



Universidade Norte do Paraná

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

ADILEU LIMA DE JESUS
JOSE RAIMUNDO DOS SANTOS OLIVEIRA
MANOEL ROSA DOS SANTOS
OBERLANDIA DE ALMEIDA SILVEIRA
SONIA REGINA MOURA AMAMBAHY FERREIRA
SUEUDA BELARMINO FERREIRA ARAÚJO

ORGANIZAÇÃO, PESSOAS E MERCADO

ADILEU LIMA DE JESUS
JOSE RAIMUNDO DOS SANTOS OLIVEIRA
MANOEL ROSA DOS SANTOS
OBERLANDIA DE ALMEIDA SILVEIRA
SONIA REGINA MOURA AMAMBAHY FERREIRA
SUEUDA BELARMINO FERREIRA ARAÚJO

ORGANIZAÇÃO, PESSOAS E MERCADO

Trabalho apresentado ao Curso de Administração Bacharelado da UNOPAR - Universidade Norte do Paraná, para as disciplinas de Análise Contábil, Diagnóstico Organizacional, Tópicos Especiais em Administração e Gestão de Pessoas I.

Orientador: Prof. Marcelo Tarifa; Rinaldo Lima; Adriana Rampazzo e Henry Nonaka.

Santa Luz

2011

Organização, Pessoas e Mercado

1. Introdução

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, sociais e políticas, que tem levado as pessoas e as organizações a adotarem estratégias competitivas para as mais diversas estruturas do campo empresarial, estando ligada a produtividade, melhoria de resultados e aumento de lucros através de redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa e conseqüente motivação.

A conscientização para melhoria de qualidade, estão voltada aos produtos e serviços, que tem reconhecimento e importância no sistema de gestão de qualidade e melhoria, verificação da satisfação dos clientes, colaboradores, fornecedores e também nos processos internos através dos benefícios sociais, que serve como forma de remuneração indireta. Pois o objetivo é proporcionar aos funcionários uma base para satisfação de suas necessidades individuais, que proporciona maior organização e produtividade, que pode ser facilmente identificada não só do cliente, mas de todos os públicos de uma organização.

Iniciamos este trabalho de pesquisa a partir dos estudos realizados na área de Administração, voltado para o Desenvolvimento Organizacional, assim como na Gestão de Pessoas; com base nos estudos de caso apresentado pela empresa Supermercado Céu Azul e Supermercado GG na cidade de Nordestina, caso real. Foi bastante aproveitável esse estudo, pois com eles pudemos analisar até que ponto podemos entender sobre a preservação, a organização de pessoas, mercado e economia.

Os conteúdos trabalhados foram necessários para o entendimento dos problemas e, da mobilização e comprometimento das pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de longo prazo. No desenvolvimento e análise do Patrimônio Líquido e da Demonstração do Resultado do Exercício, mostramos para o Sr. Fausto proprietário do Supermercado Céu Azul, como administrar e obter lucros.

2. Desenvolvimento

O Supermercado Céu Azul possui como atividade principal o comércio de gêneros alimentícios, possui uma estrutura bastante ampla e completa e desta forma

iremos apresentar um organograma completo contemplando todos os departamentos da Empresa Supermercado Céu Azul, e todas as suas atividades.

Supermercado Céu Azul LTDA

Departamento	Missão	Indicador	Infra-estrutura
Presidência	Responsável direto pela gestão dos cargos de diretor.	Integram entre si, ou seja, estão em linha e possuem o mesmo grau de hierarquia e comando.	Escritório, notebook, impressora, televisão, frigobar, recepcionista, climatizado, estofadas e poltronas, sala de estar, sala de reuniões e outros.
Diretória	O diretor põe em prática toda essa gama de procedimentos, enquanto o gerente a executa, com a colaboração de sua equipe de vendas.	Ao diretor, cabe também o controle e verificação de resultados das vendas, incluindo eventual mudança dos planos traçados	Sala, equipamentos de multimídia, televisão, secretaria.
Administração	Ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto	Administrar ou fazer gestão é tornar produtivo os “saberes” de vários campos do conhecimento e	Sala, equipamentos de multimídia, informatização, e outros equipamentos

	dos seus membros.	assim gerar um resultado.	de escritório.
Comercial	O Gerente Comercial gerencia todas as atividades do depto comercial, como as específicas de vendas, as administrativas, as financeiras	Basicamente, cuida das vendas dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Para isso, analisa a concorrência, faz pesquisas de mercado para conhecer o que realmente pretende o consumidor, verifica a necessidade ou não de publicidade, preocupa-se com a qualidade e aprimoramento dos bens ou serviços, etc.	Sala, informatização, e outros equipamentos de escritório.
Contábil	O Departamento Contábil tem por objetivo elaborar as demonstrações contábeis de sua empresa.	Estas são de suma importância tanto pela exigência legal quanto para a tomada de decisões. Para obter sucesso em um negócio é importante planejar	Sala, informatização, e outros equipamentos de escritório.

		<p>e traçar metas. E esse é o objetivo da equipe, ou seja, preparar demonstrações de acordo com as normas contábeis exigidas pela legislação e também relatórios gerenciais que possibilitem a leitura e interpretação por parte dos sócios, não sendo necessário que estes entendam da parte técnica contábil.</p>	
<p>Relações humanas</p>	<p>Gestão de recursos humanos tem por finalidade de selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.</p>	<p>É chamado recursos humanos ao conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente deve chamar-se assim à função que ocupa para</p>	<p>Sala, informatização, e outros equipamentos de escritório.</p>

		adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.	
Compras	Essa função é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa. Pelo seguimento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega. Prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas a função compras pode reduzir o	Os objetivos da função compras podem ser subdivididos em quatro categorias: <ul style="list-style-type: none"> • Obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessárias. • Obter mercadorias e serviços ao menor custo. • Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por 	Sala, informatização, telefones, fax, e outros equipamentos de escritório.

	número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros.	parte do fornecedor. • Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.	
Operacionais	<p>Departamento Operacional:</p> <p>O Departamento Operacional tem finalidade a dar suporte logístico aos seus Setores, bem como providenciar as adoções das medidas por ele determinada e procedendo seu planejamento para os setores que o compõem tenha uma boa organização.</p>	<p>Organização</p> <p>Será dirigido por uma chefia cuja indicação é de livre competência da Presidência e terá uma organização para atender às suas funções.</p> <p>Atribuições</p> <p>São da competência do DEOP, a Coordenação e supervisão dos Setores, as suas respectivas</p>	Caixas, caixas preferências, rádios comunicadores, patins, carros manuais para alimentar os estoques nas parselheiras, padeiros, açougueiros, Informações, fiscalização, orientações, e outros.

		tarefas, planejando e distribuindo entre seus setores as suas respectivas tarefas.	
--	--	--	--

Escalamento (gruas)	Escalamentos Simples			
	Avaliador A	Avaliador B	Avaliador C	Consenso
1	Presidência	Diretória	Presidência	Presidência
2	Diretória	Presidência	Administração	Diretória
3	Administração	Administração	Diretória	Administração
4	Comercial	Comercial	Comercial	Comercial
5	Contábil	Contábil	Contábil	Contábil
6	RH	RH	RH	RH
7	Compras	Compras	Compras	Compras
8	Operacionais	Operacionais	Operacionais	Operacionais

É importante que a empresa defina seus "cargos-chaves", que deverão ser ocupados por profissionais com alto nível de qualificação. Fazem parte desse rol de cargos: os cargos que mais contribuem para os resultados da empresa; os cargos onde se verifica um grande uso de recursos (humanos, financeiros e materiais); cargos em que um mau desempenho representa um sério risco para o negócio e um impacto negativo considerável nos resultados ou imagem da empresa; cargos em que um desempenho abaixo do esperado representa perda de tempo irre recuperável em determinados planos ou projetos. Através desse instrumento toma-se conhecimento da escolaridade e experiência dos profissionais é na realidade, uma espécie de "curriculum vitae" do profissional.

Após estudarmos o Balanço Patrimonial e a Demonstração do

Resultado do Exercício, referente aos exercícios contábil de 2009 e 2010 apresentado pela empresa “Supermecardo Céu Azul”, constatamos e apresentamos os seguintes índices ao Sr. Fausto para que seja tomada as medidas corretas:

Liquidez Corrente – É o índice que demonstra quanto a empresa possui de valores ativos circulantes para saldar as dívidas de curto prazo, ou seja, quanto a empresa tem de Ativo Circulante para cada real de Passivo Circulante; quanto maior o índice melhor. Ativo Circulante/Passivo Circulante.

$$\text{Exercício 2009} - \frac{180.000,00}{108.000,00} = 1,66$$

$$\text{Exercício 2010} - \frac{170.000,00}{100.000,00} = 1,7$$

Liquidez Seca – É o índice que demonstra quanto a empresa possui de valores Ativos Circulantes, sem os estoques, para saldar as dívidas, ou seja, quanto a empresa tem de Ativo Circulante líquido para cada real de Passivo Circulante; quanto maior o valor deste índice melhor. Ativo Circulante – Estoque/Passivo Circulante:

$$\text{Exercício 2009} - \frac{180.000,00 - 95.000,00}{108.000,00} = 0,78$$

$$\text{Exercício 2010} - \frac{170.000,00 - 60.000,00}{100.000,00} = 1,1$$

Liquidez Imediata – É o índice que demonstra quanto a empresa possui de valores ativos disponíveis, para saldar as dívidas de curto prazo, ou seja, quanto a empresa possui de dinheiro em Caixa, nos Bancos e em Aplicações de Liquidez Imediata, para cada real de Passivo Circulante; quanto maior o valor do índice melhor. Disponibilidade/Passivo Circulante:

$$\text{Exercício 2009} - \frac{25.000,00}{108.000,00} = 0,23$$

$$\text{Exercício 2010} - \frac{10.000,00}{100.000,00} = 0,1$$

Participação de Capitais de Terceiros – É o índice que demonstra o relacionamento entre o Capital Próprio e os Capitais de Terceiros, ou seja, quanto a empresa utiliza de Capitais de Terceiros para cada real de Capital Próprio; quanto

menor o valor do índice melhor. Passivo Exigível Total/Patrimônio Líquido:

$$\text{Exercício 2009} - \frac{108.000,00 + 100.000,00}{54.000,00} = \frac{208.000,00}{54.000,00} = 3,85$$

$$\text{Exercício 2010} - \frac{100.000,00 + 110.000,00}{54.000,00} = \frac{210.000,00}{54.000,00} = 3,88$$

Composição do Endividamento – demonstra o valor das obrigações de curto prazo em relação ao total das dívidas da empresa, ou seja, quanto a empresa terá de pagar a curto prazo para cada real do total das obrigações existentes; quanto menor o valor do índice melhor. Passivo Circulante/Passivo Exigível Total:

$$\text{Exercício 2009} - \frac{108.000,00}{208.000,00} = 0,51$$

$$\text{Exercício 2010} - \frac{100.000,00}{210.000,00} = 0,47$$

Imobilização do Patrimônio Líquido – É o índice que demonstra o quanto a empresa investe de seu capital próprio em valores permanentes, ou seja, quanto a empresa imobilizou no Ativo Permanente para cada real de Patrimônio Líquido; quanto menor o valor desse índice melhor. Ativo Permanente/Patrimônio Líquido:

$$\text{Exercício 2009} - \frac{50.000,00}{54.000,00} = 0,92$$

$$\text{Exercício 2010} - \frac{60.000,00}{54.000,00} = 1,11$$

Margem Líquida - demonstra o percentual do lucro líquido em relação às Receitas Operacionais Líquidas, ou seja, quanto a empresa obteve de lucro líquido para cada real vendido; quanto maior o valor do índice melhor. Lucro Líquido/Vendas Líquidas:

$$\text{Exercício 2009} - \frac{19.000,00}{160.000,00} = 0,11$$

$$\text{Exercício 2010} - \frac{(5.000,00)}{145.000,00} = (0,03)$$

Rentabilidade do Ativo - demonstra o percentual do lucro líquido em

relação ao investimento total, ou seja, quanto a empresa obteve de lucro líquido para cada real de investimentos totais; quanto maior o valor do índice melhor. Lucro Líquido/Ativo Total:

$$\text{Exercício 2009} - \frac{19.000,00}{262.000,00} = 0,07$$

262.000,00

$$\text{Exercício 2010} - \frac{(5.000,00)}{264.000,00} = (0,01)$$

264.000,00

Rentabilidade do Patrimônio Líquido - demonstra o percentual do lucro líquido sobre o Capital Próprio, ou seja, quanto a empresa ganhou de lucro líquido para cada real de capital próprio investido; quanto maior o valor do índice melhor. Lucro Líquido/Patrimônio Líquido:

$$\text{Exercício 2009} - \frac{19.000,00}{54.000,00} = 0,35$$

54.000,00

$$\text{Exercício 2010} - \frac{(5.000,00)}{54.000,00} = (0,09)$$

54.000,00

Após ter visto os resultados do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, e após a conclusão final, percebemos que o Sr. Fausto deverá tomar algumas medidas de melhoria, cortando alguns custos para obter melhores resultados financeiros, para isso ele deverá iniciar cortando alguns custos benefícios dos funcionários.

Assistência Médica, odontológica, creche, auxílio pagamento das mensalidades da Universidade, Assistência Jurídica, vale-refeição e Convênio Farmácia são benefícios que a empresa oferece a todos os funcionários e sabemos que a importância desses benefícios é enorme tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Para a empresa pode-se citar: levantar a moral dos funcionários, facilitarem o recrutamento e a retenção de talentos, comprovarem as diretrizes e os projetos da organização para com os funcionários e outros.

Já para os funcionários pode: Aumentar a satisfação no trabalho, ajudar para o desenvolvimento pessoal e bem estar, proporcionar oportunidades de status social, dentre outros.

Já existe hoje uma tendência que já vem há alguns anos e surgiu de experiências norte americana onde se efetua a flexibilização dos benefícios, dando ao empregado a opção pelo gozo do beneficio que melhor se adéqua as suas reais necessidades. E pode ser citado como exemplo a vida de uma empregada solteira é diferente de uma que é casada ou que tem filhos. Devendo o programa ter o cuidado de não gerar diferenças de oportunidades entre funcionários com a mesma situação objetiva.

Antes de implantar esses benefícios a empresa deve realizar um estudo de viabilidade de implantação. Estudo este que deve incluir etapas de conhecimento, para saber se é ou não viável à empresa. A definição de quais benefícios será oferecida dependerá da estratégia da empresa, por exemplo, ver o pacote que já é oferecido presentemente dentre outros fatores.

Porque implantar o programa de benefícios flexíveis?

- Para aumentar a satisfação dos funcionários;
- Atração e retenção de talentos;
- Aumentar a percepção dos funcionários em respeito do pacote de benefícios,
- A empresa determina o que irá gastar com benefícios e passa a ter controle sobre os custos do programa podendo decidir como e quando aumentá-los;
- Terá um melhor controle de custos benefícios a longo prazo, o e acaba reduzindo a pressão dos empregados por beneficios novos pois a gama de opções é desenhada para atender às necessidades de todos os funcionários.
- O funcionário ganha praticidade de dispor de benefícios que realmente sejam importantes para ele.

Os custos benefícios deverão ser compartilhados entre a empresa e seus funcionários estabelecendo-se responsabilidade de ambas as partes, e visa à conscientização da importância do dinheiro que será aplicado, sabendo-se que estes custos serão reduzidos visando o bem estar de empregado e empregador.

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho é mostrar a importância de fazer uma boa ação para a empresa e seus fornecedores, visto que isso refletirá a imagem da empresa, objetivando também mostrar a necessidade da organização em ter um planejamento estratégico adequado, bem como uma análise e descrição de

cargo. Contudo especificamos abaixo um modelo de Benchmarking, pois o Sr. Fausto não tem conhecimento sobre o assunto elaboramos um e apresentamos a ele para o mesmo possa realizar atividades que venham a ajudar e melhorar a sua empresa. Baseando-se especificamente no Supermercado GG da cidade de Nordestina, pesquisa que fizemos em campo pretende-se:

- avaliar os procedimentos de atividades (produtos e serviços) oferecidos pela empresa;
- identificar e descrever os métodos de serviços/produtos oferecidos pela empresa;
- analisar os resultados obtidos pela empresa com seus procedimentos de serviços, estrutura, higiene e fornecedores.

Supermercado GG. Santos

Nordestina Bahia

Benchmarking

Caracterização	Discrição
Iluminação	A iluminação do supermercado e das duas situações natural e artificial, natural através de telhas transparentes, e artificial energia normal das usinas hidrelétricas;
Beleza	Arquitetura moderna e Boa decoração;
Circulação	A circulação é adequada para o traslado dos clientes nos corredores com segurança e comodidade sem barreiras;
Climatização	O ambiente é climatizado e controlado conforme a estação fria ou quente, pois, são sempre atentos para tal;
Estacionamento	O estacionamento é coberto e tem vagas destinadas a necessidades especiais dos clientes, com segurança e controle de entrada e saída dos veículos através do sistema eletrônico de identificação;

Higiene	As regras de higiene estão nos padrões aceitáveis pela vigilância sanitária e são seguidas dentro das normalidades;
Sinalização	São devidamente divididos por setores e com fácil acesso e localização, com nome e preços legíveis;
Outros	Outros serviços encontrados no supermercado: farmácia, berçário, restaurante, padaria, caixas eletrônicos, vigilância, guardas, sistemas de segurança, Câmeras, sistema de emergência, painéis eletrônicos de propagandas.
Serviços Prestados	
Compras online	Sistema de compras eletrônico, nos cartões de credito da rede em 12x sem juros e com entrega garantida;
Cartão de credito da rede	Tem o cartão próprio da empresa sem cobranças ou tarifas de adesão ou anuidade, e é utilizado na rede em compras com descontos especiais e dividido em 12x sem juros;
Caixa preferencial para idosos, deficientes, gestantes e lactantes	A rede dispõe de caixas preferências para cada situação e necessidades.
Outros Serviços	Sacolas ecológicas grátis, embalagens retornáveis, como: garrafas de refrigerantes e outros, e alem do quadro amplo de colaboradores e diversões como: orientadores, posso ajudar organizadores, carregadores, caixa, empacotadores, guarda volumes, áreas de entretenimento das crianças, administrador, gerente de venda, marketing, relacionamento e economia etc...

A fim de melhores adequações e satisfação dos clientes o Sr. Fausto teve a idéia de fazer uma analise dos supermercados concorrentes, pois, percebeu que estava perdendo muitos clientes por causa dos concorrentes e com a finalidade de adotar novas mudanças. A partir da pesquisa o Sr. Fausto percebeu que o seu supermercado necessitaria de umas grandes modificações em termo de estrutura e

oferecimento de novos produtos e serviços, pois só assim ele poderá reconquistar os seus clientes e conquistar novos. Além disso deverá ocorrer avaliação mensal do desempenho da equipe de vendas e de produção; pesquisa do nível de satisfação de clientes, que deverá ocorrer semestralmente; controle estimado dos custos; variação do numero de compras, antes, durante e depois das promoções criadas.

Se as medidas sugeridas, aqui resumidas forem seguidas pelo Sr. Fausto passo a passo conforme o resumo do Plano de Melhoramento do Empreendimento a empresa tem grandes chances de se reestabelecer no mercado e ganhar a concorrência.

Plano de melhoramento do empreendimento do Sr. Fausto

Atividades	Características	Prazos	Meio de Verificação	Responsável
1. Ampliação e reforma;	1.1. Arquitetura moderna 1.2. Espaços adequados;	1.3. Imediato;	1.4. Acompanhamento do desenvolvimento da obras e fiscalização;	1.5. Engenheiro da obra;
2. Implementação de novos serviços;	2.1. Serviços de entrega; 2.2. Cartão de credito próprio; 2.3.caixas preferenciais;	2.4. Em médio prazo;	2.5. Avaliação dos impactos gerados por meio de relatórios;	2.6. Gerente de Marketing; 2.7. Sr. Fausto;
3. Segurança;	3.1. Sistema de segurança, de incêndios e acidentes de trabalho; 3.2. Segurança	3.3. No decorrer da existência do supermercado;	3.4. Analise dos prejuízos anteriores e atuais e vindouros, acompanhados	3.5. Gerente Administrativo; 3.6. Chefe de segurança; 3.7. Sr. Fausto;

	contra os sinistros;		através de entrevistas;	
4. Implementações inovadoras.	4.1. Novas mercadorias de qualidades e preços acessíveis e outras; 4.2. Farmácia, caixa eletrônico, 4.3. Berçários, áreas de lazer e entretenimento, 4.4. Estacionamento com cobertura e áreas reservadas para as acessibilidades; 4.5. Lanchonete, padaria, 4.6. Confeções; 4.7. Bebidas e outros.	4.8. Em médio prazo.	4.9. Pesquisas de satisfação dos clientes.	4.9.1. Sr. Fausto; 4.9.2. Administrador da empresa.

Todo empreendedor sonha em ver sua idéia sair do papel e ganhar o mundo. Deseja ter sucesso, visibilidade e, sobretudo, reconhecimento do seu trabalho.

Quem é empreendedor carrega consigo uma determinação fora do comum para batalhar e concretizar seus desejos, mas também, uma ponta de ansiedade que, se não controlada, pode colocar tudo a perder. A cada ano, milhares de empresas abrem suas portas para depois fecharem num misto de tristeza e desilusão, sonhos e projetos que nunca saíram do papel. O que faltou para eles? Faltou uma rota de navegação, ou seja, uma estratégia bem definida para não deixar seu sonho naufragar antes da hora.

3. Conclusão

As conclusões obtidas no resultado desse trabalho de pesquisa têm grande significado para nossa formação profissional, é um processo de aprendizado que só vem enriquecer os nossos conhecimentos, conhecimentos esses diante da organização, planejamento, metas, objetivos, estruturas, gerenciais da empresa, de pessoa, informações essas que saberemos usá-las no trabalho e na vida pessoal. A reflexão entre esses valores éticos, econômicos, sociais, naturais, culturais e profissionais, nos levou a aprofundar-mos nos estudos, conhecendo a sua fundamental importância nas áreas ambientais extensivas, externas e internas ao campo da natureza dos negócios profissionais, industriais empresariais. A satisfação do cliente está ligada a qualidade dos serviços, pois ela serve como um parâmetro medidor desta qualidade. Toda vez que um cliente retorna a empresa e é novamente satisfeito ele atualiza seus níveis de qualidade em relação aos serviços prestados.

Hoje devido a uma equiparação na disposição dos produtos, os serviços agregados a estes se transformaram em um diferencial para organização. A qualidade em serviços foca permanentemente no cliente, utilizando a prevenção para não cometer erros no processo de prestação, busca desenvolver continuamente o atendimento direto e indireto para saber identificar as expectativas das pessoas. Mas, para que tudo isso ocorra é necessário que as organizações disponibilize seus programas de benefícios sociais, onde se tornou-se uma ferramenta para conquistar reter e motivar talentos, sendo um dos principais diferenciais competitivo da organização em relação ao mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PLANO DE CARREIRA. Disponível em <http://www.unicap.br/marina/>. Acesso em 24/05/2011.

BALANÇO PATRIMONIAL. Disponível em
<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/balancopatrimonial.htm>. Acesso em
26/05/2011.

KOETZ, Luciane Soutello; SANTANA, Denise Dias. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO II. Administração V. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Liz Fernando Soares da; TARIFA, Marcelo Resquetti. ANALISE CONTÁBIL. Administração V. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

DUCCI, Larissa Zamarian; OLIVEIRA, Elisete Alice Zapronio de. GESTÃO DE PESSOA I: Administração V. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LIMA, Rinaldo José Barbosa. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. Administração V. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.