

# UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE RECURSOS

CLOVIS LUIZ GALDINO\*

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma metodologia para a construção de um instrumento de avaliação de fornecedores. Esta metodologia de desenvolvimento visa integrar o conhecimento adquirido pelos diversos setores de uma empresa na lida com os fornecedores, e os passos para a criação de um instrumento de avaliação. Este processo é complexo e trabalhoso em seu desenvolvimento, porém simples em sua implantação e utilização, pois automatiza tarefas de coleta de dados que ocorrerão em momentos de contato dos fornecedores com a empresa. A partir dos dados coletados, teremos a possibilidade de extrair diversos relatórios que tratam do perfil e pontuam os fornecedores de acordo com a política implantada fruto deste trabalho. A metodologia aqui apresentada, baseia-se na necessidade primeira da determinação dos itens a serem avaliados e a partir daí, os sub-itens componentes de cada item, com a determinação do peso de cada um dos itens em relação aos outros quando avaliados, e a determinação de uma nota máxima a ser atribuída a cada sub-item. Desta forma, qualquer empresa, utilizando esta metodologia, terá

---

\* Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: clovis.galdino@metodista.br

condições de desenvolver mapas de avaliação e pontuação de fornecedores. Pois bem, uma vez definidos os itens, sub-itens, as notas a serem atribuídas e o fator de cálculo, podemos pontuar cada fornecedor da empresa, isto forma uma política de avaliação, que uma vez desenvolvida e implantada, passa a ser um instrumento de avaliação e medição do nível de serviços prestados pelos referidos fornecedores. Como esta metodologia já foi desenvolvida e implantada em algumas empresas, neste trabalho faremos a demonstração de um estudo de caso que ilustrará todo o desenvolvimento e política implantada em uma determinada empresa. Porém este estudo não esgota o assunto, que em muito traz uma visão pessoal do autor, formada por estudos e pela prática em trabalhos de consultoria realizados. No entanto é um convite a outros pesquisadores para a discussão e o desenvolvimento de novos conhecimentos na área de desenvolvimento de métricas de avaliação.

#### **ABSTRACT**

This work presents a methodology for the construction of an instrument of evaluation of suppliers. This methodology of development aims at to integrate the knowledge acquired for the diverse sectors of a company in the chore with the suppliers, and the steps for the creation of a complex process of an evaluation instrument. This process is complex and laborious in its development, to put simple in its implantation and use, therefore it automatizes tasks of collection of data that will occur at moments of contact of the suppliers with the company. From the collected data, we will have the possibility to extract diverse reports that deal with the profile and classify the suppliers in accordance with the implanted politics resultant of this work. The methodology presented here, is based on the first necessity of the determination of items to be evaluated and from then on, sub-items component of each item, with the determination of the importance of each one of items in relation to the others when evaluated. And, the determination of one maximum score to be attributed to each sub-item. In such a way, any company that is using this methodology will have conditions to develop maps of evaluation and punctuation of

suppliers. Then, once defined the items, sub-items, the notes to be attributed and the factor of calculation, we can classify each supplier of the company. This establish polices of evaluation, that once developed and implanted starts to be an instrument of evaluation and measurement of the level of services given for the supplying related ones. As this methodology already was developed and implanted in some companies, in this work we will make the demonstration of a case study that will all illustrate the development and politics implanted in one specific company. However, this study does not accomplish the subject, which in many cases bring a personal vision of the author, formed for studies and the practical in carried through works of consulting. However, it is an invitation to other researchers for the quarrel and the development of new knowledge in the area of development of metric of evaluation.

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho, focaremos as empresas comerciais que têm necessidade de adquirir produtos no mercado, ambiente onde vivem para cumprir suas obrigações junto aos clientes. Galdino (2002, p, 33) diz “é isto que os compradores esperam dos fornecedores, vale dizer, o que foi combinado no momento da compra deve ser formalizado” e, neste sentido, Dias (1990, p,239), explica. “O pedido de compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação”. O comprador é responsável pelas condições e características da compra aí estabelecidas, razão pela qual o fornecedor deve estar ciente de todas as cláusulas e pré-requisitos constantes do impresso, dos procedimentos que regem o recebimento das peças ou produtos, dos controles e das exigências de qualidade, para que o pedido possa legalmente ser considerado. O que discutiremos neste artigo é a construção de um instrumento que redundará em uma política de avaliação de fornecedores, que norteará o relacionamento de parcerias de fornecimento.

## OBJETIVOS

O objetivo deste artigo é mostrar a forma de se construir um instrumento de avaliação que permita às empresas, selecionar, avaliar,

desenvolver e qualificar fornecedores que pretendam manter uma relação de parceria comercial a partir de parâmetros estabelecidos e, que cumpram os requisitos mínimos necessários de adequação às estratégias mercantis (compra e venda) e tenham condições de desenvolverem e manterem negócios recíprocos. Considerando os tipos de pesquisas apresentados por Andrade (1999), o artigo científico tem as seguintes características:

- Natureza da pesquisa: Revisão de assunto
- Objetivo da pesquisa: Descritiva, analisa e interpreta planilhas desenvolvidas para avaliação de fornecedores e discute uma metodologia de desenvolvimento para a mesma.
- Procedimentos adotados: utilização de fontes secundárias.
- Ambiente da pesquisa: desenvolvido no ambiente bibliográfico, com técnicas de documentação indireta.

## JUSTIFICATIVA

As empresas comerciais para funcionarem necessitam cumprir critérios encaixando-se em parâmetros definidos pelos órgãos competentes a que estão ligados. Como exemplo destes órgãos, podemos citar Receita Federal, Receita Estadual, INSS, e etc. Através do instrumento que estamos montando, as empresas têm a oportunidade de manter de forma regular o seguinte:

### *1 . Dados cadastrais*

Estabelecer um conjunto de procedimentos para aquisição e manutenção dos dados cadastrais relativos à pessoa jurídica legal nos âmbitos municipal, estadual e federal de fornecedores atuais e potenciais.

### *2 . Capacidade Jurídica*

Estabelecer um conjunto de procedimentos para avaliar a capacidade jurídica do fornecedor no que tange às regularizações do ato constitutivo e registros legais.

### *3 . Qualificação Econômico Financeira*

Estabelecer um conjunto de procedimentos, para avaliar o es-

tado econômico-financeiro do fornecedor através de balanços patrimoniais, demonstrativos contábeis e certidões negativas de falências e concordatas ou qualquer outro instrumento legal de avaliação.

#### *4 . Regularidade Fiscal*

Estabelecer um conjunto de procedimentos para avaliar a regularidade fiscal do fornecedor com as fazendas municipal, estadual e federal.

#### *5. Qualificação técnica*

Estabelecer um conjunto de procedimentos para avaliar a capacidade técnica do fornecedor, relacionada aos quesitos de pesquisa e desenvolvimento de produto, logística de suprimentos, produção e distribuição e garantia da qualidade de produção e instalação.

## **METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa metodológica de natureza bibliográfica, com ilustração de um estudo de caso. Vergara (2000, p. 47) discorre que “Pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim”. Neste contexto, construir um instrumento que sirva para definir políticas de uma organização se encaixa neste contexto. Vergara (2000) também diz que pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, qualquer material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. Neste artigo, as fontes de pesquisa consistiram de livros, jornais, revistas, teses, dissertações, consultas na internet, seminários e nas aulas do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Metodista. O estudo de Caso vem ilustrar a aplicação da metodologia em uma determinada empresa.

#### *O Caso*

Esta metodologia foi aplicada em uma empresa sediada em Uberlândia no triângulo Mineiro, a mesma consta com cerca de 40 lojas instaladas em cinco estados brasileiros, DF, ES, GO, MG, SP.

*Perfil da Empresa:*

Com mais de 50 anos de história, a empresa tem as seguintes características:

- Atua nos setores varejista de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos;
- Possui mais de 40 lojas, sendo que estas estão estabelecidas nos estados de Minas Gerais, Goiás e Distrito Federal; além de três depósitos para distribuição e logística;
- 650 Funcionários;
- Seu faturamento em 2002 foi de 150 milhões de reais.
- Lojas integradas on-line através de um banco de Dados Oracle com suporte a loja virtual.
- Na visão, missão e objetivos da empresa, encontramos declarados o envolvimento e compromisso de todos os funcionários e fornecedores com a ética na busca constante da qualidade e resultados.

*Como montar o instrumento*

Com o objetivo de montar uma política de avaliação de Fornecedores, a empresa em questão contratou dois consultores, o trabalho inicial detectou prioridades, bem como a definição de prazos, custos e equipe de trabalho necessária.

O trabalho caracterizou-se da seguinte forma:

- Prazo: 10 semanas para desenvolvimento e implantação da metodologia de avaliação de fornecedores;
- Equipe: 12 funcionários de diversos setores e áreas assim distribuídos:

- O diretor Administrativo Financeiro.
- O diretor de Marketing.
- O gerente do CD (Centro de distribuição localizado em Uberlândia).
- O Controler
- Um vendedor do setor de Elétrico / Eletrônico - o mais antigo e experiente.
- Um jovem vendedor do setor de móveis da empresa.
- O Gerente de compras.
- Dois compradores da empresa.
- O Gerente de Informática.
- O programador de computadores, responsável pelo suporte aos sistemas de vendas implantados na empresa.

- A secretária da diretoria, neste caso passou a secretariar o grupo de trabalho e também foi designada como contato entre a empresa e os consultores. Os dois consultores externos contratados.

Desta forma, a equipe foi constituída por quatorze pessoas. E a função dos consultores era a de explicar o desenvolvimento da metodologia e juntamente com os funcionários ir montando e acompanhando os resultados. O trabalho dos consultores era desenvolvido da seguinte forma, semanalmente ambos viajavam de São Paulo a Uberlândia, chegando à sede da empresa por volta das 08h30min do sábado, quando se iniciavam os trabalhos que eram desenvolvidos até aproximadamente às 18h00min, com intervalo de 1 hora para o almoço. Neste dia as atividades eram desenvolvidas e as tarefas determinadas. Os funcionários sabiam exatamente o que tinham que fazer durante a semana, para no próximo sábado o desenvolvimento continuar de onde parou, sendo que as atividades determinadas no sábado anterior já deveriam estar prontas para iniciar-se o trabalho daquele dia.

#### *Primeiro passo*

Desenvolver a planilha de itens a serem avaliados. No nosso exemplo, a empresa vende aparelhos elétricos e eletrônicos. Pois bem, como parte da metodologia, deve-se reunir os colaboradores, e perguntar quais itens são importantes de serem avaliados? Como primeiro exemplo, temos:

- EMPRESA
- NEGOCIAÇÃO
- PRODUTO
- NÍVEL DE SERVIÇO
- MARKETING

Espera-se que haja muitas discussões para se chegar ao consenso de que estes itens devem ser os itens de avaliação, como segundo exemplo, podemos citar o caso de outra empresa, que se caracterizaria por vender bijuterias e jóias em Shopping Centers de São Paulo, e teríamos os seguintes itens a serem avaliados:

- QUALIDADE DO PRODUTO
- CRIAÇÃO / ARTE
- PRAZO DE ENTREGA
- FLEXIBILIDADE
- ATENDIMENTO / SERVIÇO
- CONFIABILIDADE

Vejam que entre o primeiro e o segundo exemplos, temos itens totalmente diferentes a serem avaliados, e os mesmos utilizaram a mesma metodologia para serem desenvolvidos. Pois bem, voltando a primeiro exemplo, EMPRESA, NEGOCIAÇÃO, PRODUTO, NÍVEL DE SERVIÇO, MARKETING. Estes são os itens a serem avaliados, agora precisamos decidir a importância de cada um dos itens, o percentual de um em relação ao outro, veja a tabela 1.

Tabela 1 – SETOR ELETRO ELETRÔNICO

ITENS	% DE PARTICIPAÇÃO
PRODUTO	35
NEGOCIAÇÃO	30
NÍVEL DE SERVIÇO	20
EMPRESA	10
MARKETING	5

*Fonte: Elaborado para este trabalho*

Observamos que não é fácil chegar a esta composição, como os funcionários pertencem a diversos setores e são de níveis hierárquicos distintos, digamos que este exercício provoca uma grande discussão, e a quantidade de itens, pode chegar a mais de 30, e por consenso os participantes devem ir reduzindo esta quantidade de itens até se chegar a um número razoável, que deve situar-se entre 5 e 10 itens.

*Segundo passo.*

Com os itens em mãos, vamos definir cada sub-item que compõe o item. Novamente leva-se em conta a opinião do grupo de trabalho, muitos dos itens candidatos, ou seja, itens que não chegaram a ser



itens, podem agora ser classificados como sub-item em um determinado item como demonstra a tabela 2.

*Tabela 2 – Sub-itens de avaliação de fornecedores*

ITENS	SUB-ITEM	DESCRIÇÃO DO SUB-ITEM
1 - Produto	1. Qualidade 2. Embalagem 3. Design 4. Ciclo de Vida 5. Tecnologia 6. Armazenagem 7. Inovador	Acabamento Durabilidade Nível de Proteção Identificação Sazonalidade Obsolescência
2 – Negociação	1. Preço 2. Condições de Pagamento 3. VPC / Verba de Montagem 4. Exclusividade 5. Gueltas e Concursos 6. Frete CIF / FOB 7. Crédito de ICMS 8. Modalidade de Compra 9. Ofertas Especiais 10. Descontos de Duplicatas 11. Flexibilidade	Menor Compatível Competitivo Maior Valor Agregado Prazo de Pagamento Tipos de Financiamento Taxas de Juros Compra (Normal) Consignada Repactuada Programação de Compras
3 – Nível de Serviço	1. Prazo de Entrega 2. Tempo de Atendimento do Pedido 3. Flexibilidade 4. Assistência Técnica 5. Apoio de Vendas	Na data Firmada Postergação Solicitada Antecipação Solicitada Antecipação Postergação de Entrega Qualidade / Conhecimento do Produto Quantidade Reposição de Peças Promotoras

UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE  
 AVALIAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE RECURSOS

	<p>6. Opções de Transportadoras</p> <p>7. Aviso Antecipado de Atraso de Entrega</p> <p>8. Equipe de Vendas</p> <p>9. Pós-Vendas</p> <p>10. SAC</p> <p>11. Número de Itens em Linha</p>	<p>Treinamentos</p> <p>Pontualidade</p> <p>Credibilidade</p> <p>Comprometimento</p> <p>Frequência</p> <p>Conhecimento do Produto</p> <p>Conhecimento de Nossa Empresa</p> <p>Planejamento de Visita</p> <p>Autonomia de negociação</p> <p>Assistência Técnica</p> <p>Fora de Linha</p> <p>Fraco Giro</p> <p>Equalizações</p> <p>Troca de Produtos</p> <p>Prestações de Informações</p> <p>Prazo para solução de problemas</p>
4 – Empresa	<p>1. Confiabilidade</p> <p>2. Comunicação</p> <p>3. Localização</p> <p>4. Potencial</p> <p>5. Tempo no Mercado</p> <p>6. Organização</p> <p>7. Controle de Qualidade</p> <p>8. Capacidade de Produção</p> <p>9. Relacionamento Fornecedores</p>	<p>Relações Comerciais</p> <p>Relações Trabalhistas</p> <p>Obrigações Fiscais</p> <p>E-mail</p> <p>Telefonemas</p> <p>Memorandos</p> <p>Visitas</p> <p>Localização Geográfica</p> <p>Solidez</p> <p>Liquidez</p> <p>Processos</p> <p>Tecnologia de Produção</p> <p>Quantidade</p>
5 – Marketing	<p>1. Marca</p> <p>2. Divulgação</p> <p>3. Visual de Embalagem</p> <p>4. Promotoras / Merchandising / Expositores</p> <p>5. Catálogo de Produtos</p>	

Fonte: Elaborado para este trabalho

Terceiro passo.

Definir as notas máximas e mínimas a ser atribuída a cada sub-item.

### METODOLOGIA DE CLASSIFICAÇÃO

Como definição, os itens de classificação são avaliados primeiramente de forma subjetiva e posteriormente pontuados em uma escala que varia de 1(mínima) a 4(máxima) e relacionada com a tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Classificação

Conceito de Avaliação	Nota
(E) Excelente	4 pontos
(B) Boa	3 pontos
(R) Razoável	2 pontos
(I) Insatisfatória	1 ponto

Fonte: Elaborado para este trabalho

As notas aqui foram estipuladas pelos próprios funcionários. Poderiam ter definido como quisessem, por exemplo, ao invés de definirem de 1 à 4, poderiam ter definido de zero à 10, porém neste exemplo a variação vai de 1 à 4.

### Quarto Passo

Montar a planilha de fatores. Neste passo utilizar as informações anteriores. A planilha ficará como demonstrada na tabela 4.

Tabela 4 – Tabela de Fatores

1 Itens	2 Participação %	3 Quantidade de Sub-Itens	4 Nota Máxima	5 Fator
1 – PRODUTO	35	7	28	0,71
2 – NEGOCIAÇÃO	30	11	44	0,80
3 - NÍVEL DE SERVIÇO	20	11	44	0,68
4- EMPRESA	10	9	36	0,28
5- MARKETING	5	5	20	0,25

Fonte: Elaborado para este trabalho

Breve explicação sobre cada coluna da tabela 4:

1 – Itens, definidos no primeiro passo, e com breve explicação no segundo passo.

2 – Participação, é o percentual (%) de participação de cada item em relação aos demais.

3 – Quantidade de Sub-Itens, definidos no segundo passo, nesta coluna esta sendo colocado o número de sub-itens listados.

4 – Nota máxima, definido no terceiro passo, varia de 1 ponto – Insatisfatória à 4 pontos – excelente. Para se chegar a este valor, multiplica-se a quantidade de sub-itens, pela nota máxima, exemplo, Produto tem 7 sub-itens, multiplica-se por 4 que é a nota máxima, chegando-se ao valor de 28.

5 – Fator, dividi-se a participação (coluna 2), por nota máxima (coluna 4), chegando-se ao fator. Uma vez montada a planilha de fatores, montamos a planilha de avaliação de fornecedores, que de acordo com os dados acima, ficariam assim:

1. Produto	Excelente	Boa	Razoável	Insatisfatória
	4	3	2	1
1. Qualidade				
2. Embalagem				
3. Design				
4. Ciclo de Vida				
5. Tecnologia				
6. Armazenagem				
7. Inovador				
Subtotal por Classificação	0	0	0	0
Soma dos Pontos das Classificações	0			
Fator	0,71			
Pontuação Ponderada	0			

2. Negociação	Excelente 4	Boa 3	Razoável 2	Insatisfatória 1
1. Preço				
2. Condições de Pagamento				
3. VPC / Verba de Montagem				
4. Exclusividade				
5. Gueltas e Concursos				
6. Frete CIF / FOB				
7. Crédito de ICMS				
8. Modalidade de Compra				
9. Ofertas Especiais				
10. Descontos de Duplicatas				
11. Flexibilidade				
Subtotal por Classificação	0	0	0	0
Soma dos Pontos das Classificações	0			
Fator	0,80			
Pontuação Ponderada	0			

3. Nível de Serviços	Excelente 4	Boa 3	Razoável 2	Insatisfatória 1
1. Prazo de Entrega				
2. Tempo de Atendimento do Pedido				
3. Flexibilidade				
4. Assistência Técnica				
5. Apoio de Vendas				
6. Opções de Transportadoras				
7. Aviso Antecipado de Atrazo de Entrega				
8. Equipe de Vendas				
9. Pós-Vendas				
10. SAC				
11. Número de Ítens em Linha				
Subtotal por Classificação	0	0	0	0
Soma dos Pontos das Classificações	0			
Fator	0,68			
Pontuação Ponderada	0			

UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE  
AVALIAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE RECURSOS

4. Empresa	Excelente	Boa	Razoável	Insatisfatória
	4	3	2	1
1. Confiabilidade				
2. Comunicação				
3. Localização				
4. Potencial				
5. Tempo no Mercado				
6. Organização				
7. Controle de Qualidade				
8. Capacidade de Produção				
9. Relacionamentos Fornecedores				
Subtotal por Classificação	0	0	0	0
Soma dos Pontos das Classificações	0			
Fator	0,28			
Pontuação Ponderada	0			

5. Marketing	Excelente	Boa	Razoável	Insatisfatória
	4	3	2	1
1. Marca				
2. Divulgação				
3. Visual de Embalagem				
4. Promotoras/Merchandising/Expositores				
5. Catálogo de Produtos				
Subtotal por Classificação	0	0	0	0
Soma dos Pontos das Classificações	0			
Fator	0,25			
Pontuação Ponderada	0			

A utilização das planilhas acima é feita se coletando os dados no momento do relacionamento, que pontuará cada sub-item analisado, dando uma nota ao mesmo, que varia de excelente à insatisfatória (ver tabela 4). Soma-se o total de pontos obtidos, e aplica-se o fator. Somando-se a pontuação ponderada de todos os itens, o fornecedor receberá uma nota, que varia de 25 a 100. O total de pontos 25 seria considerado insatisfatório, e o total 100, seria excelente. Por exemplo, uma determinada empresa definiu que, todos os fornecedores que ficassem abaixo da nota 60 em determinado período, um ano por exemplo, seriam descredenciados como fornecedores no próximo período. Como diz Moresi (2000), a importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado.

## CONCLUSÕES

De acordo com o caso apresentado, podemos discorrer que o desenvolvimento de uma política de avaliação de fornecedores em empresas comerciais, pode ser entendido como um sistema de avaliação, sendo que este sistema também pode ser adotado por empresas industriais e de serviços que necessitem estabelecer parcerias satisfatórias. Com um sistema como este, as empresas têm em mãos um instrumento de avaliação e cobranças. A metodologia aqui apresentada pode ser implementada da seguinte maneira:

1 . Uma vez que as planilhas estejam prontas, a empresa deve formar uma política de relacionamento com fornecedores, a própria elaboração das planilhas já faz parte da construção desta política.

2 . Todos os fornecedores devem ser informados sobre a implementação desta política, e se possível informar a pontuação alcançada em determinado período.

3 . A empresa deve montar um sistema de auditoria que garanta o preenchimento dos dados de acordo com a política implantada.

4 . Quando ocorre o relacionamento, pesquisa de preços, fechamento de pedidos, entregas e etc., é neste momento que os dados devem ser coletados.

5 . As planilhas por si só não garantem o sucesso da implementação das políticas, portanto, é muito interessante que a captação dos

dados e a utilização de relatórios e análises sejam implementadas através de sistemas informatizados.

Antes de concluir, gostaria de lembrar que este sistema pode ser adaptado também para empresas que utilizam o comércio eletrônico, B2B, B2G ou G2B, que respectivamente seriam Negócio a Negócio, Negócio à Governo e Governo à Negócio que são as formas mais atuais e desenvolvidas de relacionamentos através de parcerias utilizando-se do ambiente eletrônico. Portanto vemos que esta metodologia é útil ao desenvolvimento de políticas de relacionamento.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1990

GALDINO, Clóvis L. **Sistemas de Informação como apoio a análise crítica de contratos de fornecimento**. Dissertação de Mestrado: Universidade São Marcos. 2002.

MORESI, Eduardo A. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização** (Artigo), Ci. Inf. v.29 n.1 Brasília: jan./abr. 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.