

MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA ADMINISTRADORA DE FRANQUIAS

Bruno Machado da Rosa (Universidade Federal de Pelotas)

Elisangela Sousa Nascimento (Universidade Federal de Pelotas)

Felipe Quiroga dos Santos (Universidade Federal de Pelotas)

Matheus Floriano de Pinho (Universidade Federal de Pelotas)

Aline Soares Pereira (Universidade Federal de Pelotas)



Este estudo de caso examina a aplicação do mapeamento de processos no setor financeiro de uma empresa administradora de franquias, concentrando-se nas funções de contas a pagar e contas a receber. O objetivo principal é identificar gargalos e oportunidades de melhoria nos processos financeiros para aumentar a eficiência e reduzir custos. A pesquisa utilizou observação assistemática e entrevistas para desenvolver um organograma e compreender a estrutura organizacional do setor financeiro analisado. A análise revelou que os principais gargalos estão relacionados à execução manual das atividades e ao armazenamento de informações em planilhas Excel. Como consequência desses processos manuais, a empresa não possui controle adequado e carece de indicadores precisos sobre o fluxo de caixa e o capital de giro, prejudicando a gestão e o planejamento financeiro. Utilizando fluxogramas, foram detalhadas as etapas dos processos, destacando que a sistematização e padronização, através da automação e da implementação de uma cultura de melhoria contínua, são as principais soluções para otimizar as operações financeiras.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, Gerenciamento de processos, Organograma, Fluxograma.

1. Introdução

Na última década, houve um crescimento do modelo de negócio de franquias no Brasil, muitas empresas vêm adotando esse sistema visando expandir sua presença nacionalmente e aumentar seus lucros. Segundo relatório fornecido pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), o setor de franquias teve um faturamento de 211,4 bilhões em 2022, um crescimento de 14,3% em relação ao ano anterior. Além disso, o número de unidades franqueadas no país chegou ao número de 187.345 em 2022, aumento de 7,8% em relação a 2021. Nos últimos cinco anos, houve um crescimento evidente do setor no país, a exceção foi 2020, que houve uma diminuição nos indicadores relacionados a administração de franquias, porém esse ano atípico se deve a pandemia causada pela Covid-19, após esse período o setor voltou a crescer (ABF, 2023).

Uma empresa de administração de franquias é uma organização que ajuda a estruturar, gerenciar e expandir uma rede de franquias, oferecendo suporte em áreas como treinamento, marketing e tecnologia. Ao trabalhar em estreita colaboração com os franqueados, ela garante uma operação consistente e eficiente, conforme as diretrizes estabelecidas pela marca. Essa colaboração é fundamental para o sucesso tanto do franqueador quanto do franqueado, criando um ambiente propício para o crescimento mútuo (Eno *et al.*, 2023).

Também é responsabilidade de uma empresa administradora de franquias gerenciar e garantir que todas as unidades da franquia atuem de forma padronizada e eficiente, para isso é importante que todos os seus processos sejam bem definidos, uma técnica utilizada para padronizar e melhorar a eficiência dos processos é o mapeamento dos processos.

O setor financeiro de uma empresa administradora de franquias tem como principais processos setorizados: contas a pagar, contas a receber, fiscal de caixa e a tesouraria. Os quais, respectivamente, monitoram as contas fixas e variáveis de todas as franquias e suas projeções de fluxo de caixa, recebimentos administrativos e de distribuição, conferência de caixa, liquidação de pagamentos, além do controle e redução de taxas.

Conforme destacado por Silva *et al.* (2020), quando não há uma compreensão detalhada dos processos, isso pode acarretar uma série de problemas operacionais importantes. Estes incluem ineficiências, desperdício de recursos, retrabalho, excesso de procedimentos e movimentos desnecessários, resultando em uma redução da produtividade e dificuldades na identificação de áreas para melhorias.

O presente artigo realizou um mapeamento de processos no setor financeiro de uma empresa de administração de franquias, a fim de identificar os principais processos e atividades do setor, identificar os gargalos e propor melhorias, visando otimizar o desempenho da área.

Dessa forma, este trabalho não se limita a ser apenas uma análise; ele se configura como uma ação estratégica voltada para o fortalecimento e o aprimoramento contínuo do setor financeiro da empresa em análise.

2. Referencial Teórico

Cruz (2019) define *Business Process Management* (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócios, como um conjunto de metodologias e tecnologias cujo propósito é facilitar a integração, tanto lógica quanto cronológica de clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e qualquer outro elemento que possa, queira ou precise interagir com a organização. Isso proporciona à organização uma visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo de suas operações, bem como das ações de cada participante em todos os processos de negócio, alinhando os processos com os objetivos estratégicos da organização.

O mapeamento de processos não apenas identifica oportunidades contínuas de aprimoramento, mas também busca a adaptação constante às demandas e desafios do ambiente empresarial. Nesse contexto, Ching (2019) afirma que o mapeamento de processos de transformação é o registro das etapas que o constituem, na sequência em que ocorrem ou na forma como se relacionam. Isso mostra como as informações, pessoas ou materiais circulam pelo processo. O autor também destaca que, ao mapear os processos, é possível entender cada etapa e identificar partes do processo bem e mal estruturadas.

De acordo com Slack *et al.* (2018), o mapeamento de processos consiste em demonstrar a sequência e interação das atividades, visando identificar os procedimentos que ocorrem durante o processo produtivo. Essa técnica pode ser aplicada em diversas áreas da empresa, incluindo o setor financeiro.

Para que o mapeamento de processos seja efetivo, é fundamental que as empresas tenham uma cultura de melhoria contínua e utilizem estrategicamente essa técnica para identificar oportunidades de aperfeiçoamento. Conforme a Harvard Business Review (2019), uma cultura de melhoria contínua incentiva os colaboradores a buscarem constantemente melhorias e aperfeiçoamentos nos processos, resultando em maior eficiência e redução de custos. Sobre a notação desses registros, Gorte & Pontes (2016) afirmam que o gerenciamento do processo produtivo é caracterizado pela constante análise e definição de ciclos de melhorias dos processos.

Nesse contexto, Lozada (2016) destaca que ao conceber a empresa como um sistema em

funcionamento, composto por diferentes departamentos e atividades, torna-se evidente que cada área desempenha funções específicas, persegue objetivos individuais e assume responsabilidades distintas. No entanto, é importante notar que essas áreas estão interconectadas e interdependentes, resultando em efeitos que se estendem para além de suas fronteiras, contribuindo para os resultados globais da organização como um todo.

Em suma, o mapeamento de processos é uma técnica essencial para o setor financeiro das empresas, permitindo identificar oportunidades de melhoria e garantir maior eficiência e redução de custos. A identificação de processos críticos, uma cultura de melhoria contínua e a automação de processos financeiros são fatores determinantes para que essa técnica seja eficaz e traga benefícios tangíveis para as organizações. Visto que o fluxograma é uma ferramenta muito usada para o mapeamento de processos, tem baixo custo, alto impacto, e pode ser implementada em todas as áreas da empresa. Lopes (2021) destaca que um processo pode ser visualmente representado de maneira sequencial por meio de um fluxograma, utilizando figuras geométricas para simbolizar cada etapa do fluxo de atividades. Nesse sentido, as setas são empregadas para conectar cada forma geométrica, proporcionando a caracterização do sequenciamento das etapas.

3. Metodologia

Conforme o objetivo da pesquisa científica, este estudo pode ser categorizado como um estudo de caso. Segundo Gil (2022), os estudos de caso buscam oferecer uma visão abrangente do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são influenciados por ele. Dessa forma, este trabalho propõe melhorias nos processos do setor financeiro de uma administradora de franquias.

Para a realização deste trabalho utilizou-se o método para processos de gerenciamento (suporte e controle), tendo como objetivo compreender as operações diárias e rotineiras do setor financeiro da organização. Nesse sentido, com o propósito de compreender como funcionam as atividades do setor de estudo, realizou-se entrevistas e observação assistemática, também conhecida como observação casual ou simples, na qual a observação é feita de forma livre e sem que seja feito qualquer planejamento prévio. Esse método é muito útil para as etapas iniciais da pesquisa no sentido de conhecer melhor o processo existente em sua realidade.

A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa (Gil, 2022). As questões

abordadas buscaram a compreensão dos processos existentes, a visualização externa dos processos-chave, a existência de processos mapeados ou documentados, o método de controle utilizado para o lançamento e integralização das informações, a utilização de algum software, o passo a passo dos processos, a hierarquia das pessoas que compõem o setor, suas funções e responsabilidades, entre outros aspectos que envolvam o setor.

Dessa forma, por meio das informações adquiridas, foi possível obter a estrutura organizacional do setor de estudo, a fim de definir e identificar como é a forma de trabalho dentro da organização, como os funcionários estão alocados dentro do setor e suas respectivas funções. Em outras palavras, a estrutura organizacional adotada define praticamente todo o comportamento da empresa.

Baseando-se nas informações coletadas na observação assistemática realizada na empresa e nas entrevistas realizadas no mês de março de 2023 com o gerente financeiro em três dias de visitas consecutivas para coleta de informações, foi possível elaborar o organograma das funções que compõem o setor financeiro em seus respectivos cargos, conforme Figura 1. Essa análise serviu como ponto de partida para as etapas subsequentes do mapeamento.

Figura 1 – Organograma do setor financeiro



Fonte: Autores (2023)

Ainda no processo de entrevista constatou-se a importância do setor em análise, visto que, toda demanda impacta diretamente no fluxo de caixa da empresa e é imprescindível que o setor esteja estruturado para comportar a gestão financeira de todas as franquias as quais a empresa administra, para que não haja impactos negativos que possam influenciar em negociações e possíveis tomadas de decisões de seus diretores.

Com isso, destacou-se a importância de duas funções para manter o fluxo de caixa da empresa menos instável e suscetível à possíveis negativas:

- **Contas a pagar:** é responsável por gerenciar os pagamentos que a empresa deve fazer aos seus fornecedores, prestadores de serviço, funcionários, entre outros. Além do monitoramento de contas fixas de todas as unidades, negociações de dívidas, organização, planejamento e projeção do fluxo de contas futuras.
- **Contas a receber:** é responsável por gerenciar os recebimentos que a empresa tem a receber de todas as franquias, emissão e envio de boletos vinculados ao banco parceiro, cobrança e

negociação de títulos ativos.

Em seguida, foi realizado o estudo de sua causa e de possíveis melhorias dentro do processo mapeado de ambas as funções, a fim de analisar a implementação de processos de melhoria contínua e sua sistematização. Para realização do fluxograma detalhado das duas funções, foi utilizado duas ferramentas de design gráfico, *canva* e *lucydchart*. Com ele podemos documentar quais atividades são realizadas e como ocorrem dentro de um setor, também permite verificar o envolvimento entre as áreas. Através da sua forma gráfica, pode-se identificar quais são as tarefas e o tempo necessário para serem realizadas, bem como quem as realiza.

Portanto, na próxima seção, será apresentado as informações detalhadas do mapeamento e suas respectivas análises de gargalos e visualizações de melhorias dentro da sistemática existente na empresa de estudo.

4. Resultado e Análise

A coleta de informações sobre o processo, incluindo suas fases e propriedades, permitiu a detecção das dificuldades presentes no setor financeiro, com o objetivo de promover aprimoramentos. Na sequência, serão expostos os desfechos do mapeamento realizado.

As funções de contas a pagar e contas a receber são essenciais para a gestão financeira de qualquer empresa, independentemente do seu porte ou segmento. De acordo com Assaf Neto (2023), o controle eficiente das contas a pagar e a receber é fundamental para a gestão financeira de uma empresa, garantindo o equilíbrio do fluxo de caixa e a tomada de decisões estratégicas. Ou seja, ambas as funções têm importâncias distintas, mas complementares, e são fundamentais para manter a saúde financeira da empresa. Dessa forma, é importante destacar que na empresa de estudo foi possível identificar gargalos em ambas as funções, ou seja, pontos críticos no processo que pode afetar diretamente a produtividade e a lucratividade da empresa.

Posto isso, tem-se a importância da eficiência operacional, central para o bom desempenho organizacional, a qual será aprimorada por meio da identificação e eliminação de retrabalhos e gargalos, propiciando um fluxo de trabalho mais fluido e produtivo.

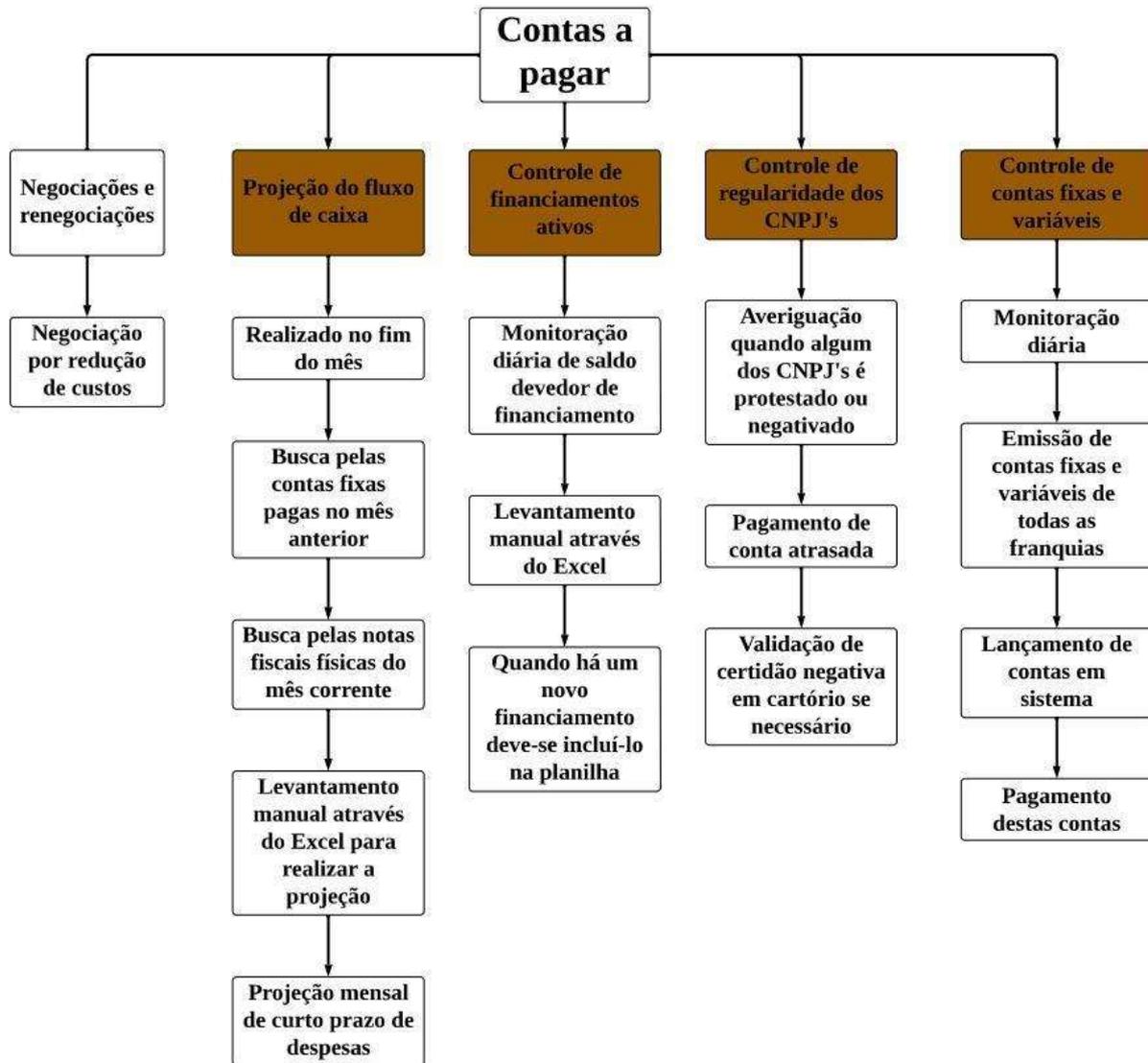
Desse modo, o contas a pagar apresenta gargalo se essa função não for bem gerenciada, podendo haver atrasos nos pagamentos, o que pode prejudicar o relacionamento da empresa com seus fornecedores e impactar negativamente o fluxo de caixa. Além disso, a função de contas a pagar está diretamente relacionada ao controle de gastos da empresa, pois permite que sejam feitas projeções financeiras e a definição de orçamentos. Por outro lado, o contas a receber apresenta gargalo na ausência de um bom gerenciamento e pode não garantir o fluxo

de caixa positivo da empresa, o que é essencial para garantir que os recursos financeiros estejam disponíveis para honrar os compromissos da empresa com seus fornecedores e outras obrigações financeiras.

Logo, para identificação desses gargalos e suas principais causas no setor financeiro, foi necessário mapear ambos os processos por meio do fluxograma. O *Business Process Management* (BPM) CBOOK (2013), um guia reconhecido mundialmente para o Gerenciamento de Processos de Negócio, é amplamente considerado uma referência na execução das atividades relacionadas ao BPM. Segundo o BPM CBOOK (2013), o fluxograma, por sua simplicidade visual, facilita o entendimento de um processo. Utilizando figuras geométricas para simbolizar cada etapa do fluxo de atividades, as setas são empregadas para conectar cada forma geométrica, proporcionando a caracterização do sequenciamento das etapas.

Com base nas informações disponibilizadas pela empresa, foi conduzida uma análise para criação da sequência de tarefas de gerenciamento do contas a pagar no departamento financeiro, conforme Figura 2. O objetivo era encontrar e corrigir eventuais deficiências nessa operação.

Figura 2 - Fluxograma do setor de Contas a pagar



Fonte: Autores (2023)

Dessa forma, por meio da visualização do mapeamento de processos e de uma conversa com o gerente, foi possível realizar uma análise mais aprofundada dos processos, identificando os principais problemas enfrentados pela organização nessas áreas. Verificou-se que a execução manual diária das atividades resulta em desperdício de tempo em processos que poderiam ser automatizados, o que poderia reduzir significativamente ou até mesmo eliminar o tempo empregado na realização desses processos.

Após a análise minuciosa das etapas das atividades, foi possível identificar o gargalo no setor de contas a pagar, observa-se que um trabalho sistematizado facilitará todos estes procedimentos. Além disso, quando ocorre um atraso no pagamento de fornecedores,

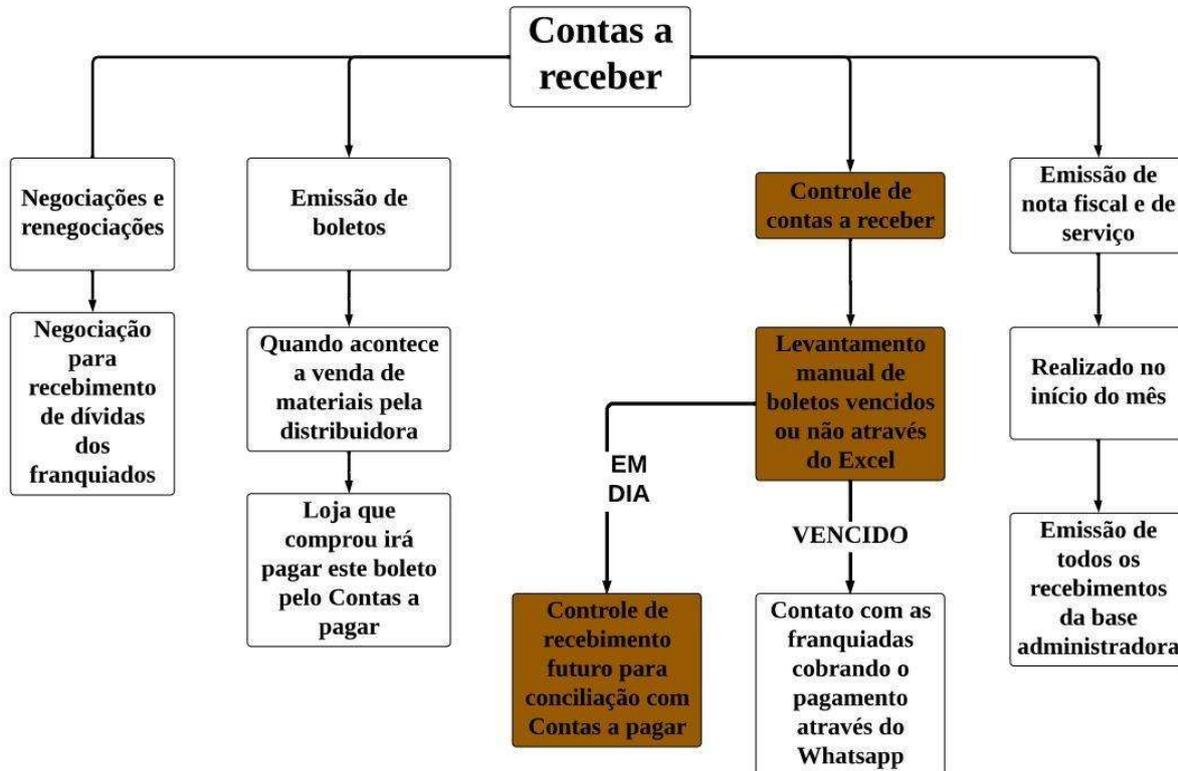
resultando em protesto ou negativação do CNPJ de uma das franquias, é necessário ir ao cartório para baixar e excluir a negativação, o que pode ser uma atividade exaustiva e demorada. Esse problema se agrava ainda mais quando essa situação ocorre durante o processo de abertura de uma nova unidade de franquias, gerando um atraso na projeção de inauguração e agravando os problemas da empresa por engessar processos os quais necessitam que o CNPJ esteja limpo para adesões de contratos com prestadores de serviços ou fornecedores.

Ademais, outro ponto a ser destacado é a projeção do fluxo de caixa, atualmente realizada manualmente por alguns colaboradores. Ou seja, ao final de cada mês, eles precisam inserir todas as contas fixas em uma planilha Excel e verificar as notas fiscais físicas, o que gera diversos problemas. Essa tarefa é uma espécie de retrabalho, já que tanto as contas fixas quanto as variáveis foram pagas durante o mês e, teoricamente, seus dados já deveriam estar armazenados. Entretanto, essa não é a realidade.

Por fim, um problema considerável identificado diz respeito às informações dos vínculos das contas fixas e financiamentos de cada unidade. Tais informações são armazenadas exclusivamente em planilhas Excel gerenciadas por pessoas específicas. Tal situação pode agravar diversos procedimentos da empresa, considerando que cada unidade está localizada em uma cidade diferente e possui contratos com diversas empresas fornecedoras de despesas operacionais, como aluguel, luz, água e condomínio. Assim, um eventual esquecimento, afastamento ou demissão de um desses colaboradores poderia acarretar em obstáculos ainda maiores para a organização.

Com base nas informações obtidas junto à organização, foi elaborado um fluxograma para o setor de contas a receber, de maneira semelhante ao que foi realizado para o setor de contas a pagar, conforme Figura 3.

Figura 3 - Fluxograma do setor de Contas a receber



Fonte: Autores (2023)

No que tange ao setor de Contas a Receber, é importante destacar o controle defasado que a empresa possui em relação a essa área. De fato, o problema mencionado anteriormente no setor de Contas a Pagar se repete nessa função, no qual a coleta de dados é realizada manualmente por meio de planilhas do Excel, ocupando uma parcela significativa do dia daqueles que lidam com essa atividade. Considerando que as informações contidas no sistema sejam atualizadas, corrigidas e validadas devidamente, o referido sistema teria a capacidade de prover previsões precisas de recebimentos futuros com base nos dados inseridos pelo responsável pela gestão da função correspondente. Tal possibilidade permitiria que, de maneira eficiente e eficaz, informações relevantes fossem disponibilizadas para subsidiar decisões estratégicas.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a ausência de um controle efetivo dos recebimentos futuros configura uma situação de extrema gravidade, uma vez que a empresa não dispõe de um planejamento consistente para lidar com tais recebimentos em um horizonte de médio e longo prazo. Tal fato gera uma rigidez no fluxo de caixa, haja vista que este é realizado apenas ao final de cada mês, não permitindo a realização de atualizações em períodos menores. A organização já consta com um sistema que fornece o serviço necessário para estes

procedimentos, porém devido a não habituação das pessoas a este programa ao ser implantado, deixaram-no apenas para lançamento de notas.

Este é o motivo para a projeção de fluxo de caixa estar em Excel, assim como diversas informações extremamente importantes como vencimento de pagamento e data de reajuste de aluguéis. É relevante mencionar que a empresa conta com 50 unidades franqueadas, o que implica em um grande esforço por parte dos funcionários para manterem-se atualizados sobre cada uma delas. Entretanto, esse trabalho poderia ser simplificado consideravelmente por meio do uso do sistema já implementado em toda a organização, tanto na área de vendas quanto na administrativa.

É possível afirmar que o problema central reside na utilização do sistema, uma vez que, de acordo com os funcionários, este apresenta inconsistências, tais como a ocorrência de erros e esquecimentos em lançamentos e baixas de registros passados. Em virtude dessa situação, não é possível confiar plenamente nos relatórios emitidos pelo sistema, o que pode comprometer a eficácia das análises e decisões tomadas com base nessas informações.

Diante dos problemas previamente expostos, os pesquisadores propuseram que a empresa faça adoção por completa da utilização do sistema nas rotinas tanto do contas a pagar quanto do contas a receber, deixando o formato operacional manual somente para extração e análise de informações já validadas e contidas no sistema. Haja vista que, a gerência e encarregados necessitam, por meio de um plano de ação o qual deve ser realizado o mais breve possível, realizar a verificação de todas as inconformidades no sistema em relação aos lançamentos e corrigir os mesmos. Nesse sentido, faz-se necessário a realização de um treinamento disponibilizado pela própria empresa unido à empresa que fornece o software em questão para habituação e simplificação dos processos diários de ambas as funções.

Além de capacitar os colaboradores do setor financeiro, o treinamento também incluirá os colaboradores de outros setores da empresa. Eles serão responsáveis por lançar as despesas variáveis, o que reduzirá a demanda do contas a pagar. Restará somente o lançamento das despesas fixas e o gerenciamento total das despesas de forma sistemática, não mais manual. No contas a receber, após a correção e lançamentos no sistema, haverá controle dos valores reais de recebimentos. Dessa forma, a empresa poderá obter uma projeção eficiente de fluxo de caixa de médio e longo prazo, não apenas de curto prazo, como no formato manual dos processos. Isso auxiliará os gestores nas tomadas de decisão.

5. Conclusão

Através deste trabalho, foi possível realizar o mapeamento de processos do setor financeiro de uma empresa administradora de franquias. O mapeamento de processos permitiu uma compreensão mais clara dos pontos críticos do setor financeiro que afetam diretamente a produtividade e rentabilidade. Assim, foi possível compreender o funcionamento do setor, identificar suas dificuldades e propor melhorias para aumentar sua eficiência.

A execução manual das atividades foi uma dificuldade encontrada nos processos de Contas a Pagar e Contas a Receber da empresa, resultando em tempo desperdiçado e causando atrasos nas inaugurações de novas franquias, retrabalho de algumas tarefas e afetando o planejamento de médio e longo prazo da empresa. Assim, a necessidade de automação destes processos ficou muito clara a partir do mapeamento de processos realizado. A solução de sistematização dessas tarefas já poderia estar ocorrendo através de um sistema que a empresa já possui, mas que não utiliza em todos os processos, pois foram identificadas várias inconformidades. Sendo assim, essa foi a principal causa encontrada para os gargalos identificados.

Uma vez identificada a principal causa para a falta de eficiência do setor, foi proposto um plano de ação para corrigir os problemas que o sistema apresentou e implementá-lo em todos os processos da empresa através de treinamentos realizados com todos os colaboradores.

A ação proposta, quando implementada, aumentará a eficiência do setor financeiro, otimizando o fluxo de caixa, melhorando o relacionamento com fornecedores e clientes e proporcionando informações precisas e confiáveis sobre a empresa, permitindo que os gestores possam tomar decisões mais assertivas e contribuindo para a sustentabilidade financeira a longo prazo.

Conclui-se, portanto, que o mapeamento de processos é uma ferramenta essencial para o sucesso de uma empresa, permitindo identificar possíveis problemas e propor soluções para otimizar a gestão dos processos. Além disso, a melhoria nos resultados financeiros será uma consequência direta da otimização dos processos, refletindo-se na redução de custos, no aumento da produtividade e em uma gestão mais eficaz dos recursos financeiros.

REFERÊNCIAS

ABF. Pesquisa de desempenho Franchising 2022. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2023/02/Apresentacao_Coletiva_1302_Diagrama.pdf>.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS.

BPM CBOOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de

conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. 1. Ed. Brasil, 2013. Disponível em:

http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf.

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-financeiro. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559775125.

CHING, Hong Y. Administração da produção e operações, uma abordagem inovadora com desafios práticos - 1a. Edição. Editora Empreende, 2019. E-book. ISBN 9788566103199.

ENO, Bruno Henrique; SANÇÃO, Gabriel; BONAFINI, Larissa Mizuno; OKAMOTO, Selene. FIQUEIREDO, Vinicius. Franquias e suas vantagens. Artigo Científico (Curso Técnico em Administração) Etec Professor Alcídio de Souza Prado, Orlandia, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/13545>.

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653.

Gorte, C. R., & Pontes, J. (2016) Proposta de uma Metodologia de BPMN para melhoria de processos em empresa de pequeno porte. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção, p. 1–15.

HARVARD BUSINESS REVIEW. How to create a culture of continuous improvement. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/05/how-to-create-a-culture-of-continuous-improvement>.

LOPES, Charlie Hudson T. Administração da produção. Editora Saraiva, 2021. Ebook. ISBN 9786559031054.

LOZADA, Gisele, Administração da produção e operações. Porto Alegre: SER – SAGAH, 2016 1 recurso online ISBN 9788569726616.

SILVA, Thais da; OLIVEIRA Claudilaine Caldas de; ROCHA, Rony Peterson da. Aplicação do mapeamento do fluxo de valor para identificação e redução de desperdícios na linha de

montagem de circuitos eletrônicos. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 2, 2020.
Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n2-212>.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2018.