

## ANÁLISE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA DE UMA PLANTA PRODUTIVA INOVADORA/ MELHORIA EM UM ESTÚDIO FOTOGRÁFICO<sup>1</sup>

Juliana Cristina Schmidt; Naiara Barazetti<sup>2</sup>  
Anderson Aquiles Viana Leite; Paulo Padilha dos Santos; Niloar Bissani<sup>3</sup>

### RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo demonstrar os pontos positivos de uma reforma em um estúdio fotográfico, visando o bem-estar dos clientes, assim como, o de seus colaboradores. A empresa tem um espaço físico amplo nos fundos do estúdio, porém, pouco utilizado. Pelas análises, se percebeu a vantagem de alugar um espaço e garantir uma nova receita, além de oferecer aos clientes uma sala de espera adequada. A empresa possui um amplo campo de clientes por estar inserida no mercado a muitos anos. A comunicação com os mesmos auxilia a empresa a destacar-se no mercado, buscando cada vez mais inovar, com a realização de serviços fotográficos. O aumento da quantidade de concorrentes serve como impulsionador na busca de inovações e melhorias. A reforma proporcionou conforto e sofisticação ao espaço, diferenciando a empresa dos concorrentes, bem como, retorno financeiro esperado.

**Palavras-chave:** Estúdio de fotografias. Inovação. Reforma.

### 1 INTRODUÇÃO

A competitividade mundial está exigindo mais dos empreendedores, a busca por inovação vem se tornando prioridade dentro das empresas. Mediante situação econômica brasileira, as empresas buscam reduzir custos, e dobrar a atenção com a administração e o controle financeiro. Diante desta situação é necessário que as empresas acompanhem o desenvolvimento de seus colaboradores, ou seja, oferecendo motivação profissional e até mesmo incentivos salariais.

Com um mercado muito competitivo as empresas necessitam de uma melhoria contínua através de toda a organização, objetivando aumentar a satisfação de seus clientes, tanto internos quanto externos. Essas mudanças ocorrem através de uma análise rigorosa de problemas que afetam os resultados, permitindo assim o desenvolvimento de ações estratégicas para o melhoramento dos produtos e serviços prestados aos clientes. O mercado fotográfico é um segmento atraente e pode ser bem lucrativo se souber aproveitar as oportunidades. Ter visão comercial/ empresarial, buscar capacitação adequada e a medida do possível procurar investir

---

<sup>1</sup>Atividade Corporativa do 3º período de Administração da UCEFF Faculdades.

<sup>2</sup> Acadêmicas do 3º período de Administração da UCEFF Faculdades.

<sup>3</sup> Orientadores da pesquisa, docentes da UCEFF Faculdades. E-mail: anderleite1970@gmail.com; producao@edege.com.br; niloar@uceff.edu.br.

em equipamentos.

Um dos melhores investimentos pode ser resumido numa simples palavra, relacionamento. A arte de se relacionar com as pessoas é um fator decisivo em qualquer modelo de negócio bem-sucedido.

Diante do exposto, apresenta-se a questão problema de estudo: **Quais as estratégias administrativas financeiras que geram efeitos na planta produtiva inovadora de uma empresa do ramo comercial de fotografia?** Propõe-se como objetivo geral a análise administrativa financeira de uma planta produtiva inovadora focando na melhoria de produtos, espaço físico, e aperfeiçoamento em serviços acompanhando o desenvolvimento de seus colaboradores. O estudo justifica-se na elaboração de uma atividade corporativa possibilitando uma melhoria em uma empresa já existente no mercado, apresentando estratégias viáveis e coerentes.

## **2 AMBIENTE DE ESTUDO**

O ambiente de estudo referente ao setor comercial do ramo fotográfico, abordando aspectos do micro e macro ambiente referenciando melhorias na empresa Studio Franke Photographias, localizada na cidade de Seara/SC. Ao longo da história diversas pessoas foram agregando conceitos e processos que deram origem à fotografia como a conhecemos. A essência e a forma de fotografar não mudaram, porém com os avanços tecnológicos é possível melhorar a qualidade da foto, resolução de cores e atribuir vários formatos para uma mesma foto.

Com o tempo os estúdios começaram a investir em tecnologias possibilitando a ampliação do negócio a fim de expandir os serviços para dentro e fora do estúdio. O mercado fotográfico brasileiro conta com muitos profissionais e pouca demanda de serviços, porém para empresas que estão há tempo no mercado e com o nome fidelizado isso não é problema.

De acordo com a ABRAFOTO-Associação Brasileira de Fotógrafos (2014) a fotografia não é uma profissão tão valorizada no Brasil, é necessário ter uma extensa carga horária, conhecimento, dedicação e inovação para manter-se no mercado.

Implantado na cidade de Seara, o Studio Franke Photographias tem uma clientela fidelizada, apesar da queda na economia e concorrentes que merecem destaque, os estúdios mantêm-se dentro dos padrões do mercado, atribuindo assim uma característica forte a imagem da empresa. O trabalho a seguir analisará o Studio Franke Photographias, propondo melhorias no ambiente de trabalho e na comunicação com os clientes.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No tópico a seguir será apresentado o referencial teórico que sustenta a análise administrativa e financeira, o desenvolvimento organizacional, a comunicação integrada de marketing, administração da produção, administração financeira e orçamentaria, além de destacar a legislação social e trabalhista.

#### 3.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme estudos realizados na disciplina de desenvolvimento organizacional, a estrutura organizacional nada mais é do que a organização interna da empresa, que define os níveis hierárquicos, os setores e os departamentos da organização.

Para um bom desenvolvimento organizacional, uma das peças chaves para este processo é o treinamento, o colaborador é a maior riqueza da organização mesmo diante de tantas inovações tecnológicas.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação (CHIAVENATO, 1994, p.53).

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização. Em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009).

O setor de recurso humano (RH) exerce várias atividades na empresa, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH entre outros. Na organização o diretor, o gerente e o supervisor desempenham as quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Segundo Chiavenato (1999), o RH está relacionado a todas essas funções do administrador. Ele afirma que a Administração de Recursos Humanos se refere às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas.

Cada vez mais as empresas procuram “verdadeiros” profissionais para trabalharem nelas, não há mais espaço no mercado de trabalho para profissionais medíocres, desqualificados

e despreparados para a função a ser exercida, mas sim para profissionais habilitados, com predisposição para o trabalho em equipe, com visão ampliada e conhecimento de mercado. O planejamento de cargos, salários e benefícios está intimamente relacionado com o ambiente onde a organização está inserida.

Segundo Ponte (2004) um plano de cargos e salários não deve ser percebido como o único instrumento necessário para uma gestão de pessoas adequada. Ele é o plano básico em recursos humanos e deve ser seguido pela implantação de outros planos como: treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e carreira.

A administração de cargos e salários de forma estruturada e sistematizada ainda não é uma prática comum das empresas brasileiras e está presente em um número limitado de empresas. Os principais critérios analisados para oferecer remunerações e benefícios dentro desta prática estão relacionados por cargo, habilidades e competência.

Uma organização eficaz é aquela que realiza seus objetivos. Na eficácia organizacional temos a satisfação do cliente, o impacto na sociedade e a aprendizagem organizacional. O organograma é uma representação gráfica da estrutura hierárquica da empresa. Segundo Balcão (1965) o organograma é criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas – linhas e retângulos –, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade.

Conforme visto anteriormente o desenvolvimento organizacional está presente no dia a dia das empresas e conseqüentemente afeta seus colaboradores envolvidos, visto como um processo de mudança busca adaptar-se as novas tendências de mercado e aumentar a competitividade entre as organizações. Diante de uma equipe organizada a empresa busca fidelizar sua marca no mercado e junto a comunicação integrada de marketing busca um contato com o cliente.

### 3.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Uma boa comunicação pode dar a uma organização uma enorme vantagem competitiva frente ao concorrente, caso contrário a falta de estratégias de marketing pode fazer com que a empresa não garanta seu lugar no mercado.

#### 3.2.1 Conceitos de Marketing e Comunicação

Para Las Casas (2002) o marketing é definido como uma área que engloba todas as atividades com relação de troca, orientadas para satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores. Direcionar todas as atividades de um determinado mercado é a chave para o sucesso de empreendimentos.

Assim, um dos grandes desafios de administradores de marketing está em entender o consumidor, conhecer suas expectativas em relação ao produto e saber identificar as necessidades e desejos dos clientes.

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER, 2000, p.25).

Conforme análises feitas por Kotler (2000), o marketing o marketing sofre muitas influências que obrigam as empresas a se adaptarem aos gostos e costumes dos consumidores. A missão de elaborar uma nova ideia para colocá-la em prática dentro de uma empresa não é simples, A ideia deve ser inovadora e causar certo impacto quando apresentada.

Assim, a comunicação conecta-se ao marketing através da promoção, pois visa promover marcas, serviços ou produtos além de fortalecer o relacionamento das empresas com os clientes.

### **3.2.2 Planejamento de uma Campanha Publicitária.**

De acordo com Brito (2008) as campanhas publicitárias tratam-se de um processo de criação, são um conjunto de peças criadas para divulgar um produto ou serviço, realizadas com um intuito de somar forças e obter resultados positivos além causar impactos a fim de convencer o consumidor.

“Toda fotografia resulta de um processo de criação; ao longo desse processo, a imagem é elaborada, construída, técnica, cultural, estética e ideologicamente” (KOSSOY, 2014, p.32).

Uma campanha publicitária trata-se de um conjunto de ideias que são criadas para expor uma mensagem ou até mesmo trazer uma abordagem diferenciada ao produto para chamar a atenção dos consumidores.

Embora as empresas devam colocar sua primeira energia em administrar eficazmente seu relacionamento com os consumidores, distribuidores e fornecedores, o sucesso completo delas será afetado pelo modo como os outros públicos da sociedade vêem sua atividade (KOTLER,1993, p.177).

A publicidade em um negócio pode fazer uma diferença essencial para que uma empresa alcance seus objetivos. Assim como o marketing possui um importante papel em uma

organização a administração da produção desenvolve produtos adequados as necessidades dos clientes.

### 3.3 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A administração da produção teve origem nas indústrias, é implantada constantemente nas organizações de comércio e serviço. O desenvolvimento de novos produtos envolve pesquisas financeiras e de mercado. De acordo com Longenecker e Moore (2007) o Processo de desenvolvimento do produto começa com a formação da ideia, ou seja, qual será o produto, em seguida é feita uma análise da viabilidade deste produto para a empresa.

As empresas precisam desenvolver sua produção, com a intenção de oferecer produtos ou serviços adequados para seus clientes, visando satisfazer as necessidades e os desejos dos mesmos com qualidade. Para Contador (1995), hoje em dia as empresas precisam diversificar, produzir em poucas unidades de cada modelo de produtos, conseqüentemente isso fará com que o estoque gire rapidamente.

Uma ferramenta importante para auxiliar o empreendedor o Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Agir e Checar). Segundo Pacheco, Salles e Garcia (2012) o ciclo é dividido em quatro fases, a primeira é planejar, nesta etapa o gestor deve estabelecer metas e ao final estabelecer um plano de ação. A segunda fase caracteriza-se em executar, realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação. Na terceira fase o gestor deve verificar, e avaliar os processos e resultados obtidos. Por fim na quarta e última consiste em agir, ou melhor, fazer as correções necessárias com o intuito de evitar que a repetição do problema venha a ocorrer.

Considerado o principal pilar da produção enxuta o sistema *Just in Time* é muito utilizado pelas empresas.

JIT significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários. Isso significa não produzir antes para não formar estoques e onerar os custos e nem depois deixando o cliente insatisfeito, perdendo faturamento e oportunidade de melhorar o fluxo de caixa. Portanto JIT visa atender a demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e sem desperdícios (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON 2002, p. 482).

A preocupação com a qualidade da produção pode reduzir os custos de retrabalho e gera consumidores satisfeitos, a administração da produção contribui estrategicamente para tornar as empresas mais competitivas, produz bens e serviços para atender a demanda de mercado e aliado a isso a administração financeira e orçamentaria busca organizar tudo que entra e sai da empresa.

### 3.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

A administração financeira e orçamentária dentro de uma empresa tem como objetivo analisar, planejar e controlar as finanças.

A análise das demonstrações contábeis visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em consequência, sua posição atual, e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras (MARTINS; NETO, 1993, p.234).

Segundo o SEBRAE (2016) o capital de giro está relacionado com as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa, ou seja, o capital necessário para dar continuidade as operações da empresa.

A projeção para investimentos leva em conta a compra de direitos como utilização da marca, terrenos, construção civil, montagem de instalações comerciais e industriais, além da aquisição de máquinas e equipamentos.

Um dos principais objetivos da administração financeira a curto prazo é gerir o ativo e o passivo circulante levando em consideração a rentabilidade.

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbecker (2009) o ativo circulante é responsável pelo disponível, aplicações financeiras, contas a receber e estoque que se espera serem convertidos em caixa no prazo de um ano. Já o passivo circulante, é formado por fornecedores, empréstimos, duplicatas descontadas, salários a pagar e encargos e tributos a pagar.

Para uma boa gestão financeira a projeção de um fluxo de caixa é essencial, as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa são controladas através dele.

Já, Zdanowicz (1995, p.21) diz que “o fluxo de caixa é um instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir, e controlar os recursos financeiros de sua empresa por um período determinado. ”

Em função disso faz-se uma análise da relação das variáveis-chave da administração financeira, que são o retorno, o risco e o tempo.

Diante de uma administração financeira organizada e rentável a empresa garante retorno do que foi investido e procura estar em dia com o pagamento dos seus funcionários visando os direitos dos mesmos. Através da legislação social e trabalhista os funcionários entram em acordo com a organização por meio de contrato e tem o direito de receber pelos serviços prestados a organização.

### 3.5 LEGISLAÇÃO SOCIAL E TRABALHISTA

A origem da palavra trabalho carrega um estigma de sacrifício, algo penoso, sofrível para quem o pratica. Segundo Ferrari (2009, p. 684) “Direito do Trabalho é o conjunto de normas que regem as relações de trabalho entre empregados e empregadores, assim como os direitos resultantes da condição jurídica dos trabalhadores.” Dessa forma, pode-se entender que o Direito do Trabalho é um conjunto de normas que visam proteger os trabalhadores perante seu empregador.

Direito do Trabalho é o conjunto de princípios, regras e instituições atinentes à relação de trabalho subordinado e situações análogas, visando assegurar melhores condições de trabalho e sociais ao trabalhador, de acordo com as medidas de proteção que lhe são destinadas (...) (MARTINS, 2011, p. 8).

O contrato individual de trabalho é o acordo entre empregado e empregador. Contrato individual de trabalho, de acordo com Saraiva (2009) trata de um acordo de vontades, pelo qual uma pessoa física, denominada empregado, se compromete, mediante pagamento de uma prestação salarial, prestar trabalho não eventual e subordinado em proveito de outra pessoa, física ou jurídica, denominada empregador.

Já, Martins (2011, p. 28) conceitua empregado como a “pessoa física que presta serviços contínuos ao empregador, sob a subordinação deste e mediante pagamento de salário”.

O conceito de jornada de trabalho está ligado à ideia de medida do tempo de trabalho, correspondendo ao período em que o empregado está à disposição do seu empregador, aguardando ou executando ordens. Martins (2002, p.454) “a primeira teoria considera jornada de trabalho como sinônimo de horas trabalhadas. A segunda considera jornada de trabalho, além das horas trabalhadas, o tempo em que o empregado gasta para se deslocar de sua residência para o trabalho e vice-versa.”

Conforme o que foi visto acima o colaborador deve sentir-se bem ao trabalhar na empresa, deve exigir todos os seus direitos e deveres e a empresa deve estar ciente disto. Uma organização com bons funcionários é uma organização completa, o colaborador deve valorizar a marca da organização, deve sentir-se motivado a crescer e incentivar seus colegas de trabalho a crescer junto a empresa, só assim a relação entre o colaborador e organização poderá dar certo.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O tópico 4 apresenta a classificação metodológica utilizada para a elaboração deste trabalho. De acordo com Figueiredo et al. (2014) o conhecimento científico é resultado da profunda investigação da realidade, apuram-se os fatos e os fenômenos analisando-os para descobrir suas causas. Esse conhecimento é real, porque lida com ocorrências e fatos.



O nível de pesquisa classifica-se como uma pesquisa descritiva. De acordo com Figueiredo et al. (2014, p.39) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Com relação ao delineamento, este estudo classifica-se como estudo de campo. Conforme Gil (2008) o estudo de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes. Para a realização deste artigo o estudo de campo foi realizado na empresa Studio Franke Photographias.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi através de entrevistas. Para Figueiredo et al. (2014) a entrevista permite um estreito relacionamento entre o pesquisador e o pesquisado. A entrevista foi realizada em 22 de março de 2016 com a proprietária da empresa, Catia Franke. O objetivo da visita foi o esclarecimento de dúvidas em relação aos setores da empresa.

É acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo (MINAYO, 2010, p.261).

A população desta pesquisa são empresas localizadas no município de Seara/ SC. Já amostra, delimita-se a uma única empresa pertencente ao ramo fotográfico na cidade de Seara/SC. A empresa objeto deste estudo denomina-se Studio Franke Photographias. “Posto que o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, raras vezes ele estuda individualmente todos os sujeitos da população na qual está interessado. Em lugar disso, o pesquisador estuda apenas uma amostra” (LEVIN, 1985, p.19).

A técnica de análise e interpretação de dados utilizada neste artigo classifica-se com qualitativa, que na concepção de Propp (1975) é um processo de busca constante de dados.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Neste tópico serão apresentados os dados da empresa analisada, assim como a descrição dos processos e objetivos da empresa.

### **5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA ANALISADA**

A entrevista foi realizada com a proprietária da empresa Studio Franke Photographias, Andrea Catia Franke no dia 22 de março de 2016, no município de Seara/ SC. A proprietária

foi questionada sobre a situação administrativa da empresa, estrutura de pessoal, planejamento organizacional além das estratégias de marketing.

### 5.1.1 Planta produtiva, produto Layout

A boa localização da empresa favorece o acesso dos clientes, a empresa localiza-se em um ponto estratégico da cidade, ao lado do Banco do Brasil, que possui um grande fluxo de pessoas e próximo ao órgão emissor de RG.

A empresa conta com um amplo espaço físico, composto por um estúdio para trabalho, espaço para atendimento e espera, um local para a realização de atividades como a edição de imagens e com uma ampla área atrás da loja de aproximadamente 35,00 m<sup>2</sup> que no momento está inutilizável. Já a fachada da empresa necessita de alguns reparos, como uma nova pintura.

**Figura 1: Layout antigo**



Fonte: Catia Franke (2016).

A área da empresa é suficientemente grande para abrigar o número de clientes, além de possibilitar futuras expansões. Possui instalações elétricas e hidráulicas em perfeito estado e conta com um sistema de segurança para agregar mais tranquilidade a empresa.

### 5.1.2 Situação Administrativo Financeiro

Pode-se dizer que as vendas da empresa são praticamente todas a vista, no momento da entrega do serviço os clientes já deixam pago, poucas vendas da empresa são a prazo, porém a empresa não tem um sistema de controle para estas vendas a prazo. O regime tributário da empresa é o simples nacional, assim, paga o imposto padrão, onde tudo é gerado em uma guia única no mês. Paga também o FGTS e o INSS.

A receita média da empresa é de R\$18.000,00 ao mês. Tendo maior variação em meses com eventos, a receita pode chegar até R\$ 25.000,00, e diminuindo em meses que a empresa não tem vento. As comissões das funcionárias são calculadas mediante a quantidade de eventos em que elas trabalham. Estes dados citados acima estão detalhados na Tabela 01, onde está representado o Fluxo de caixa da empresa.

**Tabela 01: Fluxo de Caixa-Abril/2016**

		<b>Atual/ Abril</b>
<b>ENTRADAS</b>	Vendas avista	R\$ 18.500,00
	Empréstimo	
	Recebimento Aluguel	
	<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>R\$ 18.500,00</b>
<b>SAÍDAS</b>	Pagamentos fornecedores à vista	R\$ 1.500,00
	Pró-Labore	R\$ 1.500,00
	Reforma	
	Salários	R\$ 1.548,00
	Comissões	R\$ 200,00
	Impostos	R\$ 987,68
	Despesas Operacionais	R\$ 1.915,00
	Pagamento de Empréstimo	
	<b>TOTAL SAÍDA</b>	<b>R\$ 7.650,68</b>
<b>SALDO</b>	Saldo Inicial	R\$ 6.000,00
	Total de Entradas	R\$ 18.500,00
	Total de Saídas	R\$ 7.650,68
	<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 16.849,32</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

### 5.1.3 Estratégias de marketing

Muitos clientes procuram a empresa para a cobertura fotográfica de casamentos, festas de aniversários e ensaios pesquisando preços, mas deixam evidente a preocupação com a procura de qualidade no trabalho. A divulgação do trabalho em redes sociais, site da empresa e

blog auxiliam os clientes na procura do que querem exatamente, e demonstram a preocupação de todos em realizar um trabalho que satisfaça o cliente.

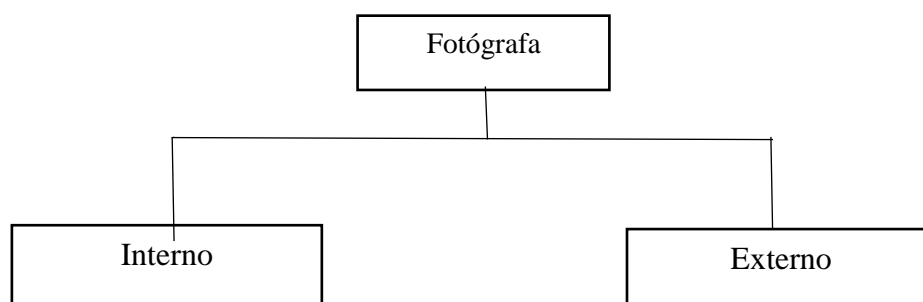
A comunicação com os clientes através desses meios traz um retorno positivo à empresa, a divulgação do estúdio, até mesmo em cidades vizinhas, proporciona a empresa confiança e credibilidade com novos clientes, além de assegurar a fidelidade de antigos clientes.

Atuando no ramo fotográfico a aproximadamente trinta anos, a fotógrafa sabe que a cada trabalho deve inovar, buscar um diferencial, mantendo assim seu lugar no mercado fotográfico que nos últimos tempos esta tornando-se cada vez mais competitivo com o surgimento de novos profissionais.

#### 5.1.4 Estrutura de pessoal e relações de emprego

A empresa atua com um quadro de três funcionárias, incluindo a proprietária, a descrição das atividades realizadas por funcionária consiste em:

**Figura 02: Organograma da empresa**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

**Quadro 01- Funções dos Funcionários**

Funcionários	Atividades
<b>Funcionária Interna</b>	Responsável pelo tratamento de imagens/ fotos realizadas no estúdio, principalmente a elaboração de montagens e pacotes para crianças e adultos;
<b>Funcionária Externa</b>	Atua no tratamento de imagens como fotos de formatura, casamentos e eventos em geral;
<b>Fotógrafa</b>	Responsável por fotografar e elaborar álbuns de casamentos, aniversários

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ambos os funcionários ficam responsáveis pelo atendimento, limpeza do estabelecimento e organização do local.

As funcionárias da empresa precisam ter como características a simpatia e o respeito para atender os clientes de uma forma agradável, paciência principalmente com crianças e

idosos, criatividade para montar ambientes e cenários, responsabilidade com os horários de trabalho e principalmente dedicação e comprometimento com os clientes.

### **5.1.5 Constituição da empresa**

A empresa analisada localiza-se em Seara/SC na Rua do Comércio, Centro, número 43. Está inscrita sob CNPJ: 01.657.780/0177-7, no regime de Simples nacional, diante da melhoria proposta para a empresa não se faz necessário a renovação de documentos, a empresa continuará com o quadro de funcionários, ambos com suas funções específicas, porém auxiliando nas demais atividades como a limpeza, podendo assim reduzir os custos em contratar um funcionário especializado para a empresa.

O estúdio conta com os serviços de um escritório contábil para legalizar a empresa em órgãos como a junta comercial, Secretária da Receita Federal (CNPJ), Prefeitura Municipal de Seara para obter o alvará de funcionamento, cadastramento de funcionários no INSS/FGTS além da concessão junto ao Corpo de Bombeiros Militar para atender as normas vigentes estabelecidas.

O contrato social na empresa tem como objetivo estabelecer o funcionamento da empresa, os direitos e obrigações de empregados e empregadores, deve constar no contrato quais serão os produtos e serviços oferecidos além de deixar explícito a atividade que a empresa desempenhará. Como administradora a proprietária possui um valor de pró-labore, que deve estar documentado no contrato social. O salário proposto aos funcionários, horas extras, e benefícios também devem estar nas cláusulas do contrato.

## **5.2 DESCREVER A ANÁLISE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO DA PLANTA PRODUTIVA INOVADORA**

Neste tópico serão apresentadas medidas para analisar a planta produtiva inovadora como o plano de ações e o diagrama de causas e efeitos. As demonstrações dos resultados também constam nesta análise.

### **5.2.1 Planta produtiva “inovadora” – produto – layout**

Em função da meta de melhoria escolhida, o plano de ação funciona como ferramenta de planejamento e controle das funções. Esta ferramenta é útil para as empresas, pois elimina qualquer dúvida que possa surgir sobre o processo.

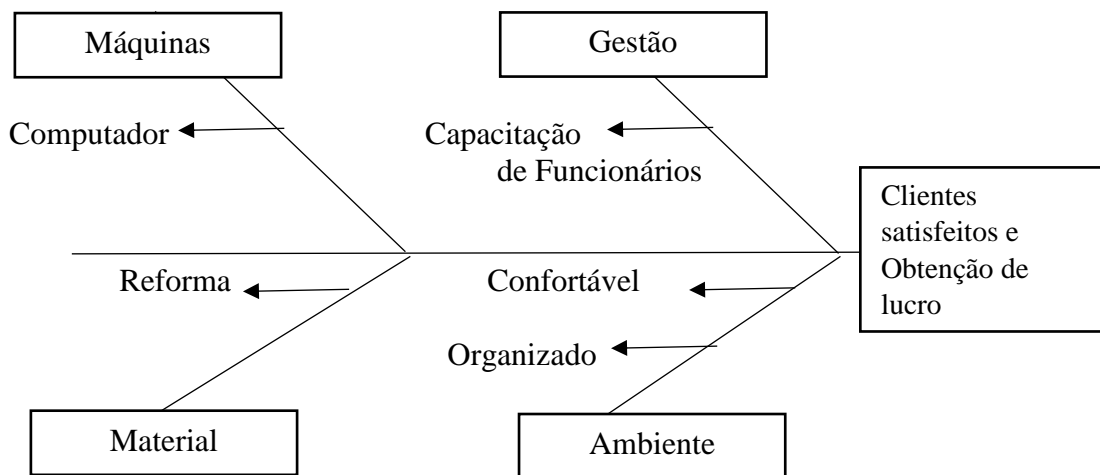
**Quadro 02- Plano de Ação**

PLANO DE AÇÃO	
<b>What</b> (O que)	Reforma da estrutura da empresa para melhor ocupação do espaço.
<b>How</b> (Como)	Através de captação de recursos do banco BNDES
<b>How Much</b> (Quanto Custa R\$)	Financiamento de R\$ 15.000,00
<b>Who</b> (Quem)	A responsável pela reforma será a proprietária da empresa.
<b>When</b> (Quando)	Nos meses de abril e maio.
<b>Where</b> (Onde)	Studio Franke Photographias.
<b>Why</b> (Por que)	A reforma foi feita com o objetivo de promover a satisfação e o conforto tanto dos clientes como dos funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O diagrama de causas e efeitos permite identificar causas e até mesmos fatores que podem levar a determinados resultados. O diagrama do Studio Franke tem por objetivo determinar as causas que podem trazer clientes satisfeitos e gerar lucro para a empresa.

**Figura 03- Diagrama de Causas e Efeitos**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O layout interno deve transmitir conforto e funcionalidade a clientes e empregados. O ambiente amplo, com cores claras e arejado transmite certa sensação de conforto, tranquilidade, deixando assim os clientes mais confortáveis.

A área destinada para os serviços de fotografias deve ser bem definida e separada das atividades da loja. O local deve contar com um espaço especial para atendimento, com mesas e

estantes para mostruário específico aos clientes do estúdio fotográfico, devem ainda contar com boa iluminação.

O banheiro deve estar localizado próximo ao estúdio, o uso deve ser exclusivo aos clientes e funcionários, além de ser limpo e arejado. Como o estúdio conta com um amplo espaço e parte dele não é totalmente utilizada, um espaço utilizado antes para realização de pequenos ensaios será fechado e alugado para uma loja comercial. Este espaço alugado trará uma fonte de renda extra para a empresa, será alugado para uma nova loja comercial.

**Figura 04- Novo Layout**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Quadro 3 detalha o que foi efetuado na reforma.

**Quadro 03- Reforma detalhada**

Legenda	
<b>Espaço 01</b>	Recepção: organização dos móveis, pintura.
<b>Espaço 02</b>	Studio Fotográfico: design moderno, saída para jardim, mesa para maquiagem
<b>Espaço 03</b>	Sala de espera: Computador, televisão, espaço para café.
<b>Espaço 04</b>	Banheiro: pintura.
<b>Espaço 05</b>	Sala futuramente alugada.

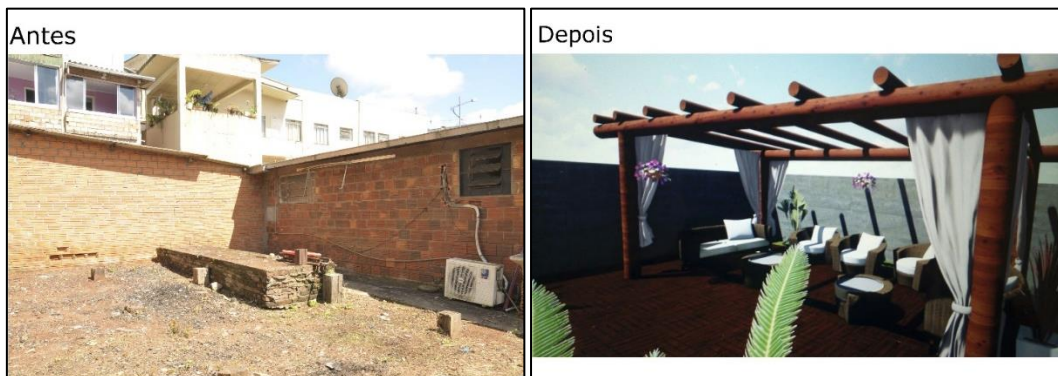
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para melhor aproveitamento do espaço, ou seja, o espaço antes utilizado para atendimento foi dividido, constituindo uma sala de espera, contribuindo com o conforto dos

clientes e distração dos mesmos enquanto aguardam. Na sala de espera a implantação de um computador foi feita para a revelação de fotos amadoras, enquanto aguardam os clientes podem descarregar as fotos de celulares, pendrives e câmeras fotográficas que desejam revelar, preenchem um envelope com os dados e após isso, passam no caixa para concluir o pedido e fazer o pagamento. O ambiente torna-se atrativo para as diferentes idades contendo revistas e jornais, uma televisão além de fotos diversas expondo o trabalho da empresa, para tornar a espera agradável os clientes têm à disposição café e lanches.

O terreno atrás da loja antes inutilizado, será limpo e organizado, dando lugar a um jardim, que poderá ser usado em ensaios e também trará um ar mais familiar e aconchegante a empresa, conforme a Figura 5.

**Figura 05: Jardim (Antes e depois)**



Fonte: Elaborada por Alex Farfos (2016).

Pensando em ter um estabelecimento comercial agradável foi necessária a contratação de um arquiteto que elaborasse um bom projeto com as mudanças propostas. Já a reforma da fachada, a pintura, que antes não chamavam atenção será renovada com novas cores dando uma nova identidade visual a empresa.

### 5.2.2 Fluxo de caixa projetado

Como visto anteriormente as receitas da empresa variam mensalmente, por consequência da quantidade de eventos a cada mês. Para a reforma do estúdio tornar-se viável foi necessário fazer um empréstimo bancário de R\$15.000,00 no banco BNDES com uma taxa de juros de 1,22% ao mês, que será possível quitar em três meses com parcelas de R\$5.060,75.



Com a reforma, a proprietária da empresa pôde alugar uma sala a partir do mês de maio, tendo assim um aumento mensal na receita de R\$ 2.000,00. Os gastos com a reforma constam no fluxo de caixa, assim como, estão expostos os valores de mão de obra, e materiais utilizados.

O estoque de produtos é repostado a cada 3 meses, e o pagamento dos fornecedores sempre é feito à vista. Através do fluxo de caixa projetado será possível observar detalhadamente os dados acima, assim como os valores de pró-labore, salários, impostos e despesas operacionais. As despesas operacionais da empresa também variam de mês a mês, como é possível observar.

**Tabela 02: Fluxo de Caixa Projetado**

	Atual	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	
ENTRADAS	Vendas avista	R\$18.500,00	R\$15.000,00	R\$14.500,00	R\$15.000,00	R\$16.500,00	R\$ 17.000,00
	Empréstimo	R\$ -	R\$15.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Recebimento Aluguel	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00
	<b>TOTAL ENTRADAS</b>	R\$18.500,00	R\$32.000,00	R\$16.500,00	R\$17.000,00	R\$ 18.500,00	R\$ 19.000,00
SAIDAS	Pag forn, av	R\$1.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$2.000,00	R\$ -	R\$ -
	Pró-Labore	R\$1.500,00	R\$1.000,00	R\$1.200,00	R\$1.300,00	R\$1.100,00	R\$1.000,00
	Reforma	R\$ -	R\$15.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Salários	R\$1.548,00	R\$1.548,00	R\$1.548,00	R\$1.548,00	R\$ 1.548,00	R\$1.548,00
	Comissões	R\$200,00	R\$250,00	R\$150,00	R\$200,00	R\$300,00	R\$ 300,00
	Impostos	R\$987,68	R\$987,68	R\$987,68	R\$987,68	R\$987,68	R\$ 987,68
	Desp. Operacionais	R\$1.915,00	R\$1.700,00	R\$1.540,00	R\$1.480,00	R\$1.715,00	R\$1.485,00
	Pagm. Empréstimo	R\$ -	R\$ -	R\$5.060,75	R\$5.060,75	R\$5.060,75	R\$ -
	Imobilizado	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	<b>TOTAL SAIDA</b>	R\$7.650,68	R\$20.485,68	R\$10.486,43	R\$12.576,43	R\$ 10.711,43	R\$5.320,68
SALDO	Saldo Inicial	R\$ 6.000,00	R\$16.849,32	R\$28.363,64	R\$34.377,21	R\$ 38.800,78	R\$46.589,35
	Total de Entradas	R\$18.500,00	R\$32.000,00	R\$16.500,00	R\$17.000,00	R\$ 18.500,00	R\$19.000,00
	Total de Saídas	R\$7.650,68	R\$20.485,68	R\$10.486,43	R\$12.576,43	R\$ 10.711,43	R\$5.320,68
	<b>Saldo Final</b>	R\$16.849,32	R\$28.363,64	R\$34.377,21	R\$38.800,78	R\$ 46.589,35	R\$ 60.268,67

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como ferramenta de uso obrigatório, a DRE da empresa é apresentada mensalmente e compara os resultados previstos para os próximos meses.

A demonstração de resultado do exercício representa a prestação de contas da empresa. São utilizadas como referências para auxiliar na tomada de decisões financeiras.

Abaixo está a Tabela 03, demonstrando os resultados que foram previstos mensalmente até setembro, mês em que a empresa terminou de pagar o financiamento.

**Tabela 03- Demonstração de Resultados do exercício**

<b>DRE</b>	<b>Atual/Abril</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
Receita Bruta	R\$18.500,00	R\$15.000,00	R\$14.500,00	R\$15.000,00	R\$16.500,00	R\$17.000,00
Tributos	R\$ 740,00	R\$ 600,00	R\$ 580,00	R\$600,00	R\$ 660,00	R\$ 680,00
<b>Rec. Líquida</b>	<b>R\$17.760,00</b>	<b>R\$14.400,00</b>	<b>R\$13.920,00</b>	<b>R\$14.400,00</b>	<b>R\$15.840,00</b>	<b>R\$16.320,00</b>
Rec. op. Bruta	R\$17.760,00	R\$14.400,00	R\$13.920,00	R\$14.400,00	R\$15.840,00	R\$16.320,00
<b>Despesas</b>	<b>R\$ 4.650,68</b>	<b>R\$ 4.485,68</b>	<b>R\$ 9.286,43</b>	<b>R\$ 9.276,43</b>	<b>R\$9.611,43</b>	<b>R\$ 4.320,68</b>
Impostos	R\$ 987,68	R\$ 987,68	R\$ 987,68	R\$ 987,68	R\$ 987,68	R\$ 987,68
Salários	R\$ 1.548,00	R\$ 1.548,00	R\$ 1.548,00	R\$ 1.548,00	R\$ 1.548,00	R\$ 1.548,00
Empréstimo	-	-	R\$ 5.060,75	R\$ 5.060,75	R\$ 5.060,75	-
Comissão	R\$ 200,00	R\$ 250,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Despesas Operacionais	R\$ 1.915,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.540,00	R\$ 1.480,00	R\$ 1.715,00	R\$ 1.485,00
<b>Rec. do Per.</b>	<b>R\$13.109,32</b>	<b>R\$ 9.914,32</b>	<b>R\$ 4.633,57</b>	<b>R\$ 5.123,57</b>	<b>R\$ 6.228,57</b>	<b>R\$11.999,32</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

### 5.2.3 Planejamento da CIM

Com o objetivo de tornar-se mais próximos do cliente, as páginas da empresa nas mídias sociais serão atualizadas constantemente, através disso será possível expor de uma maneira diferente os produtos e serviços da empresa, consequentemente a empresa consegue se comunicar com os clientes de forma mais ágil e identificar a satisfação dos clientes, através de comentários positivos e negativos.

O compartilhamento de conteúdo nas redes é uma ótima maneira de atrair *leads* para a empresa, que pode ser definido como clientes que entram em contato com a empresa interessados em mais informações sobre os serviços da empresa. O marketing nas redes sociais, quando bem-feito, pode trazer mais clientes para a empresa.

A criação de uma conta no Instagram foi feita com o objetivo de aproximar o estúdio com os clientes mais jovens, facilitando o acompanhamento diário das atividades realizadas pela empresa.

**Figura 06-Propaganda**

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como forma de divulgar a preocupação da empresa com o bem-estar dos clientes e de divulgar o novo espaço, uma campanha será publicada nas mídias sociais, convidando as pessoas a conhecer o que há de novo na empresa (figura 06).

Além da utilização das mídias sociais, comerciais de rádio serão feitos, com o intuito de atingir o público rural da cidade de Seara que muitas vezes não conseguem acompanhar os conteúdos publicados na rede.

#### **Quadro 04 - Estratégias de marketing**

Marketing/propaganda	Descrição	Valor	Quantidade
Facebook	Impulsionar publicações	R\$40,00	Mensalmente
Instagram	Atualizações gratuitas	R\$-	Diariamente
Blog	Posts de ensaios	R\$-	Frequentemente
Radio	Anúncios	R\$25,00	Diariamente

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A comunicação integrada de marketing torna-se indispensável para a empresa atingir seu sucesso e diferenciar-se dos concorrentes, possuir a capacidade de compreender as necessidades e desejos dos clientes, comunicar-se e adaptar-se as mudanças do ambiente podem trazer maior participação da empresa no mercado.

### Quadro 05- Matriz Swot

<b>Matriz SWOT</b>	
<b>Forças</b>	Qualidade nos serviços oferecidos, atualizações constantes das redes sociais, relacionamento com os clientes, e evolução tecnológica.
<b>Fraquezas</b>	Falta de portfólios atualizados para apresentar aos clientes, demora em algumas entregas.
<b>Oportunidades</b>	Indicações de clientes para outros clientes futuros, realizações de eventos em Seara e região.
<b>Ameaças</b>	Surgimento de novos concorrentes, preço baixo da concorrência.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Matriz Swot foi criada para facilitar a empresa na questão de diminuir, ou até mesmo eliminar certas fraquezas, ter uma prevenção contra as ameaças, estimular e acrescentar as suas forças e aproveitar ao máximo suas oportunidades.

#### 5.2.4 Estrutura de pessoal/ Relações de emprego

Por ser uma empresa de pequeno porte o Studio Franke tem suas atividades financeiras supridas pelo contador da empresa. Mediante a reforma a empresa percebeu que não havia necessidade de contratar mais funcionárias, então manteve-se o quadro de funcionários.

Uma característica marcante da reforma foi uma melhoria no ambiente tanto para agradar os clientes quanto para gerar o bem-estar do funcionário. A empresa precisa retribuir ao funcionário tudo o que ele dedica a ela, ou seja, o estúdio disponibiliza aos funcionários horários flexíveis além de uma distribuição de salários e benefícios justos a equipe.

Já para aprimorar os conhecimentos e habilidades das funcionárias a empresa busca treinamentos através de palestras e atividades práticas na cidade de Chapecó realizada a cada 6 meses, exaltando que o mercado fotográfico é um ramo aonde as mudanças são constantes e funcionários preparados para atender essas novas mudanças são essenciais para o sucesso da organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor do ramo de fotografias sempre será uma opção viável, entretanto a crise que está afetando todos os setores no Brasil e poderá prejudicar os serviços do Studio Franke Photographias consideravelmente.

O principal objetivo de estudo foi promover uma planta produtiva inovadora, quais pontos deveriam ser melhorados e desenvolver boas estratégias para conquistar novos clientes. Para um melhor entendimento foi preciso analisar através do plano de ação e quais eram as necessidades dos clientes e foi possível identificar que o estúdio dispunha de espaços inutilizáveis que poderiam servir para suprir essas necessidades.

Foi possível observar que o estúdio se preocupa realmente com o bem-estar de seus colaboradores, procura investir em marketing pois acredita ser a peça chave para o crescimento da empresa. Percebeu-se também que com a criação do jardim fotos que antes eram feitas fora do estúdio poderiam ser feitas nesse local, com um custo menor fazendo com que o cliente não precise se deslocar para outros lugares. A planta produtiva inovadora elaborada pela empresa busca atingir o consumidor final, além da Matriz Swot que foi criada para prever as possíveis ameaças que poderão influenciar as decisões tomadas na empresa e as oportunidades que a empresa terá futuramente, o diagrama de causa e efeito trouxe um reflexo da realidade da empresa permitindo identificar as causas e os fatores que levaram a determinar os resultados.

Com a reforma foi possível demonstrar a preocupação da empresa com seu colaborador oferecendo a ele motivação ao trabalhar, treinamentos e bem-estar. E para os clientes a nova sala de estar foi uma forma de aproximar o cliente da empresa, uma maneira de fazê-lo sentir-se em casa, um ambiente para entretenimento. A ideia de alugar a sala comercial inutilizável para o estúdio trouxe uma fonte de renda a mais, A tecnologia também é um diferencial da empresa a conta no Instagram, Facebook e o blog foram criados para expor os diversos trabalhos da empresa.

A reforma ocorreu entre os meses de abril e maio de 2016, o dinheiro captado para esta será quitado nos três meses após ela estar concretizada, demonstrando assim que o novo visual do estúdio atraiu novos clientes e conseqüentemente aumento do lucro final como exposto no fluxo de caixa projetado e na DRE (Demonstração de Resultado de Exercício). Com as ideias propostas espera-se bons resultados na reconstrução da nova empresa, e o processo de atrair a confiança dos novos clientes é prioridade.

Os resultados apresentados atenderam à expectativa da sócia, o capital investido foi recuperado e a sócia terá seu salário como as demais funcionárias, percebeu-se assim que o Studio Franke Photographias está dentro dos padrões do mercado fotográfico oferecendo um serviço de qualidade com satisfação dos clientes.

## REFERÊNCIAS

- ABRAFOTO. **Associação brasileira de fotógrafos**. Disponível em: <http://www.abrafoto.com.br/home.asp>. Acessado em 3 de março de 2016.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 17, p. 107-125, 1965.
- BNDES. **Simulador Financeiro**. Disponível em: <https://www.cartaobndes.gov.br/cartaobndes/>. Acessado em 06 de maio de 2016.
- BREALEY, Richard A., MYERRS, Stewart C. **Princípios de finanças Empresariais**. 3. Ed. San Carlos: Men Martins, 1992
- BRITO, Igor Rodrigues. Infância e publicidade: **Proteção dos direitos fundamentais da criança na sociedade de consumo**. Curitiba: CRV, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CONTADOR, José. Celso. **Armas da competição**. **Revista de Administração**, v. 30, n. 2, p. 50-64, abril/junho, 1995.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERRARI, Irani. **História do trabalho, do direito do trabalho e da justiça do trabalho**. São Paulo: LTr, 2009.
- FIGUEIREDO, Anelice Maria Banhara. *et al.* **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos**. Chapecó: Uceff 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades**. 5. ed. São Paulo. Atlas 2000.
- KOSSOY, Boris. **Os tempos da fotografia. O efêmero e o Perpétuo**. 3ª.ed. São Paulo: Ateliê Editorial, 2014.
- KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas S.A, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2002.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a Ciências Humanas**, 2ª edição. São Paulo, Editora Harper & Row do Brasil Ltda., 1985.

LONGENECKER, Justin G. MOORE, Carlos W. **Administração de pequenas empresas**. 13ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 252-258.

MARTINS, Eliseu; NETO, Alexandre A. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas S.A, 1993.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2011

MINAYO, M. C. de S. (2010). **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. (12ª edição). São Paulo: Hucitec-Abrasco.

PACHECO, Ana Paula Reusing et al. O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. **PPGEGC–Universidade Federal de Santa Catarina–Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento**. –Apostila, v. 2, 2012.

PONTES, Benedito. Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2004.

PROPP, Vladimir (1975[1928]) Morphology of the Folktale. Austin and London: University of Texas Press.

SARAIVA, Renato. **Direito do trabalho**. 7. ed. São Paulo: Método, 2009.

SEBRAE. **Como funciona o Capital de Giro**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-que-%C3%A9-e-como-funciona-o-capital-de-giro%3F>. Acessado em: 15 de março de 2016.

SLACK, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert; **tradução Oliveira**, Maria Tereza Corrêa; Alher, Fábio; revisão técnica Corrêa, Luiz Henrique; 2ed., São Paulo: Atlas, 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 7ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.