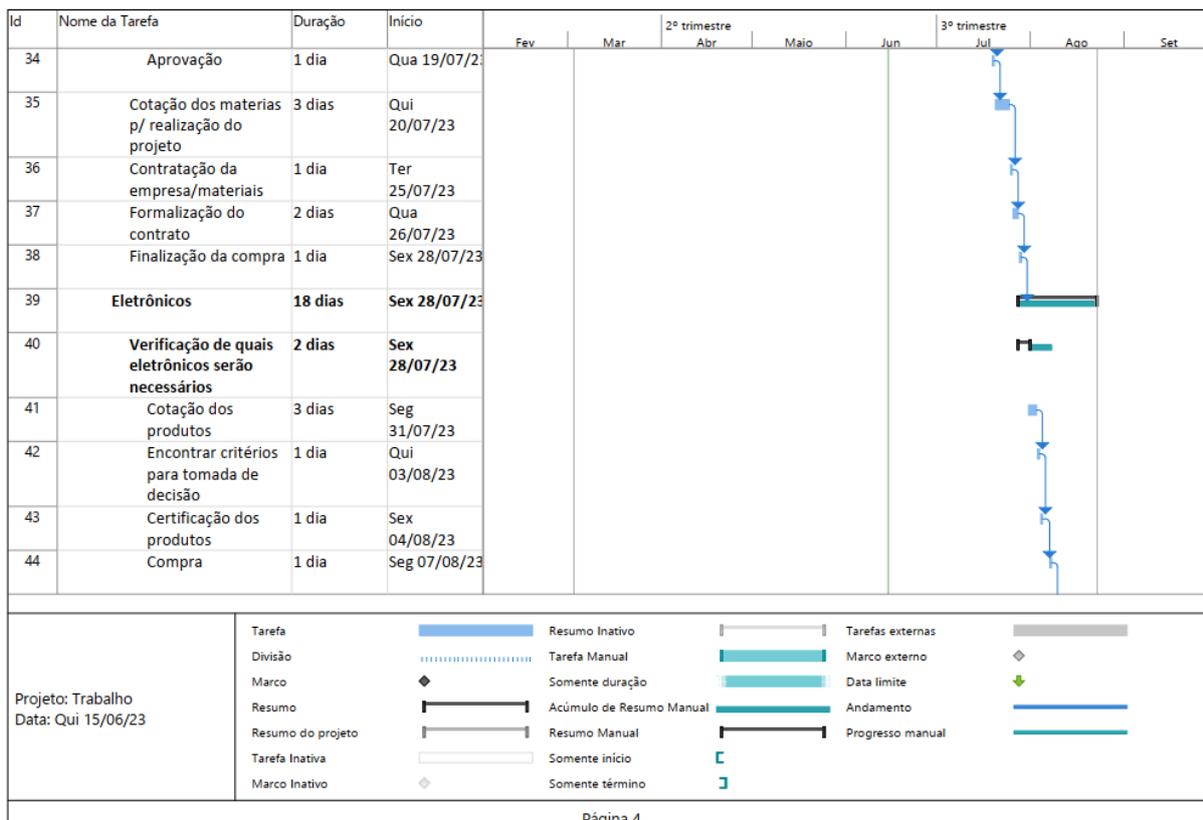
Um gráfico de Gantt é uma ferramenta simples, inventada por Henry L. Gantt (1861- 1919) no ano de 1917, que representa o tempo como barras num gráfico. Essa ferramenta permite que possa ser controlado todos os processos dentro do projeto de maneira visual, através do gráfico de barras, denominado Gráfico de Gantt.

Para a criação do gráfico a seguir, foi utilizado o software MS Project.

Figura 2: Gráfico de Gantt







Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de projetos utiliza-se de algumas ferramentas para melhorar a elaboração de um projeto, auxiliando em um bom planejamento e no desenvolvimento de uma flexibilidade melhor na maneira de lidar com algo que é inesperado. Uma ferramenta importante é o GUIA PMBOK pois deixa mais simples o controle sobre as fases do negócio e com isso deixa a tarefa da gestão mais dinâmica e prática. Ainda sobre o que aborda o GUIA PMBOK na sua primeira fase, de iniciação, tem-se o TAP como sendo fundamental uma vez que é por ele que são definidos fatores cruciais variando desde objetivo até o gerente do projeto; o EAP sendo esse as necessidades que precisam ser efetuadas e o gráfico de Gantt que tem uma demonstração do tempo gasto em cada atividade na forma de barras, assim como as interdependências das atividades do projeto.

O *Business Model Canvas* demonstra uma melhor visualização dos elementos essenciais do empreendimento.

A Matriz *SWOT*, por sua vez abordou, tópicos relevantes sobre pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças para o desenvolvimento desse negócio.

Com isso a dupla buscou mostrar a importância da gestão de projetos e de algumas ferramentas na abertura de um novo negócio.

REFERÊNCIAS

GRUBER, Vilson. et al. Análise Do Project Model Canvas Para Gestão De Projetos Com Foco Em Inovação. **Humanidades & Inovação**, Artigos, v.7, n.7, p. (1-12), junho, de 2020.

DUFFY, Mary. **Gestão de Projetos**. 4ª Edição. Elsevier Editora LTDA, 2006.

MORAES, Emerson Augusto Priamo. **GUIA PMBOK PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS**. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, (1-10), junho, 2012.

GRUBER, Vilson, et al. Análise Do Project Model Canvas Para Gestão De Projetos Com Foco Em Inovação. **Humanidades & inovação**. 04, junho, 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2744>. Acesso em: 27, maio, 2023.

GIDO, Jack. CLEMENTS, James. P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

DA, L.; MONTEIRO, S.; PANCOTTO, A. **ANÁLISE DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS PMBOK NO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DE UM EVENTO BENEFICENTE**. Disponível em: <<https://dspace.ifrs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/626/1234567895999.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 mai. 2023.

“**Gestão Financeira: O Que é, O Que Faz E Para Que Serve?**” *Blog Vindi*, 15 July 2019, [blog.vindi.com.br/gestao-financeira-o-que-precisa-saber/#quais-sao-as-funcoes-da-gestao-financeira?](http://blog.vindi.com.br/gestao-financeira-o-que-precisa-saber/#quais-sao-as-funcoes-da-gestao-financeira) Acessado 13 junho 2023.

ARAUJO, Eliane, et al. “**A CONSULTORIA CONTÁBIL MEDIANTE a UTILIZAÇÃO de DIAGRAMAS PARA a GESTÃO FISCAL OPERACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO ENVOLVENDO a EMISSÃO de NFe**”. *Revista Executive On-Line*, vol. 2, no. 1, 2017, pp. 17–32, repositorio.unifafibe.com.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/403/2017_EACSS.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acessado 13 Junho 2023.

FRANÇA, Luana Pereira de, e Edison Luiz Leismann. “**GESTÃO de RISCOS OPERACIONAIS E CONTROLES INTERNOS: O CASO de UMA EMPRESA de INFORMÁTICA.**” *Administração de Empresas Em Revista*, vol. 1, no. 14, 23 nov. 2018, pp. 129–141, revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/3075/371371609. Acessado 13 junho 2023.

LACOMBE, BMB; TONELLI, MJ **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, pág. 157–174, 2001. scielo.br/j/rac/a/s3TjjJRXc3gP93LXW8GGZPD/?lang=PT. Acessado 13 junho 2023.

AGUSTI, Alisson Luiz, e Fernando Deschamps. “**SISTEMA de GESTÃO DA QUALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**” *Revista Visão: Gestão Organizacional*, vol. 2, no. 1, 22 May 2013, pp. 86–99, periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/89/126, <https://doi.org/10.33362/visao.v2i1.89>. Acessado 13 junho 2023.

POZZETI, Valmir César. “**DIREITO EMPRESARIAL E a NATUREZA JURÍDICA DO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO.**” *Revista Juridica*, vol. 2, no. 43, 2016, pp. 159–184, revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1826/1201. Acessado 13 junho 2023.

AUGUSTO, MN; DE ALMEIDA JÚNIOR, O. **MARKETING DE RELACIONAMENTO: A GESTÃO DO RELACIONAMENTO E SUAS FERRAMENTAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.** Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509161603.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

GOMES, R., (2005). **Reorganização empresarial – a empresa familiar (um modelo).** Pós-graduação de Direito fiscal. Centro investigação Jurídico Económica, Faculdade de Direito da Universidade do Porto. Acedido em 06/11/2011 em http://www.direito.up.pt/cije_web/backoffice/uploads/publicacoes/Gomes_Rita.pdf

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1997.

SILVA, M. Â. (2009). **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade** (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/10773/1715>

PMI. **Guia PMBOK** - Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6ª ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

PAIVA, M. V.; GUERRA, M. das G. G. V. **Análise Swot como ferramenta estratégica no processo avaliativo do curso de Administração Pública do IFPB.** Revista de Gestão e Avaliação Educacional, [S. l.], v. 10, n. 19, p. e65770, p. 1–13, 2021. DOI: 10.5902/2318133865770. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/65770>. Acesso em: 16 out. 2023.

Guinzelli, Claimir Adolfo, et al. **"APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE."** Anais da Engenharia Mecânica/ISSN 2594-4649 1.1 (2017): 1-10.

Minciotti, Sílvio Augusto. **"Marketing social: uma ampliação do conceito de troca."** Revista de administração 18.2 (1983): 53-58.

KOTLER, Felipe; KELLER, K.L. **Administração de Marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/plugin-file.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%C3%A7%C3%A3o_compressed.pdf . Acesso em: 30 nov. 2023.

SEGABINAZZI, R.C. **O estudo das trocas e sua importância na evolução do pensamento em Marketing.** "Revista e–Latusensu – FACUS/CNEC VOL. 3, OUTUBRO/ 2013- ISSN2237-9606, pag. 96 – 110. Acesso em: 27. nov. 2023.

CASALI, Maristela da Silva¹, and Jaciara TRETER. **"A importância da utilização da gestão financeira em microempresas da cidade de Cruz Alta."** Rev. Unicruz 3.2 (2015). Acesso em: 02.dez. 2023