

**Sistema de informação gerencial como ferramenta de suporte ao microempreendedor:
um estudo de caso**

Pedro Vieira Souza Santos (UNIVASF) pedrovieirass@hotmail.com

Ciro Henrique de Araujo Fernandes (UNIVASF) ciro.fernandes@aol.com

Leiziane Ferreira de Carvalho (UNIVASF) leizy_ane14@hotmail.com

Resumo

Nos dias atuais, é imprescindível que os gestores exerçam uma administração eficiente e com resultados eficazes, garantindo assim que a empresa alcance seus objetivos e promova a sua sobrevivência dentro de um cenário caracterizado pela alta competitividade. Assim os empreendedores que não fazem um bom planejamento antes da iniciação de seu negócio, observando as exigências dos consumidores, estarão sujeitos a enfrentar grandes dificuldades no decorrer das atividades de seus negócios. O objetivo deste artigo é apresentar de forma resumida o funcionamento e os benefícios da aplicação prática de um sistema de informações gerenciais direcionado a um microempreendedor individual do ramo de cosméticos. Tal aplicação se fez necessária a partir de consultoria realizada no empreendimento em estudo.

Palavras-Chaves: Sistema de Informação Gerencial. Consultoria. Microempreendedor.

1. Introdução

Nos dias atuais, é imprescindível que os gestores exerçam uma administração eficiente e com resultados eficazes, garantindo assim que a empresa alcance seus objetivos e promova a sua sobrevivência dentro de um cenário caracterizado pela alta competitividade.

Nesse cenário, emerge entre os micro e pequenos empreendedores a necessidade de profissionalização e organização do trabalho, controlando os processos e resultados decorrentes dos mesmos. Todavia, em um contexto de grande concorrência e aumento do grau de exigência do consumidor, quanto à fatores primordiais do tipo: qualidade, atendimento, preço, dentre outros, o empresário torna-se sujeito a manter-se em constante melhoramento para garantir a sustentabilidade do negócio no mercado e se possível aumentar sua participação neste.

Neste ambiente acirrado, a informação tem sido um importante diferencial competitivo para os empreendimentos em relação as atualidades do mercado e nas mudanças de seu ambiente externo e interno, possibilitando reações rápidas com a finalidade de atender as necessidades de seus clientes.

Assim os empreendedores que não fazem um bom planejamento antes da iniciação de seu negócio, observando as exigências dos consumidores, estarão sujeitos a enfrentar grandes dificuldades no decorrer das atividades de seus negócios.

Neste sentido, surge o profissional em consultoria que possui condições de orientar as pessoas envolvidas na gestão dos negócios, para que possam se fixar de forma consistente no mercado, e com isso conseguir um crescimento sustentável continuado através da inovação de suas metodologias e técnicas administrativas.

A consultoria é um processo colaborativo, onde empresário e consultor vinculam esforços em busca da melhoria da organização. A responsabilidade técnica de organizar informações e, a partir delas, estabelecer um plano de trabalho capaz de solucionar ou minimizar os problemas faz parte das atribuições do consultor. Em contrapartida, cabe ao empresário contribuir no sentido de tornar viável ao consultor buscar todos os elementos para a proposição de um trabalho, e na sequência, disponibilizar os recursos necessários para o êxito de sua implantação.

O objetivo deste artigo é apresentar de forma resumida o funcionamento e os benefícios da aplicação prática de um sistema de informações gerenciais direcionado a um microempreendedor individual do ramo de cosméticos. Tal aplicação se fez necessária a partir de consultoria realizada no empreendimento em estudo.

2. Referencial teórico

O comércio passa por modificações constantes. Os empresários procuram sempre inovar e buscam diferentes formas de atuar no mercado visando o bom desempenho, satisfação e fidelização de clientes. As novas ideias e os novos serviços inovadores surgem de empreendedores.

Nesse contexto, surge o termo empreendedorismo, onde, segundo Dornelas (2008) empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que juntos transformam as ideias em oportunidades. Com a perfeita implementação dessas oportunidades acarretará a criação de um negócio de sucesso. Por outro lado, para Chiavenato (2008) o empreendedorismo atualmente é considerado uma ferramenta que direciona a inovação promovendo o desenvolvimento econômico.

Assim, o mundo moderno exige conhecimentos, práticas e habilidades administrativas para manter um negócio em funcionamento. Essas exigências, que antes eram realidade em grandes empresas, passam a ser parte do processo de criação e administração de micro empresas formadas a partir de micro empreendedores.

Para Lacombe e Heilborn (2003) o termo administração define-se no conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todos os esforços de um grupo de indivíduos que se empenham para atingir um resultado comum.

Segundo Maximiano (2007) administração é um processo dinâmico de tomada de decisão sobre os recursos que serão utilizados para possibilitar a realização dos objetivos. Ainda segundo Maximiano (2012) o processo administrativo compõe cinco tipos principais de decisões, que também são chamadas de funções, os quais são: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Nesse cenário, os micros empreendedores são trabalhadores que antes eram considerados informais por não terem registro de trabalho ou da empresa. Mas que com a criação da Lei Complementar 128/2008 passam a ser regulares e a possuírem direitos que antes não lhes eram aplicados.

O termo trabalho informal é definido por grande parte dos autores, como sendo aquele onde prevalece o mínimo de intervenção do governo, não cumpre as leis ou regras, especialmente as legislações fiscais e trabalhistas, sem contratos registrados junto à seguridade social, sem tempo de duração e sem que sejam definidos de forma clara itens básicos como função, horas trabalhadas, descanso semanal remunerado, entre outros. (CACCIAMALLI, 1983; CHAHAD, 1988; GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO JR, 2004).

A partir da formalização legal do empreendimento, o mesmo pode adotar um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), que é um sistema utilizado para prover o administrador regularmente com informações significativas. Além disso, dá suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão.

A empresa que dispõe de um SIG, obtém informações relevantes, com qualidade, objetivas, capacitando os gestores nas tomadas de decisões, com intuito de atingir as metas traçadas. De acordo com Oliveira (1998), Sistema de Informação Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, propiciando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar resultados.

Conforme Rezende e Abreu (2000, p. 65), a informação e o conhecimento serão os diferenciais das empresas e dos profissionais que pretendem destacar-se no mercado, efetivar a perenidade, a sobrevivência e a competitividade.

Ainda segundo os autores, em geral os sistemas procuram atuar como:

- Geradores de modelos de informações para auxiliar os processos decisórios empresariais; Facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações;
- Instrumentos que possibilitam uma avaliação analítica e, quando necessária, sintética das empresas;
- Ferramentas para exercer o funcionamento das empresas e de sua intrincada abrangência e complexidade;
- Meios para suportar a qualidade, produtividade e inovação tecnológica organizacional;
- Valores agregados e complementares à modernidade, perenidade, lucratividade e competitividade empresarial.

Logo, as diversas formas de atuação dos sistemas permitem que as empresas conheçam suas características, ou seja, identifiquem o seu potencial interno, e estejam preparadas para atuar no meio externo.

Para isto acontecer, muitas vezes é necessário ajuda e acompanhamento de profissionais capacitados e aptos a atuar e auxiliar na utilização de ferramentas administrativas. Nesses casos, é recomendável contratar uma consultoria empresarial com intuito de obtenção de informações, realização de diagnósticos e execução de ferramentas para o empreendedor.

A consultoria empresarial é definida pelo SEBRAE como:

A consultoria empresarial é um conjunto de serviços cuja missão é a de visualizar a empresa, identificar os seus problemas básicos, buscar as informações que podem solucionar esses problemas e elaborar uma proposta de solução e a orientação mais objetiva e realista é decisão do empresário (SEBRAE, 2010).

Segundo o Sebrae (2013), a Consultoria Técnica e Empresarial é tipo de prestação de serviço, realizada por um profissional habilitado, que por meio de diagnósticos e ferramentas específicas, é capaz de atender às necessidades das empresas ou das pessoas físicas, em relação aos seus processos de tomada de decisão, identificando soluções para seus problemas, com base no conhecimento por ele adquirido.

Os objetivos de uma consultoria podem ser analisados sob a ótica do consultor ou da empresa-cliente. Basicamente, segundo Turner (apud QUINTELLA, 1994), podem ser entendidos como: prover informações, dar a solução de um problema, fornecer diagnóstico

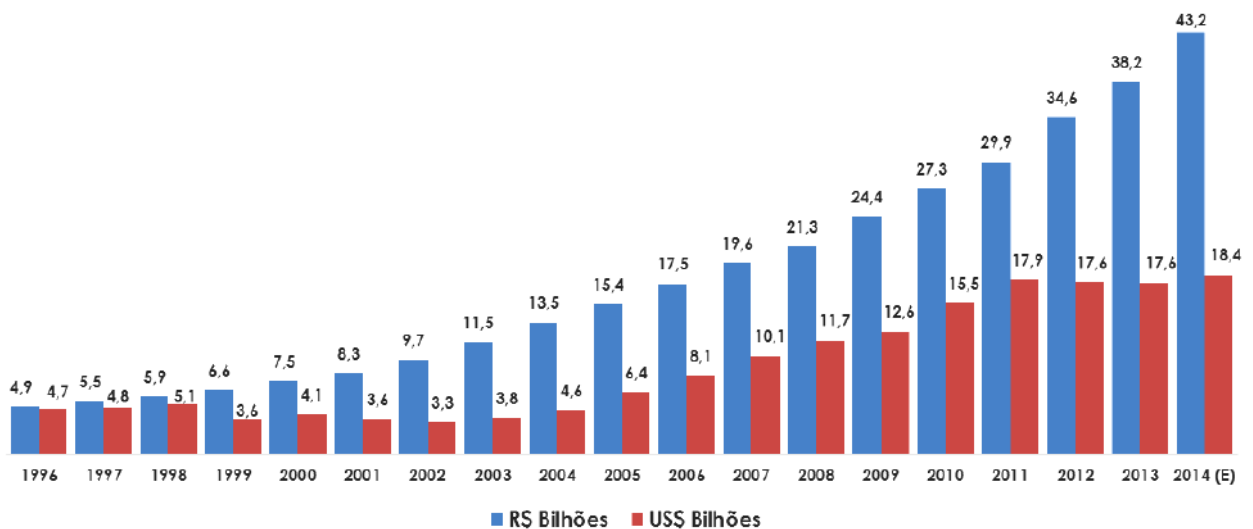
capaz de redefinir a problemática, recomendar ou prescrever, além de acompanhar a implementação de novas metodologias administrativas e/ou práticas de melhoria da gestão.

Para Oliveira (2007), a consultoria é o processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Conforme Parreira (1997) é o ato de um cliente fornecer, dar, solicitar e pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxilie, apóie e oriente o trabalho administrativo.

2.1. Diagnóstico empresarial do setor higiene pessoal, perfumaria e cosméticos

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), a Indústria desse setor apresentou um crescimento médio deflacionado composto próximo a 10% a.a nos últimos 19 anos, tendo passado de um faturamento "Ex-Factory", líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 43,2 bilhões em 2014(E).

Figura 01 – Evolução do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos



Fonte: ABIHPEC

Vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do setor, dentre os quais destacam-se: Acesso das classes D e E aos produtos do setor, devido ao aumento de renda. Os novos integrantes da classe C passaram a consumir produtos com maior valor agregado e a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho.

3. Metodologia

No presente trabalho foi realizada uma pesquisa do tipo estudo de caso. Yin (2001) define este método como sendo “a estratégia de pesquisa indicada para examinar acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Nesse mesmo sentido, Godoy (1995) associa a definição apresentada por Yin, estabelecendo que o estudo de caso, “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular”. Assim, num primeiro momento, para se atingir os objetivos propostos, foi aplicado um questionário com questões abertas e entrevistas junto aos microempreendedores. Logo após, iniciou-se o processo de consultoria.

4. Resultados e discussão

O empreendimento em estudo é do tipo individual. O Portal do Empreendedor (BRASIL,2015), site do governo federal, define o empreendedor individual (EI) como “a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário”.

Esse tipo de negócio, segundo Macedo (2009) apresenta algumas vantagens, tais como: A isenção das taxas de registros e alterações contratuais realizadas nas Juntas Comerciais; emissões de notas fiscais somente serão necessárias as de vendas e prestação de serviços efetuados para outras pessoas jurídicas; comprovação de renda através da declaração extraída de renda devidamente regularizada.

A simplicidade operacional e os baixos custos de transação são considerados por Figueiredo (2010) características fundamentais desse novo processo empreendedor.

4.1. Histórico

Os senhores Araújo e Fernandes, responsáveis pelo empreendimento, realizam suas atividades no ramo de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal há aproximadamente 5 anos na cidade de Petrolina-PE.

Em sua residência própria e quitada, disponibiliza para a realização de suas atividades espaço para mostra de produtos e recepção dos clientes. Estas informações foram obtidas através de entrevista realizada com o sr. Fernandes, respondendo a perguntas pré-definidas que permitiram as observações relatadas.

4.2. Análise empresarial

O empreendimento em estudo deixa a desejar nos seus processos gerenciais e administrativos, pois após realizar uma coleta de dados através de um questionário onde o mesmo foi respondido por meio de uma entrevista com um dos responsáveis da empresa, constatou-se

que a empresa não elabora um planejamento concreto de suas atividades e nem controla de maneira precisa suas operações básicas devido à ausência de método de gerir as informações.

Os limitados controles existentes são feitos por anotações, e conforme o proprietário da empresa recebe suas receitas e efetua o pagamento das contas nos respectivos vencimentos. Não existe um planejamento financeiro que determine como deve ser administrado o caixa para que esta não passe por períodos turbulentos.

4.3. Execução da consultoria

A partir da aplicação do questionário, foram observadas algumas possíveis oportunidades de melhoria. A principal foi a ausência de um sistema de gerenciamento das informações referentes às atividades do negócio. De imediato, uma das principais atividades inerentes à consultoria foi a aplicação do *software* on line disponibilizado pelo SEBRAE, chamado MarketUP®.

O MarketUP® é uma startup inovadora que acredita no impacto das micro, pequenas e médias empresas (PMEs) e sua atitude empreendedora no desenvolvimento do cenário econômico. Trata-se de uma nova e revolucionária maneira de gerenciar o negócio. O que antes só estava disponível para grandes empresas, agora está gratuitamente ao alcance das PMEs.

Com o MarketUP® tem-se acesso às melhores práticas e ferramentas de gestão empresariais, através de um sistema ERP com PDV (frente de caixa) e loja virtual integradas, de fácil uso, 100% segura, totalmente *WEB*, sem limites e gratuita.

O sistema se destaca por ser sem limite de uso, sem custo por licença, instalação, manutenção e nem versões pagas. O MarketUP® não possui qualquer custo e a receita vem de publicidade no sistema. A publicidade aparece de maneira não invasiva, sempre buscando trazer oportunidades e ofertas interessantes e pertinentes para o negócio do usuário.

Em relação à segurança, os dados da empresa são criptografados e armazenados na nuvem nos servidores da Amazon Web Services, que é considerada uma das melhores e mais confiáveis empresas de toda a Internet. A segurança da sua informação é uma prioridade e por isso, periodicamente são realizados backups. As informações são totalmente confidenciais e seguem rigorosamente as questões de uso conforme Política de Privacidade e Termos de Uso.

Através desta ferramenta, cadastrou-se cinco produtos escolhidos, num primeiro momento, aleatórios. Após esta etapa, o sr. Fernandes foi orientado a forma como usar o *software* e fazer o lançamento dos dados. A facilidade de acesso e a linguagem simples do MarketUP®

chamaram a atenção do empreendedor. Porém, a mais importante por ele afirmada foi o recurso de controle financeiro, pois através do MarketUP[®] pode-se organizar e saber como está a situação financeira da empresa em tempo real, quais contas têm a pagar e a receber. Organiza toda a agenda de pagamentos e recebimentos, além de facilitar a consulta e conferir todas as suas movimentações de caixa, suas receitas e despesas e seu fluxo de caixa.

Através do módulo de compras, foi-se cadastrado, o principal fornecedor, além da agenda de pagamentos de faturas e recebimentos de mercadoria, ações estas integradas pelo sistema ao estoque e ao módulo financeiro. Esse item é importante, pois permite fazer uma gestão inteligente dos orçamentos, pedidos de compras e recebimento de mercadoria.

Devido ao curto intervalo de dias em que foi-se observado o uso do software pelo empreendedor, não foi possível detalhar muitas ações. Porém, foram gerados relatórios de simples conferência para ajudar os senhores Fernandes e Araújo a tomarem melhores decisões.

O primeiro relatório gerado foi o de lucratividade por produto. Tal documento facilita a observação dos produtos mais lucrativos baseado na margem de lucro, quantidade de vendas e lucro unitário. O relatório de lucratividade por produto permite saber a margem de lucro obtido por determinado produto, seu lucro unitário e mensal.

A maior parte das vendas dos senhores Araújo e Fernandes é na modalidade informal, ou seja, através de acordos feitos oralmente entre cliente e comerciante. Cerca de 92% das vendas são identificadas nesta modalidade. As outras formas são via cartão de crédito (5%) e à vista (3%).

Como observação feita pela consultoria, deu-se a opção de cadastro para reduzir as vendas informais através do uso de ferramentas que facilitam transações por meio de cartões de débito e crédito. A mais viável apresentada foi a Pague Seguro. De fácil acesso e rápido registro, somente com dados básicos é possível registrar-se no sistema de pagamento seguro oferecido pelo provedor uol.com.

Foram habilitados no sistema Pague Seguro, os cartões *Visa*, *Master Card*, *Diners* e *America Express*. Dessa forma, é possível tornar mais fácil o registro dos dados de recebimento de valores parcelados ou não inseridos no MarketUP[®]. Por outro lado, o fator inadimplência tenderá a ser reduzido após maior prática dessa modalidade de vendas.

Um dos pontos positivos identificados pelos empreendedores foi a facilidade de acesso do *software*. A partir do Notebook, Tablet ou Smartphone tem-se acesso a todos os relatórios de

gestão (Vendas, Compras, Financeiro e Estoque) de qualquer lugar em que estiver. Com o Sistema de Gestão MarketUP[®] pode-se gerenciar a empresa através de dispositivos mobile e ter um controle ainda melhor do dia a dia do negócio.

Por fim, criou-se a loja virtual para o empreendimento, denominada Araújo cosméticos. O MarketUP[®] fornece a função Loja Virtual gratuitamente. Logo, habilitou-se tal função e foi criada a loja na internet.

O sistema oferece os principais recursos para ter uma loja virtual completa, como integração com os Correios para cálculo de envios, integração com meios de pagamentos do mercado e opções de cores, além de poder trabalhar a gestão de pedidos, financeiro e estoque da loja virtual e física no mesmo sistema.

Como início de funcionamento em ambiente virtual, foi dado pela consultoria a idéia de promover descontos relativos a cada produto no site da Araújo Cosméticos para atrair novos clientes. Os descontos foram na faixa de 5%. Além disso, foi ofertado a possibilidade de entrega via correios mediante pagamento de taxa pré-fixada de frete, além da possibilidade de retirada na loja.

O segmento de perfumaria e beleza envolve empreendedores que precisam estar sempre interessados em oferecer os melhores produtos para uma clientela naturalmente exigente. Maquiagens, perfumes, itens de higiene, loções e artigos de beleza em geral, estão entre os produtos comuns de um negócio neste ramo. Assim sendo, os empreendedores individuais foram advertidos a selecionar bem seus fornecedores para garantir a originalidade e qualidade dos produtos ofertados.

Outra orientação da consultoria para os gestores de negócios do ramo em questão foi o fato de ficarem atentos a um bom atendimento, excelente gestão de um estoque que costuma ser bastante amplo, além de estarem sempre antenados as novidades deste mercado. Para tal, as principais observações inerentes a gestão do empreendimento foram desenvolvidas em conjunto com os responsáveis pelo negócio.

O MarketUP[®] oferece diversas ferramentas, porém nem todas foram exploradas, tais como emissão de notas fiscais pelo sistema. Com o ERP MarketUP[®] é possível emitir todas as NF-e, NFC-e e NFS-e diretamente pelo sistema. O processo de emissão das notas é integrado com os canais de venda, dando a loja toda a praticidade necessária para uma gestão financeira eficiente, porém, esse tipo de funcionalidade não se mostra útil, no presente momento, para o

empreendimento. Foi então acordado a possível habilitação desse módulo para um momento futuro.

Os empreendedores foram orientados a manterem contato com o consultor via *e-mail* ou telefone para solução de dúvidas sobre o uso do sistema e outras que surgirem. Foi mostrado também que como solução rápida para apoio aos usuários, o MarketUP[®] oferece um suporte online totalmente gratuito a todos os seus usuários, através de diversos canais, como central de atendimento Web e FAQ, central de vídeos no youtube, tutoriais e guias rápidos das operações e curso EAD sobre o MarketUP[®]. Além disso, os atendentes ajudam por e-mail ou até atendimento remoto se necessário.

Devido à algumas limitações de tempo, foi-se estabelecido algumas ações futuras para o empreendimento, baseado nas práticas feitas no MarketUP[®]. Tais como, cadastro de todos os produtos paulatinamente, manutenção do site e divulgação do empreendimento na modalidade de social commerce, ou seja, por meio de redes sociais populares, como Facebook.com e Instagram.com.

5. Considerações finais

O sistema MarketUP[®] é um sistema de gestão para micro e pequenas empresas bem elaborado e fornece um leque de funções de gerenciamento do empreendimento. O estudo deste sistema, a partir da aplicação à empresa real, nos permite visualizar melhor o gerenciamento de informações inerentes as diversas atividades da empresa, tais como vendas, fornecedores, funcionários, emissão de notas fiscais, dentre outros.

A fase de consultoria permitiu comparar e compartilhar métodos de gerenciamento do negócio em estudo, observando funções e informações dadas pelo sistema MarketUP[®] a fim de otimizar a gestão do negócio. Logo, contribui significativamente para o aprendizado referente ao gerenciamento de sistemas de informação gerenciais.

Observa-se pela avaliação empresarial estudada, a carência dos empreendedores individuais na falta de controle e planejamento de suas atividades e processos administrativos, assim mostram-se necessário a atuação dos consultores dentro destas organizações que representam uma boa parcela da economia brasileira, sendo assim elas têm um papel muito importante junto à comunidade.

Assim, a consultoria empresarial se mostra muito importante para estas empresas que tem um elevado potencial de crescimento e desenvolvimento, pois através deste trabalho pode-se melhorar pontos da empresa. Fica evidente a importância do consultor de empresas que tem

como objetivo principal promover a ajuda das micro e pequenas empresas.

Dai surge à necessidade de profissionais preparados que possam realizar um bom trabalho e com isso manter o ciclo de crescimento desta significativa fatia da economia.

6. Referências bibliográficas

ABIHPEC: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

Panorama do Setor de HPPC. São Paulo – SP – Brasil. 2015.

BRASIL. **Portal do empreendedor.** Disponível em:

<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br>>. Acesso em: 28 dez. 2015.

CACCIAMALLI, Maria Cristina. **Setor Informal Urbano e formas de participação na produção.** São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas-USP, 1983.

CHAHAD, José Paulo Zaetano. **Mercado de trabalho: conceitos, definições e funcionamento.** In: FILHO, André Franco Montoro et al. (coord.) Diva Benevides Pinho, Manual de Economia, São Paulo: Saraiva, 1988, p.381-405.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONSULTORIA EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.df.sebrae.com.br>>. Acesso em: 29 nov. 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FIGUEIREDO, Odair. **Empreendedor individual aumenta formalização da economia e acelera inclusão financeira.** In: Revista novos rumos. Nº 254, Nov./dez., 2010. Rio de Janeiro: ABDE (Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento).

GODOY, Arilda S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades,** In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995^a, p. 57-63. Pesquisa qualitativa. – tipos fundamentais, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995^b, p. 20-29.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS Marco Antonio Sandoval de; TONETTO JR, Rudinei, **Economia Brasileira contemporânea.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco J. M. e HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração princípios e tendências.** 1. ed. – São Paulo : Saraiva, 2003.

MACEDO, Adolfo Benevenuto de. **Manual Prático do Microempreendedor Individual**. Belo Horizonte: O Lutador, 2009.

MARKETUP: **Sobre**. Disponível em <marketup.com>. Acesso em 03 jan. 2016.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: Conceitos metodologia práticas**. 4. ed. ver. amp. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

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

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.