



Recebido em 04/09/2018. Aprovado em 25/09/2019. Publicado em 15/07/2020.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro

Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS

e-ISSN: 2359-5876



ESTUDO DE VIABILIDADE PARA FORMAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CONSULTORIA GRUPAL E INDIVIDUAL PARA ATENDER AS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS DE ATUAÇÃO DA CACIOPAR

Iraci Salete Mataczinski

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade para constituição de uma cooperativa de prestação de serviços em consultoria coletiva e individual na região de atuação da Caciopar. A metodologia utilizada foi de pesquisa exploratória através de Pesquisa bibliográfica, Pesquisa de levantamento, Pesquisa documental e Análise financeira. Os dados foram apresentados em forma de tabelas e analisados através de estatísticas descritiva. Os resultados mostraram que o prazo de retorno do capital investido é de 5 anos, a TIR foi de 71,20%, o VPL foi de R\$ 16.465,70 os quais apontam como sendo favoráveis para abertura da cooperativa. Verifica-se que o ganho com a abertura da cooperativa abrange as Aces, através da redução de custos nos contratos de prestação de serviços e melhoria de seu portfólio através serviços diferenciados a seus associados, dos Associados das Aces, devido a melhoria da competitividade de seus negócios, aos participantes do programa; e, dos consultores participantes da cooperativa devido a ampliação de atuação no mercado, inovação contínua, ganhos financeiros e, rateios dos custos.

Palavras-chave: Cooperativismo. Associativismo. Análise de viabilidade.

ABSTRACT

This work aims to analyze the feasibility to institute of a cooperative of collective and individual consulting services in the region of operation of Caciopar. The methodology used was exploratory research through bibliographic research, lifting research, documentary research and financial. The data were presented in the form of tables and analyzed by means of descriptive statistics. The results show that the return period of invested capital is 5 years, the IRR was 79, 70%, the NPV was R\$ 10.515,51 which point to be favorable to opening the cooperative. It is verified that the gain from the opening of the cooperative covers the ACEs, through the reduction of costs in service contracts and improvement of its portfolio through different services to its members; of ACEs members, due to improving the competitiveness of its business, to program participants; and, of the participating consultants of the cooperative due to the expansion of the market, continuous innovation, financial gains and apportionment of costs.

Keywords: Cooperativism. Associativism. Feasibility analysis.

1 INTRODUÇÃO

No Paraná o sistema associativo é composto por 295 associações Empresariais vinculadas a Federação das Associações Empresariais (FACIAP), que congregam pessoas físicas e jurídicas de todos os setores da atividade econômica (comércio, indústria, serviços, profissionais liberais, agricultura e pecuária), somando mais de 50.000 associados. O Paraná é dividido em 12 regiões/coordenadoria, sendo que no Oeste do Paraná encontra-se a Coordenadoria do Oeste do Paraná (CACIOPAR), que é composta por 46 Associações Empresariais (Ace) as quais em seu quadro associativo contam com 13.680 associados (FACIAP, 2018).

O sistema associativo é sem fins lucrativos e suas diretorias são voluntárias, sendo que a razão da existência de uma Ace é a melhoria da competitividade de seu quadro associativo, direta ou indiretamente. O sistema associativista é considerado como um dos elementos essenciais à criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da atividade empresarial, especialmente para os pequenos negócios que, diante do isolamento, dificilmente conseguem defender seus interesses perante governos, fornecedores, concorrentes e outros atores relevantes na promoção da competitividade.

Para alcançar este objetivo, as Associações empresarias podem atuar em duas áreas específicas: na promoção da cultura associativa mediante mobilização e organização dos empresários e na prestação de serviços, que contribuam para o desenvolvimento das empresas associadas, melhoria da competitividade e ofereça ganhos financeiros para o empresário.

Dentro destas duas áreas se tem a formação dos Núcleos Setoriais, formado por empresários de pequenas e médias empresas, do mesmo segmento ou multisetorial, que se reúnem para discutir, trocar ideias e procurar soluções conjunta, relativas a problemas de interesses comuns. Os grupos objetivam melhorias nas próprias empresas, a quebra do isolamento entre os empresários e articulação de ações de natureza coletiva que as tornem mais sólidas e competitivas no mercado.

Neste cenário, existe a percepção de que os Núcleos Setoriais podem ser indutores do planejamento estratégico relativo a certos segmentos econômicos no município, bem como da proposição de políticas de interesse empresarial. Esse status confere a esse modelo associativo a ocupação de um novo patamar de relevância, pois o próprio modelo de desenvolvimento do município pode ser orientado pela organização empresarial em núcleos. Isso reitera a importância de associação empresarial apresentar a lógica de intervenção e os resultados usuais do projeto para a adoção, pelos poderes constituídos e por outros atores sociais, da formação de núcleos setoriais como política dentro das entidades. Assim, a edificação de um sólido sistema de associativismo, reconhecido pela sociedade, por instituições públicas e privadas e pela comunidade como um agente de promoção da competitividade empresarial e do desenvolvimento sustentável passa, entre outros, pela solidificação dos Núcleos Setoriais.

Neste sentido, é indispensável que os Núcleos Setoriais contem com a moderação e aconselhamento de um consultor especializado (consultor grupal), que os oriente em relação a questões formais da concepção dos Núcleos, na estruturação do planejamento anual de atividades, nas reuniões realizadas periodicamente e na composição de alianças e parcerias que ofereçam materialidade às ações propostas para o incremento da competitividade das empresas nucleadas. Em função da dificuldade das associações empresariais para contratar consultores especialista na área grupal, há necessidade de busca de soluções para dissolver os custos da contratação deste profissional e também dar a oportunidade do profissional contratado a atuar em mais de uma entidade e mantendo-se no mercado.

Assim, este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade para constituição de uma cooperativa de prestação de serviços em consultoria coletiva e individual na região de atuação

da Caciopar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Histórico da cooperativa

Mas afinal o que é cooperativismo? O cooperativismo origina-se da palavra cooperação, é uma doutrina cultural e socioeconômica fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativistas. A doutrina cultural busca desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, visando a sua melhoria contínua. A Doutrina socioeconômica busca através dos resultados econômicos o desenvolvimento social, ou seja, a melhoria da qualidade de vida (PACINI,2012).

A história da humanidade relata que o ser humano pratica a força da união há milhares de anos, a começar pelos egípcios, gregos, romanos e, mais recentemente, dos incas, maias e Astecas, os quais se valiam da união na arte de caçar, pescar e construir a cultivar terra. Também praticavam a cooperação no desenvolvimento da cultura, da arquitetura, da medicina entre outros. Com o passar do tempo o homem descobriu o seu potencial para conquistar o seu próprio espaço. Criou a máquina manual e, logo após, em meadas do século XVII surgiu a chamada Revolução Industrial, surgindo a máquina a vapor, onde a mão de obra perdeu poder de troca, surgiram os baixos salários e longas jornadas de trabalho que trouxeram dificuldades socioeconômicas para a população.

Diante desta crise surgiram, entre as classes operárias, lideranças com vontade de criar associações de caráter assistencial, mas estas experiências não teve o resultado positivo esperado. As condições fluidas dessa mudança social relativamente rápida e profunda foram propícios ao surgimento de movimentos sociais entre as populações mal ajustadas e mais afetadas, que procuravam um lugar ao sol. Com base em experiências anteriores buscaram novas formas e concluíram que, através de uma organização formal, chamada Cooperativa, com a participação de todos, as dificuldades poderiam ser superadas desde que fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios (GALAK; ALLGE, 2001 e SCHARDONG, 2002). A primeira cooperativa de consumo no mundo foi criada em 1844, em Rochdale, Inglaterra, formada por 28 pessoas, devido a crise que surgiu entre as classes dos operários, depois da Revolução Industrial (PACINI, 2012).

O Cooperativismo no Brasil teve início em 1847, quando o médico Frances Jean Maurice Faivre, adeptos as ideais Fourier, fundou com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em base de cooperativas. Essa organização, apesar de sua breve existência, contribuiu na memoria coletiva como elemento formador do cooperativismo no País. A primeira cooperativa constituída no Brasil foi a de consumo em 1891 na cidade de Limeira – SP, fundada pelos empregados da Companhia Telefônica. Três anos depois em Camaragibe, Estado de Pernambuco nasce a cooperativa de consumo, e, 1894 no Rio de Janeiro surge a Cooperativa Militar de consumo. Em 1897 é fundado a Cooperativa dos Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, em Campinas SP, e muitas outras nasceram.

Contudo, a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea (COOPFER) desenvolveu-se ininterruptamente até 1964, sendo a pioneira em múltiplas iniciativas de caráter social, chegando a ser considerado a maior da América do Sul. Em 1907 em Minas Gerais surgiu as primeiras cooperativas agropecuárias, incentivada pelo governador com o objetivo de eliminar os intermediários, cujo a comercialização era controlada pelos estrangeiros. Em 1902, sob inspiração do Padre Jesuítas Theodor Amstadt foram criadas as primeiras cooperativas de créditos rural, no Rio Grande do Sul. A Caixa Rural de Nova Petrópolis, que permanece com atividade até hoje. Ainda sobre influencia do padre Theodoro, de 1923 a 1938 foram fundadas

mais 26 cooperativas. No século XX, outras atividades foram aderindo aos ideais cooperativistas, com destaque a eletrificação rural, educação, habitação, saúde entre outras (SETTI, 2012).

No Paraná, com exceção da Colônia Tereza Cristina, o cooperativismo é muito recente, comparado com os demais estados do País. O agrônomo ucraniano Valentin P. Cuts é considerado o pioneiro do cooperativismo paranaense. Sob sua orientação foram organizadas 14 sociedades cooperativas no Paraná, no período de 1918 a 1930. Depois de 1930 a política imigratória tende a desligar-se da ação governamental direta, passando a colonização por organização privada e mais tarde por instituição de imigração. Entre as divisões coloniais implantada nessa área com colonos alemães, holandeses, poloneses, russo, coreanos e outros, destaca-se a presença nestas colônias a base o cooperativismo. Em 1940 nasce a cooperativa do mate, a partir da Comissão de Organização Cooperativas dos produtores de Mate e a Federação das cooperativas. No Oeste do Paraná os primeiros passos do cooperativismo tiveram início em 1932, em Foz do Iguaçu com a Sociedade Cooperativista Agrícola Ltda.; no ano de 1963 em Cafelândia o padre Luiz Luise criou a Copacol, na época distrito de Cascavel. Com base no Projeto Iguaçu de cooperativismo (PIC) foram criadas as Cooperativas de Medianeira (Lar), de Marechal Candido Rondon (Copagril) a de Toledo (extinta Copagro), a de Palotina (C- Vale), a de Capanema (Coagro) e a de Cascavel (Coopavel) (PACINI,2012).

Com a evolução e a modernização os princípios foram reestruturados e adaptados a realidade do mundo atual. Sendo sete princípios: 1º Adesão livre e voluntária; 2º Gestão democrática pelos sócios; 3º Participação econômica dos sócios; 4º Autonomia e independência; 5º Educação, formação e informação; 6º Cooperação entre as Cooperativas; 7º Interesse pela comunidade (GALAK; ALLGE, 2001).

2.2 Consultoria

Consultoria vem do latim – *Consultare* – que significa, dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado (PEREIRA, 1999). A consultoria remonta às origens das relações humanas. É ato de conferência para deliberação de qualquer assunto que requeira prudência. Constitui-se na reflexão em busca de uma resposta através do mais adequado conselho ou de forma mais complexa, porém menos objetiva, de um parecer. Registros antropológicos definem como traço comum às sociedades humanas o surgimento de indivíduos adotados como guias, que aconselhavam suas comunidades em todas as questões, desde relacionamentos, até ações para caça ou a guerra, inclusive aspectos da saúde física e psicológica. Desta forma, pode-se concluir que a consultoria deriva da tradição xamânica, que também deu origem aos homens sagrados (sacerdotes). Na antiga Grécia, os sacerdotes do Oráculo de Delfos proviam consultorias embasadas nas observações sistemáticas e inteligentes dos fenômenos naturais, entendidas naquela época como predições de homens escolhidos pelos deuses e dotados de poderes especiais. Foi nesse ambiente que surgiram os primeiros filósofos e o ideal da busca do conhecimento e do entendimento racional do mundo e da própria humanidade através da ciência. (COELHO, 2013).

No cenário brasileiro, Quintella (1994, p.11) afirma que:

D. João VI, quando implantou a corte do império mundial luso no Rio de Janeiro, disparando o desenvolvimento da nova capital, contratou inúmeros consultores. D. Pedro II, também amigo do desenvolvimento, contratou com frequência consultores nacionais e estrangeiros para inúmeros projetos.

De acordo com Quintella (1994), no século XX, a consultoria no Brasil permaneceu

concentrada no Rio de Janeiro, expandindo-se apenas a partir da década de 1960, notadamente em São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. Especialmente nas décadas de 1940 e 1950 nos Estados Unidos e na Europa Ocidental ocorreram importantes avanços na sistematização do trabalho de consultoria, com vinculação eminentemente técnica e científica aliada à experiência e fundamentada em teorias, mas sempre com foco nas soluções práticas. Pode-se concluir que a consultoria constitui-se na transição do conhecimento e da experiência de um homem em prol de um objetivo humano. Essencialmente, é busca constante do saber preparado para o benefício de outrem. A consultoria como “a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo” (WEINBERG, 1990, p. 21).

Consultoria enquanto atividade profissional é o serviço de apoio aos gestores e proprietários de empresas, para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização. O foco da consultoria é definir a melhor alternativa de ação num ambiente de negócios repleto de incertezas, riscos, competição e possibilidades desconhecidas, que representam para os gestores da empresa um problema completo e de grande importância. Tudo começou no final do século XIX, foi assim que especialistas em gestão de recursos, como o britânico Babbage e o norte-americano Frederick Taylor, viraram os seus olhos para um mercado emergente e procuraram formas de solucionar problemas de gestão dos seus clientes. Através da implantação de novos métodos de organização do trabalho, alcançaram melhorias significativas no desempenho do trabalho dos seus clientes (BLOCK, 2001).

A primeira empresa de consultoria reconhecida foi fundada em 1890 por Arthur D. Little e era, inicialmente, especializada na investigação técnica que mais tarde evoluiu para “engenharia de gestão”. A primeira empresa de consultoria de gestão, que esperava servir tanto para clientes industriais e governamentais, foi a Booz Allen Hamilton, fundada em 1914 (BLOCK, 2001).

Se a revolução industrial foi o fator-chave para o aparecimento de empresas de consultoria, a trajetória da evolução deste novo mercado foi influenciada por outros fatores. O alinhamento inicial de empresas como a AD Little, McKinsey e Booz Allen Hamilton com instituições bancárias e financeiras forneceu uma vantagem estratégica que, mais tarde, alguns concorrentes tiveram dificuldade em combater. À procura de credibilidade para as suas novas empresas, os fundadores de agências de consultoria procuraram modelar-se às práticas legais e foram adotando um modelo de parceria com instituições bancárias. Depois da Segunda Guerra Mundial, o crescimento da globalização ajudou o boom do mercado da consultoria e viu o desenvolvimento de uma série de ferramentas, métodos e produtos que agora são ensinados em escolas de negócios de todo o mundo. Lentamente, a consultoria cresceu essencialmente graças ao crescimento económico que, primeiro, se fez notar nos EUA e se alastrou eventualmente para a Europa e o resto do mundo (WEISS, 2017).

Embora a maioria das primeiras agências de consultoria tenham mantido como seu forte as técnicas de aconselhamento estratégico, a crescente procura por informação especializada em implementação, tecnologias e a terceirização, levaram algumas empresas a desenvolver serviços de consultoria específicos para essas áreas.

3 MÉTODO DO RELATO

O presente estudo consistiu em analisar a viabilidade para constituição de uma cooperativa de prestação de serviços em consultoria coletiva e individual, na região de atuação da Caciopar. O trabalho foi realizado como segue.

3.1 Procedimentos metodológicos do Relato Técnico

Segundo GIL, 2010, pode-se classificar a pesquisa segundo seus objetivos, que pode ser exploratória, descritiva e explicativa. Neste trabalho foi utilizado a pesquisas exploratória, a qual busca levantar informações sobre determinado objeto; delimita o campo de trabalho; mapeia as condições de manifestação deste objeto; registra e analisa os fenômenos estudados; busca levantar suas causas, seja através da aplicação de métodos experimental/matemático seja através de interpretação possibilitado pelos métodos qualitativos (SEVERINO,2007, p.127). Os métodos de pesquisa exploratórias utilizados foram:

- a) **Pesquisa bibliográfica**, a qual se caracteriza como aquela que se realiza a partir de registros disponíveis, de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. (SEVERINO, 2007, p.122).
- b) **Pesquisa de levantamento**, que é a interrogação direta de pessoas cujo o comportamento deseja conhecer, através de solicitações de informações a um grupo significativo de pessoas (GIL, 2010, p.35), podendo ser quantitativa, e obtém-se conclusões correspondentes aos dados coletados.
- c) **Pesquisa documental**, a qual é parecida com as pesquisas bibliográficas, mas se vale da sorte de todos os documentos, elaborado com finalidades diversas, tais como autorização, comunicação, boletins, jornais de empresas, compilações estatísticas etc., ou seja, pode ser constituído por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimentos (GIL, 2010, P.31).
- d) **Análise financeira**, a qual visa analisar a viabilidade financeira através de indicadores (TIR, VPL, TMA, Índice de lucratividade, entre outros) levantados a partir de Fluxo de Caixa oriundo de Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE) elaborado para abertura da cooperativa (WOILER; MATHIAS, 2011).

Os dados foram apresentados em forma de tabelas e analisados através de estatísticas descritivas.

3.2 Contexto da área de atuação objeto do estudo

A região de atuação da Caciopar é composta de 46 Associações Empresariais, que tem em seu quadro associativo 13.680 empresas. Além das empresas associadas existem na região de atuação da Caciopar um mercado de atuação 41.440 empresas, sendo 4.440 indústrias, 3.208 empresas da construção civil, 15.905 empresas do ramo comercial, 13.663 empresas do ramo de serviços e 4.306 do ramo do agronegócio, conforme pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1: Número de empresas por município da região da Caciopar

NÚMERO DE EMPRESAS POR MUNICÍPIOS DA REGIÃO DA CACIOPAR						
CIDADE	Indústria	Construção civil	Comércio	Serviços	Agropecuária	Total de Empresas
Assis Chateaubriand	108	35	430	244	231	1.048
Boa Vista da Aparecida	14	13	66	56	24	173
Braganey	6	0	49	26	42	123
Cafelândia	38	20	185	158	77	478
Campo Bonito	4	0	23	14	27	68
Capitão L. Marques	58	20	190	10	20	394

NÚMERO DE EMPRESAS POR MUNICÍPIOS DA REGIÃO DA CACIOPAR						
Cascavel	1.197	876	4.129	3.870	565	10.619
Catanduvas	14	8	63	44	83	212
Céu Azul	67	12	105	136	66	386
Corbélia	52	40	202	143	176	613
Diamante do Oeste	7	6	35	20	34	102
Entre Rios do Oeste	34	11	52	48	48	193
Formosa do Oeste	23	8	84	44	30	189
Foz do Iguaçu	382	441	3.132	3.050	89	7.094
Guaíra	91	21	361	329	69	805
Guaraniaçu	30	15	178	136	180	539
Ibema	12	7	76	39	19	153
Itaipulândia	46	164	94	73	31	408
Jesuítas	26	5	92	54	29	206
Lindoeste	11	3	33	28	51	126
Marechal Candido Rondon	257	138	828	614	190	2.027
Maripá	35	14	52	53	53	207
Matelândia	50	26	171	153	77	477
Medianeira	184	175	621	571	99	1.650
Mercedes	24	4	66	38	32	164
Missal	54	13	155	109	47	363
Nova Aurora	29	10	131	109	120	399
Nova Laranjeiras	7	26	46	39	62	180
Nova Santa Rosa	46	6	91	93	57	293
Ouro Verde do Oeste	5	2	41	30	48	126
Palotina	144	94	418	383	207	1.246
Pato Bragado	45	9	82	54	30	220
Quatro Pontes	35	3	54	60	34	186
Quedas do Iguaçu	100	24	272	171	61	628
Santa Helena	97	183	288	217	78	863
Santa Lucia	12	3	33	22	10	80
Santa Terezinha de Itaipu	74	32	203	125	56	490
Santa Tereza do Oeste	64	16	116	59	59	314
São José das Palmeiras	5	8	35	16	31	95
São Miguel do Iguaçu	109	114	282	240	168	913
Serranópolis do Iguaçu	16	11	39	25	22	113
Terra Roxa	120	14	200	115	116	561
Toledo	633	453	1.630	1.569	377	4.662
Três Barras do Paraná	14	14	107	58	45	238
Tupãnsi	20	6	80	54	85	245
Vera Cruz do Oeste	16	89	80	63	61	232
Diamante do Sul	0	3	25	11	22	61
Espigão Alto do Iguaçu	6	3	24	13	25	71
Iracema do Oeste	3	1	25	8	11	48
São Pedro do Iguaçu	8	0	46	22	48	124
Ramilândia	3	8	20	15	30	76
Brasilândia do Sul	2	1	26	13	33	77
Iguatu	4	0	18	8	11	39
Anahy	5	0	21	11	10	47
Total	4446	3208	15905	13663	4306	41.444

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na Figura 1, encontra-se o mapa de atuação da Federação das Associações Empresariais (Faciap) em todo o estado do Paraná, através de suas 12 coordenadorias. Na Figura 2 encontra-se o mapa de atuação da Caciopar no Oeste do Paraná.

Figura 1: Mapa de atuação da Faciap no Paraná e suas coordenadorias



Fonte: www.faciap.org.br (2018)

Figura 2: Mapa de atuação da Caciopar no Oeste do Paraná



Fonte: www.caciopar.org.br (2018)

No Quadro 1 encontram-se os consultores que atuam no sistema associativo como CLT e

no Quadro 2 os consultores que atuam nas Associações como terceirizados das Aces. Tais consultores constituem o número de consultores possíveis para a constituição da cooperativa.

Quadro 1: Consultores que atuam nas associações pelo sistema CLT

NOME	Cidade
Adriana Steinmacker	Matelândia
Adriana C. Lucker	Medianeira
Paula Adriana Schimmelfenning	Santa Helena
Patrícia Dill	Entre Rios do Oeste
Francisco Miucho	Foz do Iguaçu
Thais A. Valcarenghi	Toledo
Angélica Rotta Castilho	Toledo
Paloma Talita M. Santin	Marechal Candido Rondon
Diogo Rodrigo D. da Rosa	Marechal Candido Rondon
Nanci Ap. Borges Espinola	Quedas do Iguaçu
Dulce C, Gardin Ragazzon	Cascavel
Lucas Vinicios Goiz	Cascavel
Lidiane Nantes	Cascavel
Nayara Carlos Roman	Assis Chateaubriand
Patrícia Barbieri Mariano	Quatro Pontes
Lilian Jaqueline Faccin	Cafelândia
Rafaela da Rosa	Missal

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quadro 2: Consultores que atua nas Associações pelo sistema terceirizados

Nome	Razão social	CNPJ
Iraci Salete Mataczinski	MASAKI PRESTADORA DE SERVIÇO LTDA	01.865.470/0001-80
Evandro Lubachoski	E. LUBACHOSKI E CIA LTDA ME	19.830.871/0001-84
Ana Paula Ghiot	ANA PAULA ME	29.894.457/0001-7
Fernando Souza	R.L. SOUZA CONSULTORIA EMPRESARIAL & CIA LTDA ME	14.115.897/0001-03
Flavio Amorim	FLAVIO LUIZ AMORIM ME	25.071.117/0001-97
Charlene Cristina Agnes	SOLUÇÕES TREINAMENTOS EMPRESARIAIS	31.139.857/0001-10
Mauro de Carvalho da silva	MCS - COUCHING, PALESTRAS, TREINAMENTO E EVENTOS LTDA.	21.098.190/0001-00
Marcelo soares	MSCONSULTORIA EMPRESARIAL	23.448.162/0001-92
Cleyton da Silva	MOVA-SE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO LTDA	28.284.769/0001-06
Cristiano de Assunção Santos	C.SANTOS DESENVOLVIMENTO PESSOAL E EMPRESARIAL LTDAS	22.303.326/0001-20
Elis Cassine Bueno Kotrich	ELIS CASSIANE BUENO KOTRICH – ME	22.356.024/0001-10
Sandra Finkler	LIVE CONSULTORIA	08.588.513/0001-77
Tatiane da Silva Emanuele da Silva	ZRO CONSULTORIA, SERVIÇOS E CONSTRUÇÃO LTDA	28.461.729/0001-84
Renata Cristiane da Silva	RC DA SILVA CONSULTORIA & ASSESSORIA LTDA ME	15.065.643/0001-90

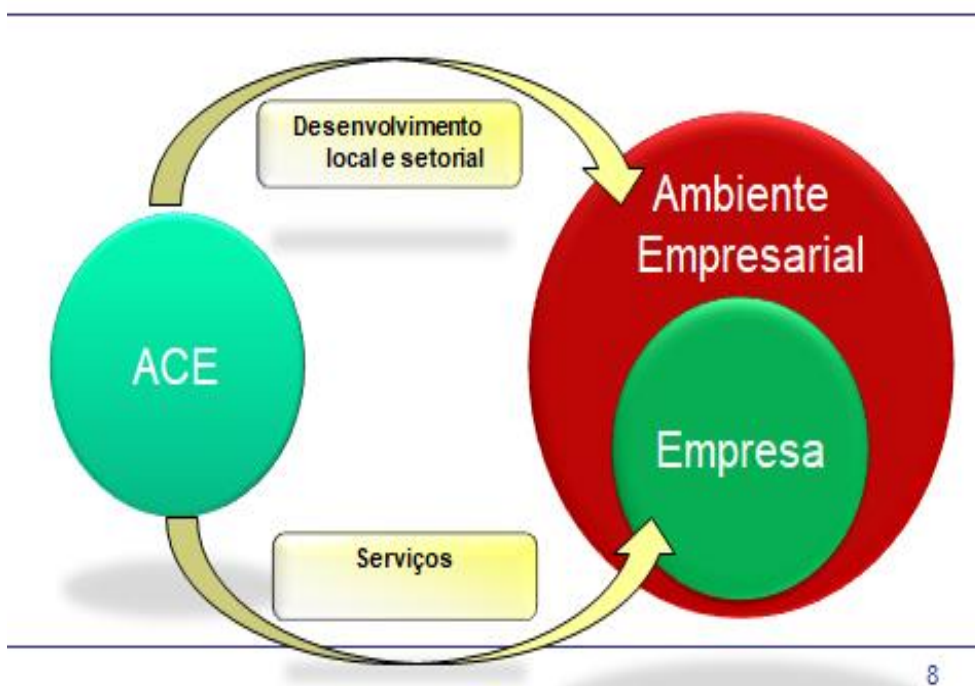
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para se constituir uma Cooperativa é necessário no mínimo 20 pessoas em interesse comuns, economicamente organizado de forma democrática. Como dentro do grupo de consultores sugeridos se tem diversas especialidades, foi sugerido iniciar com 20 participantes, se ocorrer de haver desistência, teremos um número expressivo, visto o objeto da cooperativa é prestação de serviço em horas técnicas de cada participante da cooperativa.

4 CONTEXTO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente o sistema associativo trabalha em duas áreas para melhorar a competitividade das suas empresas associadas, sendo o desenvolvimento local, onde busca criar ambiente propício para negócios e a prestação de serviços, conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3: Formas de apoio às empresas assistidas pelas ACEs



Fonte: www.cacb.com.br (2018)

Na região da atuação da Caciopar que abrange a região Oeste do PR, consiste um mercado de atuação 41.440 empresas, sendo indústria 4.440, construção civil 3.208, comércio 15.905, serviços 13.663 e agronegócios 4.306, dentro do sistema associativo da Caciopar - Coordenadoria do Oeste do Paraná, que é composta por 46 Ace – associações empresariais, em seu quadro associativo constam com 13.680 associados, dentro do seu portfólio de serviços tem o programa Empreender que trabalha ações associativa, e pra viabilizar este programa dentro das 46 associações empresarias, faz necessário a contratação de consultores para atuação na consultoria grupal.

5 DESCRIÇÃO DA INTERVENÇÃO

Na Tabela 2, encontra-se o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), onde consta a Receita, Custo Variável e Custos Fixos e o Resultado Financeiro para o primeiro mês de operação da Cooperativa, que foram levantados de uma real situação.



Na estruturação do DRE, o faturamento foi calculado com volume mínimo e aceitável de negócios sendo: formação de 70 núcleos setoriais (consultoria grupal), 150 horas de consultoria individual e 40 Capacitação/treinamento, totalizando um custo direto de R\$84.250,00 e um faturamento bruto de R\$113.737,50.

Os Custos Variáveis são oriundos dos custos que a cooperativa terá ao prestar serviços, os impostos que incidem sobre a cooperativa, índice de inadimplência e comissões para o vendedor. Os Custos Fixos são oriundos de mão de obra, água, luz, telefone, contador, despesas com veículos, material de consumo e escritório, publicidade, depreciação e manutenção.

Tabela 2: Demonstrativo de Resultado de Exercício para o primeiro mês de operação da Cooperativa

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	113.737,50	100,00%
Vendas (à vista)	56.868,75	50,00%
Vendas (a prazo)	56.868,75	50,00%
2. Custos Variáveis Totais	90.516,94	79,58%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	84.250,00	74,07%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	739,29	0,65%
Impostos Estaduais (ICMS)	0,00	0,00%
Imposto Municipal (ISS)	3.412,13	3,00%
Previsão de Inadimplência	1.706,06	1,50%
Comissões	409,46	0,36%
Cartões de Crédito e Débito	0,00	0,00%
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%
3. Margem de Contribuição	25.612,27	22,52%
4. Custos Fixos Totais	19.354,86	17,02%
Mão-de-Obra + Encargos	11.144,78	9,80%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	0,00	0,00%
Água	150,00	0,13%
Luz	180,00	0,16%
Telefone	830,00	0,73%
Contador	1.500,00	1,32%
Despesas com Veículos	2.000,00	1,76%
Material de Expediente e Consumo	100,00	0,09%
Aluguel	1.000,00	0,88%
Seguros	0,00	0,00%
Propaganda e Publicidade	1.000,00	0,88%
Depreciação Mensal	50,08	0,04%
Manutenção	400,00	0,35%
Condomínio	0,00	0,00%
Despesas de Viagem	0,00	0,00%
Serviços de Terceiros	0,00	0,00%
Ônibus, Táxi e Selos	300,00	0,26%
Outros Custos Fixos	700,00	0,62%
5. Resultado Operacional	6.257,41	5,50%
6. Investimentos	0,00	0,00%
Financiamento	0,00	0,00%
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	2.391,71	2,10%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	1.494,82	1,31%
Contribuição Social - CS	896,89	0,79%
8. Resultado Líquido Financeiro	3.865,70	3,40%

 Fonte: www.sebrae.com.br (2018)

Nas Tabelas 3, 4 e 5 encontram-se a projeção do fluxo de caixa elaborado a partir da Tabela 2 por mês para os três primeiros anos de operação da Cooperativa. Deve-se observar nas referidas Tabelas as sazonalidades na prestação de serviços, onde se tem um fluxo negativo nos resultados operacionais, justificando devido a sazonalidade de alguns meses consequentemente afetando o faturamento e o resultado líquido financeiro.

Tabela 3: projeção sazonal para o primeiro ano

SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO												
	set / 18	out / 18	nov / 18	dez / 18	jan / 19	fev / 19	mar / 19	abr / 19	mai / 19	jun / 19	jul / 19	ago / 19
1. Receita Total	56.868,75	68.242,50	79.616,25	90.990,00	102.363,75	113.737,50	79.616,25	90.990,00	102.363,75	113.737,50	125.111,25	136.485,00
2. Custos Variáveis Totais	45.258,47	54.310,16	63.361,86	72.413,55	81.465,24	90.516,94	63.361,86	72.413,55	81.465,24	90.516,94	99.568,63	108.620,32
3. Margem de Contribuição	11.610,28	13.932,34	16.254,39	18.576,45	20.898,51	23.220,56	16.254,39	18.576,45	20.898,51	23.220,56	25.542,62	27.864,68
4. Custos Fixos	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86
5. Resultado Operacional	-7.744,58	-5.422,53	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	6.187,76	8.509,81
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	-7.744,58	-5.422,53	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	6.187,76	8.509,81
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	-7.744,58	-13.167,11	-16.267,58	-17.045,99	-15.502,34	-11.636,64	-14.737,11	-15.515,52	-13.971,88	-10.106,18	-3.918,42	4.591,39
Lucratividade Mensal	-13,6%	-7,9%	-3,9%	-0,9%	1,5%	3,4%	-3,9%	-0,9%	1,5%	3,4%	4,9%	6,2%
Rentabilidade Mensal	-128,9%	-90,2%	-51,6%	-13,0%	25,7%	64,3%	-51,6%	-13,0%	25,7%	64,3%	103,0%	141,6%
Estagio de Crescimento da Atividade	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sazonalidade	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	110,00%	120,00%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte do modelo da planilha: www.sebrae.com.br (2018)

Tabela 4: projeção sazonal para o segundo ano

SAZONALIDADE - SEGUNDO ANO												
	set / 19	out / 19	nov / 19	dez / 19	jan / 20	fev / 20	mar / 20	abr / 20	mai / 20	jun / 20	jul / 20	ago / 20
1. Receita Total	56.868,75	68.242,50	79.616,25	90.990,00	102.363,75	113.737,50	79.616,25	90.990,00	102.363,75	113.737,50	125.111,25	136.485,00
2. Custos Variáveis Totais	45.258,47	54.310,16	63.361,86	72.413,55	81.465,24	90.516,94	63.361,86	72.413,55	81.465,24	90.516,94	99.568,63	108.620,32
3. Margem de Contribuição	11.610,28	13.932,34	16.254,39	18.576,45	20.898,51	23.220,56	16.254,39	18.576,45	20.898,51	23.220,56	25.542,62	27.864,68
4. Custos Fixos Totais	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86
5. Resultado Operacional	-7.744,58	-5.422,53	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	6.187,76	8.509,81
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	-7.744,58	-5.422,53	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	6.187,76	8.509,81
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	-7.744,58	-13.167,11	-16.267,58	-17.045,99	-15.502,34	-11.636,64	-14.737,11	-15.515,52	-13.971,88	-10.106,18	-3.918,42	4.591,39
Acumulado desde o início da atividade	16.846,81	11.424,28	8.323,82	7.545,40	9.089,05	12.954,75	9.854,28	9.075,87	10.619,51	14.485,21	20.672,97	29.182,78
Lucratividade Mensal	-13,6%	-7,9%	-3,9%	-0,9%	1,5%	3,4%	-3,9%	-0,9%	1,5%	3,4%	4,9%	6,2%
Rentabilidade Mensal	-128,9%	-90,2%	-51,6%	-13,0%	25,7%	64,3%	-51,6%	-13,0%	25,7%	64,3%	103,0%	141,6%
Sazonalidade	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	110,0%	120,0%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte do modelo das planilhas: www.sebrae.com.br (2018)

Tabela 5: projeção sazonal para o terceiro ano

SAZONALIDADE - TERCEIRO ANO												
	set / 20	out / 20	nov / 20	dez / 20	jan / 21	fev / 21	mar / 21	abr / 21	mai / 21	jun / 21	ago / 21	set / 21
1. Receita Total	56.868,75	68.242,50	79.616,25	90.990,00	102.363,75	113.737,50	79.616,25	90.990,00	102.363,75	113.737,50	125.111,25	136.485,00
2. Custos Variáveis Totais	45.258,47	54.310,16	63.361,86	72.413,55	81.465,24	90.516,94	63.361,86	72.413,55	81.465,24	90.516,94	99.568,63	108.620,32
3. Margem de Contribuição	11.610,28	13.932,34	16.254,39	18.576,45	20.898,51	23.220,56	16.254,39	18.576,45	20.898,51	23.220,56	25.542,62	27.864,68
4. Custos Fixos Totais	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86	19.354,86
5. Resultado Operacional	-7.744,58	-5.422,53	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	6.187,76	8.509,81
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	-7.744,58	-5.422,53	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	-3.100,47	-778,41	1.543,64	3.865,70	6.187,76	8.509,81
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	-7.744,58	-13.167,11	-16.267,58	-17.045,99	-15.502,34	-11.636,64	-14.737,11	-15.515,52	-13.971,88	-10.106,18	-3.918,42	4.591,39
Acumulado desde o início da atividade	21.438,20	16.015,67	12.915,21	12.136,79	13.680,44	17.546,14	14.445,67	13.667,26	15.210,90	19.076,60	25.264,36	33.774,17
Lucratividade Mensal	-13,6%	-7,9%	-3,9%	-0,9%	1,5%	3,4%	-3,9%	-0,9%	1,5%	3,4%	4,9%	6,2%
Rentabilidade Mensal	-128,9%	-90,2%	-51,6%	-13,0%	25,7%	64,3%	-51,6%	-13,0%	25,7%	64,3%	103,0%	141,6%
Sazonalidade	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	110,0%	120,0%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte do modelo da planilha: www.sebrae.com.br (2018)

Na Tabela 6 encontram-se os Indicadores financeiros da Cooperativa com base nas Tabelas 3, 4 e 5. A qual pode ser analisada da seguinte forma:

Para a formação da Cooperativa, os recursos necessários para investimentos para implementar o negócio serão de R\$6.010,00, sendo este valor da aquisição de móveis e equipamentos para início dos trabalhos. No resumo financeiro mostra um cenário interessante sendo que cada real que é faturado 79,58% é destinado aos Custos Variáveis e 17,02% aos Custos Fixos e 3,40% para os resultados líquido financeiro.

Na análise do ponto de equilíbrio pode-se observar que no operacional a cooperativa precisa faturar o valor de R\$85.949,96 ao mês e, no financeiro, precisa faturar o valor de R\$3.438,00 ao dia. Já no econômico, com uma lucratividade desejada de 14,95%, a cooperativa deverá faturar R\$161.442,58 ao mês e R\$ 6.457,70 ao dia.

Na análise dos indicadores de desempenho, se deve ressaltar que a margem de contribuição é de 22,52%, que representa as sobras de recursos que deverá ser utilizada para cobrir os Custos Fixos da cooperativa.

Na análise da rentabilidade mensal ela apresenta ser favorável em 4,82% ao mês em relação ao capital investido.

O grau de endividamento é 0, ou seja, o negócio tem baixo valor de capital para investimentos dos sócios, o que gera um prazo de retorno do capital investido de 58 meses ou seja 5 anos. Nas análises das Taxas de retorno se tem:

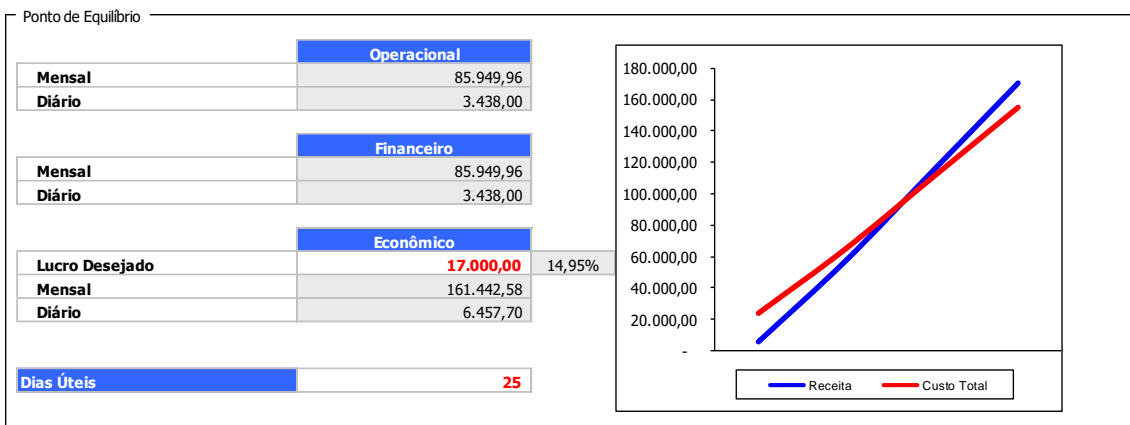
- TMA: a Taxa Mínima de Atratividade utilizada foi de 0,57% a.m. com referência na Selic do mês de agosto/18.
- TIR: Taxa Interna de Retorno encontrada foi de 71,20%. O valor elevado da TIR se deve ao baixo investimento e baixo custo devido a natureza da cooperativa que é prestação de serviços.
- VPL: Valor Presente Líquido encontrado, a uma TMA de 0,57% a.m foi de R\$16.465,70 em uma previsão de 5 anos. Ou seja, o investimento se paga e ainda se valoriza nesse valor em 5 anos.

Na análise de sensibilidade, a mais aceitável é o acréscimo de 10% nos preços de serviços oferecidos ao longo de 3 anos.

Tabela 6: Indicadores financeiros da Cooperativa com base nas Tabelas 3, 4 e 5

Recursos Necessários	
Investimento	6.010,00
Capital de Giro	-
Total	6.010,00
Financiamento	-
Capital Próprio	6.010,00

Resumo Financeiro		
Faturamento	113.737,50	
Custos Variáveis	90.516,94	79,58%
Custos Fixos	19.354,86	17,02%
Resultado Operacional	6.257,41	5,50%
Investimentos	-	0,00%
Resultado	3.865,70	3,40%



Indicadores de Desempenho

Margem de Contribuição	22,52%
-------------------------------	--------

Lucratividade	
Média Mensal	-0,84%

Rentabilidade	
Média Mensal	6,37%
Período de 60 meses	-2.065,61%

Prazo de Retorno do Investimento	
Resultado Operacional	58 meses
Resultado Final	58 meses

Endividamento Geral	
Grau de Endividamento	0

Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	0,57%
TIR - Taxa Interna de Retorno	71,20%
VPL - Valor Presente Líquido	16.465,70

Análise de Sensibilidade

Acréscimo no Preço 10,0%	
Receita	125.111,25
Custo Variável	90.516,94
Custo Fixo	19.354,86
Resultado Operacional	15.239,45
Investimentos	-
Resultado Final	12.847,74

Acréscimo nas Vendas 10,0%	
Receita	125.111,25
Custo Variável	99.568,63
Custo Fixo	19.354,86
Resultado Operacional	6.187,76
Investimentos	-
Resultado Final	3.796,05

Redução no Custo da Mercadoria 10,0%	
Receita	113.737,50
Custo Variável	82.091,94
Custo Fixo	19.354,86
Resultado Operacional	12.290,70
Investimentos	-
Resultado Final	9.898,99

Redução no Custo Fixo 10,0%	
Receita	113.737,50
Custo Variável	90.516,94
Custo Fixo	17.419,38
Resultado Operacional	5.801,19
Investimentos	-
Resultado Final	3.409,48

Política de Descontos 10,0%	
Receita	102.363,75
Custo Variável	90.516,94
Custo Fixo	19.354,86
Resultado Operacional	(7.508,05)
Investimentos	-
Resultado	(9.899,76)

Fonte do modelo das planilhas: www.sebrae.com.br (2018)

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO

O estudo da possibilidade de formação da cooperativa de consultores é oferecer alternativas para as Aces organizar os empresários em Núcleo setorial através da consultoria grupal e consultoria individual. Visa, também, dar a oportunidades as Associações Empresariais de ter em seu portfólio de serviço o programa empreender, bem como, possibilitar aos consultores de se manter no mercado, através negociações, inovações e diminuições dos custos.

Neste sentido, com a abertura da cooperativa de prestação de serviços, todos os atores dos processos terão ganhos significativos.

- a) Ganhos das Aces – Redução de custos nos contratos de prestação de serviços e melhoria de seu portfólio através serviços diferenciados a seus associados;
- b) Ganhos aos Associados – Melhoria da competitividade de seus negócios, aos participantes do programa;
- c) Ganhos dos consultores participantes da cooperativa – ampliação de atuação no mercado, inovação contínua, ganhos financeiros e, rateios dos custos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário competitivo e o avanço da tecnologia e o desenvolvimento da globalização torna a sociedade cada vez mais competitiva e exigente, fatores que impulsionam a busca de alternativa para propor melhores condições para todos os atores de um processo. E neste contexto que o estudo para formação da cooperativa de prestação de serviço em consultoria se destaca, oferecendo serviços diferenciados para o mercado de atuação, e por um meio de um processo de cooperação, oferece alternativa a seus associados. Neste relato técnico mostra que ha viabilidade de implantar a cooperativa de prestação de serviço na região de atuação da Caciopar. Os resultados mostram que;

- Tem um grupo de consultores aptos a fazer parte da cooperativa e com intangíveis capacitação técnica;
- O Investimento por associados é mínimo para iniciar a formação da cooperativa;
- O sistema associativo oferece muita parceria para a consolidação do negocio;
- O estudo de viabilidade financeira através de seus resultados mostrou que o prazo de retorno do capital investido é de 5 anos, a TMA utilizada foi a Senic do mês de agosto/18 sendo de 0,57% a.m., TIR foi de 79,58%, o VPL foi de R\$16.465,79 os quais apontam como sendo favoráveis para abertura da cooperativa.

Para tanto se recomenda um estudo mais detalhado com consultores do sistema cooperativa formalização da projeto, principalmente a questão legal, que o próprio sistema oferece.

7 REFERÊNCIAS

ABNT. **Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2011.** NBR 10719: informação e documentação: apresentação de relatório técnico-científico. Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=333594>>. Acesso em: .09.09.2018

BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil. **Acervo Digital.** Disponível em: < <http://www.cacb.org.br> >. Acesso em: 25.05.2018.



CACIOPAR – **Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná**. Acervo Digital. Disponível em: < <http://www.caciopar.org.br> >. Acesso em: 09.04.2018.

COELHO, João: **Diário de um consultor: A consultoria sem segredos**: São Paulo: Editora Atlas, 2013.

FACIAP – Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná. **Acervo Digital**. Disponível em: < <http://www.faciap.org.br> >. Acesso em: 27.04.2018.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**: São Paulo: Editora atlas, 2010.

GALAK, Albino e ALLGE, Fabiane. **Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor**: Curitiba, Sescop/PR: Ocepar, 2001.

PEREIRA, Maria J. L. B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PACINI, Valdir: **Sicoob Cascavel, dez anos de superação**: Cascavel: Coluna do saber, 2012. <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/software/software-re-plano-de-negocio>

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

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**: Porto Alegre: Rigel, 2002.

SETTI, Eloy Olindo. **Cooperativismo paranaense: Ocepar 35 anos: mais de um século de história**: Curitiba: Ocepar, 2006.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed., São Paulo: Cortez Editora, 1970..

WOILWE, Samsão; MATHIAS, Washington Franco . **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2011.

WEIMBERG, Gerald M. **Consultoria: o segredo do sucesso**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

WEISS, Alan. **A bíblia da consultoria: Métodos e técnicas para manter e expandir um negócio de consultoria**: 1. Ed., São Paulo: Autentica Business, 2017.

