

Os Impactos da Privatização sobre a Qualidade dos Serviços: O Caso de uma Distribuidora de Energia Elétrica

Artur Fernando de Souza Costa

Mestrando em Sistemas de Gestão

Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Rua Passo da Pátria, 156, Niterói, RJ

E-mail: artur.costa@light.com.br

Luis Perez Zotes, D. Sc. (Orientador)

Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Rua Passo da Pátria, 156, Niterói, RJ

E-mail: perez@latec.uff.br

Área Temática: MK - Marketing

RESUMO

O estudo de caso tem como objetivo a investigação das relações entre duas variáveis, o processo de privatização de empresas do setor elétrico e o nível de qualidade dos serviços prestados por essas empresas, identificando como a primeira interfere na qualidade dos serviços.

O estudo é complementado por uma seção empírica, na qual são relatados diversos aspectos abrangendo a Light Serviços de Eletricidade S/A, no qual foram aplicados alguns dos conceitos e métodos de abordagem, visando uma melhor adequação dos processos e integração com a metodologia aplicada.

As principais conclusões foram: (1) A empresa vem investindo intensamente na qualidade das informações comerciais que vão desde o processo de leitura, faturamento, arrecadação até o desenvolvimento e implementação de estratégias mais eficientes no aspecto qualidade do atendimento, (2) os indicadores DEC e FEC Brasil evidenciam a evolução do nível de qualidade dos serviços prestados pelas empresas distribuidoras de energia elétrica, resultado de investimentos praticados em infra-estrutura e atendimento ao cliente, (3) a comparação entre a evolução dos indicadores DEC e FEC Brasil e da Light evidenciam que há um alinhamento estratégico entre as empresas distribuidoras do setor elétrico, (4) a percepção dos clientes no aspecto Atendimento, Fatura, Imagem e Satisfação Geral foi mal avaliada pelos seus clientes ficando abaixo do índice ABRADÉE.

Palavras-chave: Competitividade, Estratégia, Modelo de Gestão, Gestão de Mudanças.

1. INTRODUÇÃO

1.1 O problema

As empresas distribuidoras de energia elétrica privatizadas a partir de 1996, estão em geral, em situação financeira crítica em razão de diversos fatores que conjugados com o nível de perdas comerciais e a redução crescente de demanda por energia elétrica reduzem a atratividade e a capacidade de investimentos dessas empresas.

Buscando a valorização de seus clientes como principal estratégia de crescimento, a empresa vem adotando novas estratégias de negócios que possam lhe assegurar resultados superiores aos de suas práticas regulares. Entretanto, como descobrir quais são as melhores práticas e estratégias? Como é possível crescer sob a constante vigilância dos órgãos

governamentais? Como equilibrar o fornecimento seguro de serviços com uma relação favorável entre os custos e os benefícios.

Os altos níveis de satisfação criam uma imagem institucional positiva e uma boa cotação perante os órgãos reguladores. Os clientes cada vez mais exigentes esperam obter respostas rápidas, de alta qualidade, mas sem custo adicional.

Neste contexto, a empresa deve ser capaz de encontrar soluções inovadoras e garantir que os processos, tecnologia e pessoas estejam alinhados à sua estratégia de negócio, para transformar o relacionamento com seus clientes em oportunidades de negócios, gerando resultados positivos sustentáveis de longo prazo e o equilíbrio econômico-financeiro na busca da rentabilidade empresarial.

Além disso, trata-se de um estudo bastante oportuno, tendo em vista a reestruturação da empresa com implicações na cultura organizacional, visando incorporar padrões de qualidade e eficiência e a redução dos níveis de perdas comerciais, para tornar-se uma referência do setor elétrico brasileiro.

Para responder a essas questões, foi selecionada uma empresa distribuidora de energia elétrica Situada no Rio de Janeiro a Light Serviços de Eletricidade S/A, formulando a seguinte questão:

O processo de privatização gerou impactos sobre o nível de qualidade dos serviços prestados por empresas do setor elétrico brasileiro?

1.2 Objetivo geral

O estudo de caso tem como objetivo geral a investigação das relações entre duas variáveis, o processo de privatização de empresas do setor elétrico e o nível de qualidade dos serviços prestados, identificando como a primeira pode interferir na qualidade dos serviços.

1.3 Objetivo específico

O estudo de caso tem como objetivo específico analisar a percepção dos clientes abrangendo temas-chave como: Atendimento, Índice de satisfação geral, Imagem e Fatura.

1.4 Relevância do estudo

Com as rápidas mudanças que vem ocorrendo na economia nos últimos anos, as empresas estão se conscientizando da real necessidade da busca da excelência no atendimento aos clientes como uma das ações capazes de aumentar sua competitividade, capacitando-as para a competição globalizada.

A Light, desde a privatização, vem se posicionando como uma empresa moderna, voltada para a satisfação de seus clientes, investindo na melhoria da qualidade de seus serviços, buscando padrões de qualidade e eficiência para tornar-se uma referência do setor elétrico brasileiro.

Com o objetivo de oferecer cada vez mais serviços que agreguem valor e conforto aos seus clientes, antecipando-se às necessidades e expectativas do mercado de energia elétrica de sua área de concessão, a Light vem realizando um importante esforço de mudança organizacional e modernização, apostando e investindo em novas tecnologias e ferramentas de gestão.

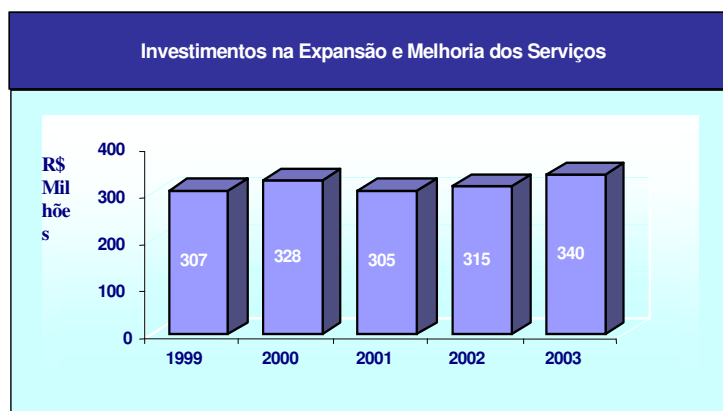
1.4.1 Investimentos

Em 2002 a Light investiu R\$ 315 milhões em seu sistema elétrico, excluindo-se a capitalização de encargos, mantendo aproximadamente o mesmo patamar dos últimos anos. Vale destacar que, desde a privatização da Empresa ocorrida em 1996, os investimentos na melhoria e expansão do seu sistema elétrico atingiram US\$ 1.404 milhões.

Como resultado desses fortes investimentos, a qualidade dos serviços fornecidos pela Light melhorou significativamente, atingindo níveis comparáveis a média superior entre as primeiras empresas distribuidoras brasileiras. Esta melhoria operacional reflete positivamente na qualidade do atendimento aos clientes externos e internos e fornecedores, contribuindo

também para a redução de perdas técnicas e custos previstos na reestruturação da empresa iniciada em 2002. O gráfico a seguir mostra a evolução dos investimentos no período de 1999 até 2003:

Gráfico 01 - Investimentos na Expansão e Melhorais dos Serviços



Fonte: Light

1.5 Delimitação do estudo

O presente estudo foi limitado a uma empresa de distribuição de energia elétrica situada no Rio de Janeiro, A Light Serviços de Eletricidade S/A, tendo como primeiro critério de seleção os investimentos realizados na melhoria e expansão de seu sistema elétrico, cerca de US\$ 1.404 milhões.

Todavia, não é objeto desse estudo a apresentação de um plano de ação para aumentar a satisfação dos clientes da empresa objeto de estudo.

2.0 METODOLOGIA

2.1 Introdução

A pesquisa buscou estabelecer a relação entre duas variáveis, o processo de privatização de empresas do setor elétrico e o nível de qualidade dos serviços prestados, investigando a forma como a primeira variável interfere na qualidade dos serviços.

O estudo, conforme desenvolvido, seguiu conduta metodológica proposta por Boudon e Bourricaud, em que “uma conduta metodológica corrente consiste em se interrogar sobre a congruência desta ou daquela teoria com dados da observação” (Boudon & Bourricaud, 1993).

A seção empírica, o estudo de caso, foi circunscrito a um segmento específico da empresa objeto da observação, a Diretoria Distribuição da Light Serviços de Eletricidade S.A., e teve como foco o nível de qualidade dos serviços prestados, no que se refere as práticas comerciais com reflexos na redução dos níveis de perdas comerciais.

2.2 Tipologia da pesquisa

Em conformidade com a taxonomia proposta por Vergara (1998, cap 4), a pesquisa que fundamentou o presente artigo pode ser classificada quanto aos fins como pesquisa aplicada e descritiva.

Aplicada, porque se caracteriza por seu interesse prático, em que os resultados sejam utilizados para solução de problemas que ocorrem no dia-a-dia.

Descritiva, porque aborda quatro aspectos: descrição, registro, análises e interpretação do problema, objetivando o seu funcionamento no presente.

Quanto aos meios de investigação, foram utilizadas duas formas:

- 1) Desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema objeto, que resultou na elaboração do artigo;
- 2) Análise de um caso real, no qual foram aplicados conceitos e métodos de abordagem descrita no referencial teórica.

2.3 Universo da pesquisa

Para a realização de um estudo mais completo sobre o problema apresentado neste artigo, seria necessário fazer um estudo considerando todas as distribuidoras de energia elétrica do Brasil. Tendo em vista as restrições de tempo e custo, este trabalho seria inviável.

Por esta razão, o presente estudo foi realizado em uma empresa de distribuição de energia elétrica, a Light Serviços de Eletricidade S/A, situada no Rio de Janeiro, privatizada desde 1996.

2.4 Limitação do método

A empresa objeto de estudo apresenta um grande número de inconsistências de dados que influenciam fortemente a tomada de decisão. As inconsistências encontradas são oriundas do sistema de gestão de clientes o qual permite a atualização de dados inconsistentes com grande impacto na qualidade da informação.

2.5 Coleta de dados

Os dados foram coletados em 2004 com base ns três princípios apresentados por YIN: a utilização de várias fontes de evidências e não apenas uma; a criação de um banco de dados para o estudo de caso, e a manutenção de um encadeamento de evidências (YIN, 2002).

A seguir são apresentadas as cinco fontes de evidências utilizados neste estudo:

- ▶ Documentação;
- ▶ Registro de arquivos;
- ▶ Entrevista;
- ▶ Observações diretas;
- ▶ Observações participantes.

3.0 REFERENCIA TEÓRICO

A constante busca pela qualidade e pela superioridade da organização é conseqüência das novas exigências do mundo. Desta forma, alguns programas foram criados com o intuito de proporcionarem, além de um sistema de avaliação da organização, uma ferramenta que pudesse auxiliá-la no processo de melhoria da qualidade.

O conceito de Qualidade foi inicialmente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente o conceito evoluiu para a visão de Satisfação do Cliente. Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda e flexibilidade.

Paralelamente a esta evolução do conceito de Qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa no mercado onde atua.

Pouco tempo depois percebeu-se que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a Qualidade não era suficiente para o seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa.

O termo Qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os Stakeholders e também da excelência organizacional da empresa. A política de qualidade é um fator crítico decisivo para a gestão da empresa, que vai nortear as demais decisões estratégicas nas áreas de atendimento aos clientes, constituição, organização, comunicação e atribuição de responsabilidades na empresa, aversão ou atração por riscos, posicionamento em relação à evolução tecnológica e inovação.

Segundo Juran (1991), são três os procedimentos básicos utilizados para a qualidade, sendo estes conhecidos como Trilogia da Qualidade.

- ▶ Planejamento da qualidade;
- ▶ Controle da qualidade;
- ▶ Aperfeiçoamento da qualidade.

Para Teboul (1991), incorporar a Qualidade Total significa remodelar a organização, novos comportamentos e valores são estabelecidos. Estas mudanças provocam resistências motivadas pelo sentimento de perda de poder ou autoridade. Para reduzir estas resistências, Teboul sugere alguns métodos: promover um clima de confiança, incentivar a participação dos envolvidos com a organização e de todos aqueles que serão afetados pelas mudanças, e negociar com os envolvidos modificações, compensações ou novos recursos.

Para autores como Treacy e Wiersema (1995), a qualidade é um componente essencial em todos os produtos. A alta qualidade representa o custo de admissão ao mercado. a capacidade para criar produtos de alta qualidade a baixo custo nunca vistos pelo mercado sustentou o crescimento corporativo de diversas megas empresas como: Honda, NEC, entre outras.

Ainda segundo Treacy e Wiersema (1995), as práticas de negócios bem sucedidas baseiam-se em premissas como:

1. As empresas não podem mais visar algo menos que um atendimento livre de inconveniências. Seus clientes valorizam desempenho sem esforço, impecável e instantâneo em uma industria.
2. As empresas não podem mais assumir que um bom atendimento básico seja suficiente. Os clientes exigem serviços especiais e elevam continuamente os seus padrões de atendimento.
3. As empresas não podem mais fazer concessões na qualidade e nas características dos produtos. Elas precisam planejar e construir produtos que tenham superioridade e inovações.

4.0 PANORAMA DOS INDICADORES DE QUALIDADE

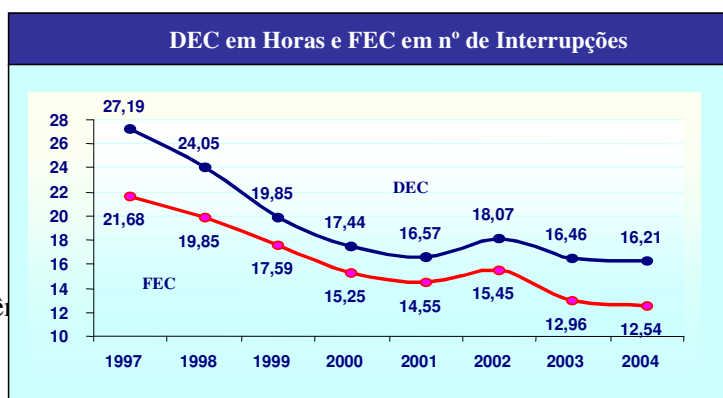
No caso das empresas distribuidoras de energia elétrica, o seu desempenho quanto à qualidade e continuidade do serviço de fornecimento de energia elétrica é medido pela ANEEL com base em indicadores específicos, denominados DEC e FEC.

O DEC, duração equivalente de interrupção por unidade consumidora indica o número de horas em média que um consumidor fica sem energia elétrica durante um período, geralmente mensal.

O FEC, frequência equivalente de interrupção por unidade consumidora indica quantas vezes, em média, houve interrupção na unidade consumidora.

O gráfico a seguir mostra a evolução dos indicadores DEC e FEC Brasil entre os anos de 1997 até maio de 2004.

Gráfico 02 - Evolução dos Indicadores DEC e FEC



Fonte: ANEEL

As metas DEC e FEC a serem observadas pelas concessionárias estão definidas em resolução específica da ANEEL. Essas metas são publicadas mensalmente na fatura de energia elétrica do consumidor. Em 2000, foram implantados pela Aneel mais três indicadores destinados a aferir a qualidade prestada diretamente ao consumidor, quais sejam: DIC, FIC e DMIC.

Os indicadores DIC, duração de interrupção por unidade consumidora e FIC, frequência de interrupção por unidade consumidora, indicam por quanto tempo e o número de vezes respectivamente que uma unidade consumidora ficou sem energia elétrica durante um período considerado.

O DMIC, duração máxima de interrupção por unidade consumidora é um indicador que limita o tempo máximo de cada interrupção, impedindo que a concessionária deixe o consumidor sem energia elétrica durante um período muito longo. Esse indicador passou a ser controlado a partir de 2003.

5.0 O CASO LIGHT

5.1 Descrição do ambiente do caso

A organização objeto de estudo é a Diretoria de Distribuição da Light Serviços de Eletricidade S.A. e o segmento objeto de análise é a Superintendência de Distribuição que responde pela Gestão de Clientes.

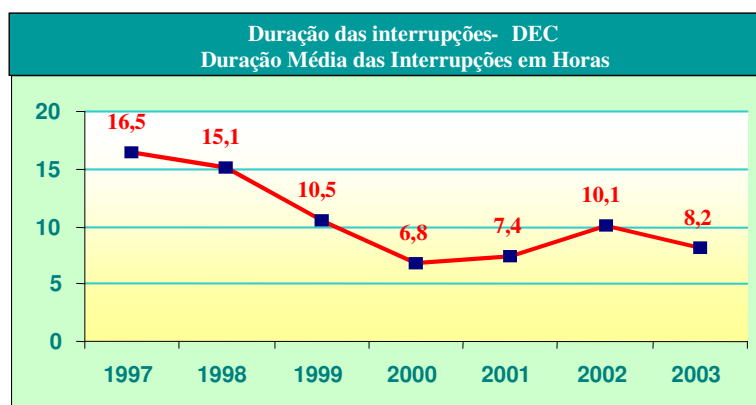
O caso abrange um estudo no qual foram aplicados alguns dos conceitos e métodos abordados no referencial teórico. Todavia, para alcançar os objetivos propostos no plano de negócio, o projeto citado vem sofrendo aperfeiçoamentos contínuos baseado principalmente em capacitação dos empregados, uso intensivo da tecnologia da informação, e atendimento às normas legais.

5.2 Qualidade do serviço

Os indicadores de qualidade são obtidos a partir de informações das próprias concessionárias e auditadas pela fiscalização da Aneel. Essas informações são cruzadas com dados obtidos das centrais de tele-atendimento das empresas e da Agência, e com informações oriundas do Sistema de Monitoramento Eletrônico da Qualidade de Energia que dispõe de equipamentos eletrônicos instalados nas redes de distribuição para aferir as interrupções do fornecimento de energia.

O gráfico a seguir mostra a evolução do indicador DEC da Light no período entre 1997 e 2003.

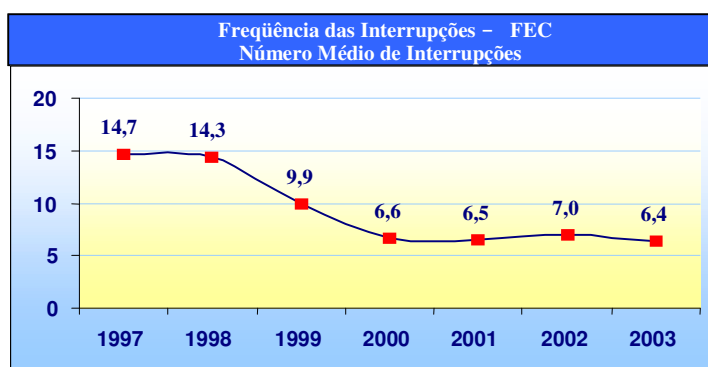
Gráfico 03 - Evolução do Indicador DEC



Fonte: ANEEL

O gráfico a seguir mostra a evolução do indicador FEC da Light no período entre os anos de 1997 até 2003.

Gráfico 04 - Evolução do Indicador FEC



Fonte: ANEEL

A análise do indicador que mede a duração média das interrupções mostra uma melhora acentuada na qualidade dos serviços prestados pela Light variando de 16,5 % em 1997 até 8,2 % em 2003. Esta evolução é o resultado de fortes investimentos praticados pela empresa em infra-estrutura e capacitação dos empregados.

Os resultados das análises são utilizados pela fiscalização da Aneel para aferição do cumprimento das metas DEC, FEC, DIC, FIC e DEMIC das concessionárias. O descumprimento injustificado dessas metas pode resultar em punições que vão desde a notificação até multa correspondente a 1% do faturamento anual das concessionárias. Em 2003, 26 distribuidoras foram multadas por terem violado as metas de DEC e FEC em 2002. As multas totalizaram R\$ 35,3 milhões e foram aplicadas com base nos critérios de gravidade e abrangência das violações.

5.3 Percepção do cliente

Promover a satisfação dos clientes sempre foi o objetivo principal das ações da qualidade. Nesse sentido, dois aspectos estão sendo priorizados pela Light: A melhoria do atendimento aos clientes e a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

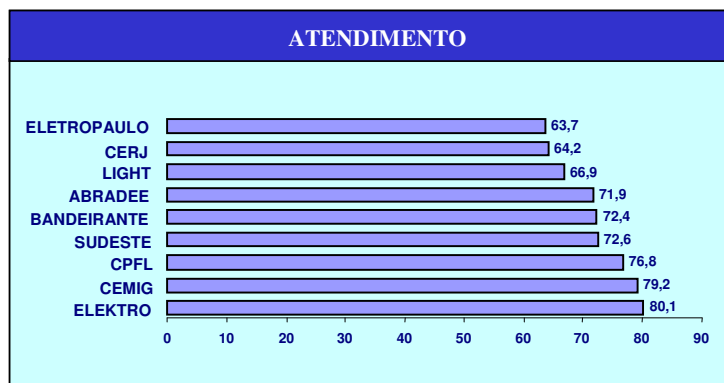
Embora ainda haja espaço para evolução dos indicadores, a posição atual da Light neste cenário é o resultado de reformas estruturais e de fortes investimentos destinados à expansão das redes elétricas, à melhoria da qualidade do serviço e à modernização da empresa traçada logo após a sua privatização, em maio de 1996, devem colocar, em curto prazo, a Light em posição de destaque comparada as mais modernas empresas de distribuição de energia elétrica do mundo.

Os gráficos a seguir sintetizam o resultado de uma pesquisa anual realizada pela ABRADDEE junto aos clientes de várias empresas distribuidoras de energia elétrica na região sudeste. Esta pesquisa abrange temas-chave como: atendimento, fatura, imagem e índice de satisfação geral.

O objetivo é avaliar a percepção dos clientes em cada indicador em relação as suas respectivas empresas fornecedoras. Esses resultados são utilizados como base pelas próprias empresas objeto da pesquisa para avaliação de seu posicionamento comparada as demais empresas do mesmo setor.

O gráfico a seguir mostra o comportamento da Light no aspecto Atendimento na região sudeste e índice ABRADDEE

Gráfico 05 - Percepção no Aspecto Atendimento



Fonte: ANEEL

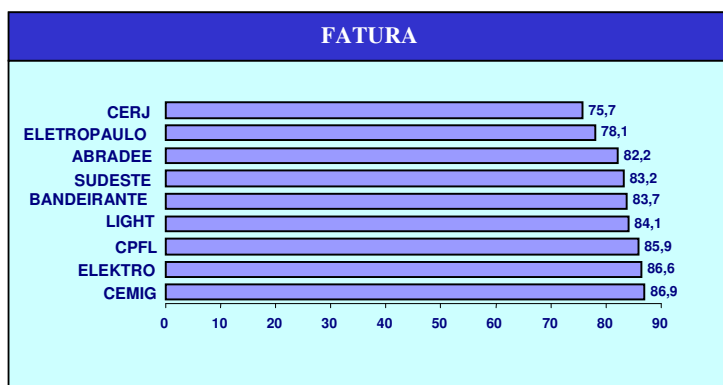
A análise dos gráficos evidencia que no aspecto Atendimento, a Light foi mal avaliada pelos seus clientes, inclusive ficando abaixo do índice estabelecido pela ABRADDEE.

Mais do que oferecer atendimento simpático e eficaz, é preciso ouvir os clientes, acatando suas críticas e implementando internamente suas sugestões de melhoria. Cada atendimento é uma oportunidade para que os clientes avaliem a qualidade dos serviços recebidos, classificando aquele estabelecido dentro de sua escala pessoal de qualidade. Todo esforço deve ser direcionado para estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes.

Desta forma a Light vem implementando diversas iniciativas como parte do plano de ação cuja prioridade central é a satisfação dos seus clientes. Até o final de 2005, a empresa pretende investir cerca de R\$ 7 milhões em infra-estrutura de atendimento e capacitação de seus empregados envolvidos diretamente no atendimento dos seus 3,8 milhões de clientes.

O gráfico a seguir mostra o comportamento da Light no aspecto Fatura na região sudeste e índice ABRADDEE:

Gráfico 06 - Percepção no Aspecto Fatura

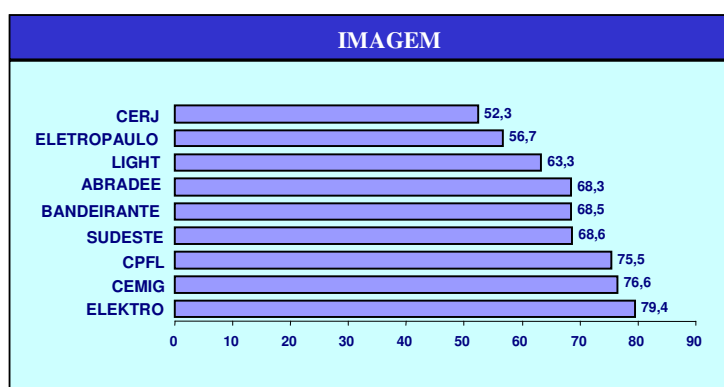


Fonte: ANEEL

A análise do gráfico evidencia que a principal via de comunicação entre a empresa e os clientes, obteve uma boa avaliação em comparação com outras empresas do mesmo setor ficando acima do índice ABRADDEE e das empresas da região Sudeste.

O gráfico a seguir mostra o comportamento da Light no aspecto Imagem da empresa na região sudeste e índice ABRADDEE:

Gráfico 07 - Percepção no Aspecto Imagem

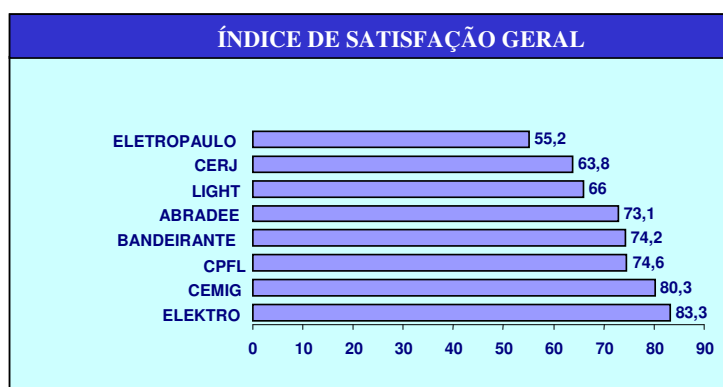


Fonte: ANEEL

No aspecto Imagem, a Light apresentou um índice abaixo do índice geral ABRADDEE e das empresas da região Sudeste. Este resultado evidencia que a imagem da empresa junto aos seus clientes vem sendo prejudicada pela demora no atendimento.

O gráfico a seguir mostra o comportamento da Light no aspecto Índice de Satisfação Geral na região sudeste e índice ABRADDEE:

Gráfico 08 - Percepção no Aspecto Satisfação Geral

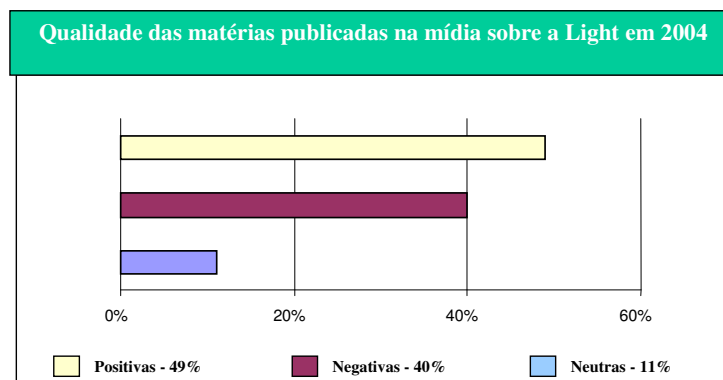


Fonte: ANEEL

No aspecto Satisfação Geral, a Light obteve um mau resultado 66,0% ficando abaixo do índice estabelecido pela ABRADDEE e outras empresas importantes do setor elétrico. Para reverter este cenário, a empresa precisa investir em infra-estrutura de atendimento e capacitação de seus empregados.

O gráfico a seguir mostra a qualidade de matérias publicadas na mídia sobre a Light em 2004:

Gráfico 09 - A Light na Mídia



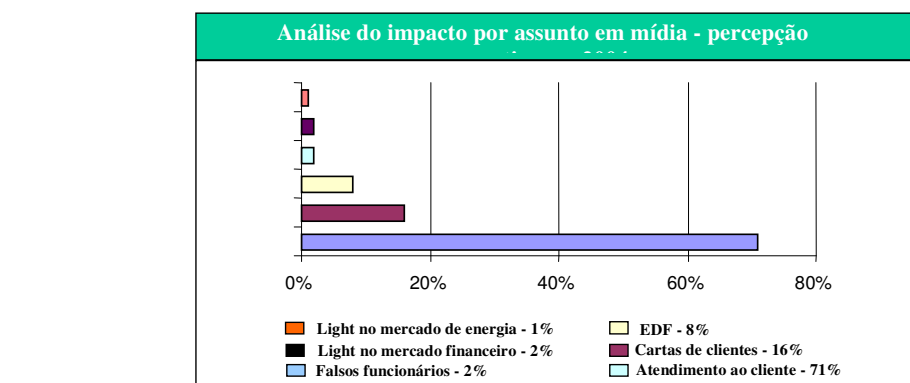
Fonte: ANEEL

A análise do gráfico acima evidencia graves problemas com a imagem da empresa junto ao seu público consumidor, uma vez que de cada 100 exposições na mídia, somente 49% são consideradas pela própria Light como positivas, 40% negativas e 11% neutras.

Alguns estudos internos baseados em pesquisas realizadas pela própria empresa sugerem uma correlação entre o nível de insatisfação dos clientes e o nível de inadimplência no curto prazo. Esses estudos, de caráter não científico, evidenciam que um percentual significativo de clientes insatisfeitos não demonstra interesse ou preocupação com a pontualidade dos pagamentos de suas faturas em razão da imagem negativa que tem da empresa. Esses atrasos podem causar impactos no fluxo de caixa da empresa.

O gráfico a seguir mostra a análise de impacto por assunto em mídia com percepção negativa sobre a Light em 2004:

Gráfico 10 - Percepção Negativa dos Clientes



Fonte: ANEEL

A análise do gráfico evidencia que de cada 100 exposições negativas na mídia, 71 exposições referem-se ao atendimento ao cliente, o que reforça o baixo posicionamento da empresa neste aspecto, conforme já citado anteriormente.

CONCLUSÃO

A empresa vem investindo intensamente na qualidade das informações comerciais e inteligência de mercado que vão desde o processo de leitura, faturamento, arrecadação até o desenvolvimento e implementação de estratégias mais eficientes nas abordagens de qualidade do atendimento, inadimplência e perdas comerciais. Com a ampliação do conhecimento de mercado e utilização de novas ferramentas de gestão, a empresa espera reverter esta tendência negativa ora evidenciada.

Os indicadores DEC e FEC Brasil evidenciam a evolução do nível de qualidade dos serviços prestados pelas empresas distribuidoras de energia elétrica, resultado de investimentos praticados em infra-estrutura e atendimento ao cliente. A comparação entre a evolução dos indicadores DEC e FEC Brasil e da Light evidenciam que há um alinhamento estratégico entre as empresas distribuidoras do setor elétrico. A percepção dos clientes no aspecto Atendimento, Fatura, Imagem e Satisfação Geral foi mal avaliada pelos seus clientes ficando abaixo do índice ABRADDEE.

Nos aspectos Atendimento, Imagem e Índice de satisfação geral, a Light foi mal avaliada pelos seus clientes, ficando inclusive abaixo do índice estabelecido pela ABRADDEE, obtendo uma avaliação média no aspecto Fatura.

A análise mostrou graves problemas com a imagem da empresa junto aos seus clientes, para cada 100 exposições na mídia, somente 49% são consideradas pela própria Light como positivas, 40% negativas e 11% neutras.

O estudo demonstrou que o nível de qualidade dos serviços prestados pela empresa objeto do estudo, não foi impactado pelo processo de privatização, com os fortes investimentos realizados pela empresa, observa-se uma evolução significativa dos indicadores DEC e FEC. Todavia, a percepção do cliente quanto aos itens pesquisados Atendimento, Fatura, Imagem e Satisfação Geral, evidenciou uma insatisfação crescente, reforçando o baixo posicionamento da empresa nestes aspectos, o que pode ser comprovado analisando-se a imagem negativa da empresa junto à mídia.

BIBLIOGRAFIA

BOUDON, Raymond & BOURRICAUD, Francois, Dicionário Crítico de Sociologia, São Paulo, Editora Ática, 1993.

JURAN, Joseph M. Controle da Qualidade, São Paulo, Editora PEARSON, 1991.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência, Rio de Janeiro, Editora CAMPUS, 1995.

TEBOUL, James A Era dos Serviços - Uma Abordagem de Gerencial, Rio de Janeiro, Editora QUALITYMARK, 1991.

TREACY, Michael & WIERSEMA, Fred. A Disciplina dos Líderes de Mercado, Rio de Janeiro, Editora ROCCO, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 2ª ed, São Paulo, Editora ATLAS, 1998.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, Porto Alegre, Editora BOOKMAN, 2002.