

O Empreendedorismo Corporativo como Estratégia Competitiva numa Organização

Sandra Luiza O. Careli
sandracareli@hotmail.com
UBM

Deise da Motta Almeida
adeisebr@yahoo.com.br
UBM

Claudeir Nogueira de Carvalho
claudeirnogueira@yahoo.com.br
UBM

Sonia de Oliveira Morcerf
sonia.morcerf@globo.com
UBM

José Aurélio Vilas Boas
aureliovilasboas@uol.com.br
UBM

Resumo: A prática do empreendedorismo corporativo ocorre em organizações que incitam e estimulam o desenvolvimento das iniciativas empreendedoras de seus colaboradores. No entanto, para que a organização consiga implantar essa nova metodologia, é necessária uma mudança comportamental, para assim permitir o surgimento dos novos modelos de negócios e posteriormente, a implantação dos novos projetos, resgatando o foco no cliente e no produto. Este trabalho tem por objetivo demonstrar o resultado da inserção do empreendedorismo numa empresa através dos índices de desempenho do produto, a partir de ideias inovadoras em parceria com os funcionários. A pesquisa buscou verificar a necessidade de renovação estratégica de uma empresa, para manter a competitividade, diante do aumento da pressão ambiental e devido à concorrência no ramo da tecnologia, cada dia mais forte num mercado globalizado. A metodologia constou de pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, com o uso de questionários, para obtenção dos dados necessários ao embasamento do trabalho. Após as análises, foi possível constatar o resultado positivo da implantação do empreendedorismo corporativo na organização.

Palavras Chave: Empreendedorismo - Estratégia - Corporativo - Competitivo -

1. Introdução

O nível de competitividade vem crescendo anualmente e as repentinas mudanças necessárias ao processo evolutivo da empresa e/ou do produto, forçam às organizações do século XXI a tomarem novas iniciativas e inserir novos conceitos em seus planejamentos estratégicos a fim de conseguirem se destacar no mercado, o que passou a ser considerada a meta fundamental das organizações. Com isso, esse novo conceito inserido no planejamento estratégico não só modificou como também possibilitou ampliar os horizontes de negócios das empresas.

Um caso real que podemos citar é o das operadoras de telecomunicações que, ao invés de simplesmente reduzirem seus valores (sob a visão antiga), resolveram agregar novos produtos (sob a visão nova), possibilitando reduzir o custo de cada produto para o cliente final e ao mesmo tempo aumentando o faturamento por cliente.

O mundo tem se transformado e a maioria das invenções que fazem parte dessas transformações que revolucionaram o estilo de vida das pessoas são frutos de inovação, e por trás das inovações existem empreendedores que arriscam, visionam, questionam, buscam algo diferente, possuem uma motivação singular. O empreendedorismo é considerado nos dias atuais, como uma força motriz capaz de gerar o desenvolvimento econômico e social, considerado por muitos como o novo conceito introduzido no planejamento estratégico da empresa.

A prática do empreendedorismo corporativo ocorre dentro das organizações que incitam e estimulam o desenvolvimento das iniciativas empreendedoras de seus colaboradores. No entanto, para que a organização consiga implantar essa nova metodologia, é necessária uma mudança comportamental radical, para assim permitir o surgimento dos novos modelos de negócios e posteriormente seja feita a implantação dos novos projetos.

1.1. Formulação do problema

Como o empreendedorismo pode atuar na estratégia corporativa da organização em resposta às pressões ambientais competitivas, por meio de inovações ou práticas específicas?

1.2. Objetivo

Demonstrar o resultado da inserção do empreendedorismo numa empresa através dos índices de desempenho do produto, a partir de ideias inovadoras em parceria com os funcionários.

1.3. Justificativas

O método do empreendedorismo corporativo tem se mostrado interessante e em muitos dos casos atua como uma única saída para empresas burocráticas e estagnadas voltarem a ser competitivas, pois neste caso o empreendedor resgata o foco no cliente e no produto, o que permite entender melhor suas falhas e necessidades no modelo atual e através da ajuda dos colaboradores inicia um processo de reestruturação em toda empresa.

A justificativa deste trabalho está pautada na necessidade de renovação estratégica das empresas, diante do aumento da pressão ambiental, devido à concorrência no ramo da tecnologia, que vem se tornando cada dia mais forte, se manterem competitivas no mercado globalizado através da implantação de inovações, obtendo uma melhoria contínua na prestação dos seus serviços.

2. Referencial teórico

2.1. História do empreendedorismo



Os primeiros estudos sobre o empreendedorismo surgiu no século XVII dentro das disciplinas de ciências sociais. “A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. (DORNELAS, 2008). Na idade média o termo empreendedor era utilizado para definir gestores de projetos de produção. Já no século XVII surgem os primeiros indícios de empreendedorismo já que esses mesmos gestores de projetos além da gerência estabeleciam um acordo contratual com o governo onde se houvesse lucro ou prejuízo o responsável direto era o empreendedor. No século XVIII devido à industrialização que ocorria no mundo, com a Revolução Industrial, os empreendedores foram finalmente diferenciados.

O que ocorre desde o final do século XIX e início do século XX, até os dias atuais, é a confusão que se faz entre empreendedores e administradores. Mas deve ser levado em conta que todo empreendedor tem por obrigação ser um bom administrador, mas nem todo administrador é um bom empreendedor, portanto o empreendedor tem algo mais, características e atitudes que os diferenciam do administrador tradicional.

2.2. Empreendedorismo

“Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação” (DOLABELA, 1999). Um empreendedor é um tomador de decisões, a tomada de decisão envolve não apenas o risco, mas leva a um caminho de descobertas das oportunidades, converte uma ideia em uma inovação bem-sucedida.

De acordo com Dornelas (2008) “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidades”. O processo empreendedor vai além da criação de novos negócios, alguns aspectos são determinantes para se tornar um empreendedor, tais como ter iniciativa, ser apaixonado pelo que faz, ser criativo, assumir os riscos e a possibilidade de fracassar, ser comprometido e ser ousado apesar dos obstáculos que aparecem pelo caminho.

2.3. Empreendedorismo corporativo

“Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”. (DORNELAS, 2008), como se vê, o empreendedorismo praticado dentro das organizações já estabelecidas recebe o nome de empreendedorismo corporativo, a inovação pode ser desenvolvida e os conceitos de empreendedorismo são aplicados internamente.

O empreendedorismo corporativo implementado na organização concilia desafios atuais e futuros, permite e apoia seus colaboradores a pensar diferente, de certa forma estimula novas ideias, sem a perda de foco otimiza os recursos organizacionais e com isso surgem os novos produtos e serviços. Burgelman (1984) define empreendedorismo corporativo como um processo de “extensão dos domínios de competência da organização e de oportunidade correspondente determinada pela combinação de novos recursos gerados internamente na organização”. A prática do empreendedorismo nas organizações ocorre incentivando o potencial inovador dos seus colaboradores, e essa prática requer uma mudança comportamental que permita o surgimento dessas inovações e a agilidade para a implementação dos novos projetos.

Essa mudança de comportamento se faz necessária para que a organização possa se adaptar ao novo ambiente. Segundo Dornelas (2008) “empreendedorismo corporativo é o processo pelo

qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”. Essa visão nos dá a ideia de que o empreendedorismo corporativo não se trata da criação de uma nova empresa e sim da implantação de um novo serviço dentro de uma organização, o que se torna bem interessante, pois permite o acompanhamento de todas as fases, desde a elaboração e desenvolvimento do novo projeto até sua fase de implantação e execução, em paralelo com o negócio atual da empresa, facilitando a avaliação dos índices parciais de cada etapa e proporcionando a inserção de novas melhorias e/ou adaptações ao modelo.

2.4. Estratégias competitivas e de inovação

“Muitas ideias de inovação na empresa emergem da análise das necessidades de processos, mudanças nos canais de valor e fracassos inesperados, para os quais se tenta uma reversão” (CHIAVENATO, 2003). A aplicação de técnicas inovadoras se faz necessária devido ao rápido avanço tecnológico.

Dentro das empresas, de acordo com a sua evolução organizacional, essas técnicas devem ser aplicadas para que seja possível garantir sua sobrevivência, e por meio da inovação se adaptar ao contexto ambiental. Ainda segundo Chiavenato (2003), “muitas vezes, a inovação será reflexo da demanda de diferentes segmentos de mercado, por exemplo, na formulação de um novo conceito baseado num novo conhecimento científico ou técnico”, e através de mudanças tecnológicas e de inovação a organização contribuirá para um desempenho superior. Segundo Porter (1986), “A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes”.

Mas as mudanças não estão restritas somente ao mercado, uma das mudanças mais importantes é a do comprometimento do consumidor, que hoje está muito mais maduro do que cinco anos atrás. Procuram melhores produtos e serviços, saindo da relação somente de preço. Devido ao Brasil estar no foco do mercado mundial, muitos fabricantes entraram com novas ofertas e produtos, dando força ao usuário final. “Num ambiente de recorrentes mudanças, de flutuações no mercado e de inovações tecnológicas, intensifica-se a necessidade de conhecimento e informação como alicerces para novos serviços e produtos, essenciais para a sobrevivência das organizações” (CORREIA, 2012).

No decorrer desta pesquisa pode-se notar claramente como a inserção do empreendedorismo corporativo através das estratégias de inovação e competitividade são capazes de alavancar os negócios de uma organização. E cada vez mais essa renovação aponta fatores positivos, tanto para a empresa pesquisada quanto para o seu cliente através do nível de satisfação de ambos.

3. Metodologia

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva. Descritiva, porque visa descrever ideias, expectativas e percepções acerca da aplicação do empreendedorismo corporativo em uma organização. De acordo com Vergara (1998), “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Ainda na visão de Vergara (1998) “a pesquisa descritiva não tem o compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva como base para essa explicação”.

Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois este trabalho foi elaborado a partir de material acessível ao público, buscando o conhecimento necessário à exploração do assunto. Segundo Vergara (1998) “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece material analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma” [...].

Documental, porque se valerá de documentos internos à empresa que digam respeito ao objeto de estudo, não disponíveis para consulta pública. Para Gil (2002), “a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes

Para este trabalho, foram realizadas entrevistas com o responsável técnico da empresa pesquisada, a partir de questionário com perguntas abertas, abordando as variáveis da pesquisa. As respostas foram analisadas e organizadas, com o propósito de reunir informações de modo compreensivo. Os resultados do estudo com os objetivos propostos foram relacionados, verificando o atingimento dos mesmos. Algumas considerações foram feitas com o objetivo de aumentar as chances de sucesso em pesquisas futuras que abordam o tema empreendedorismo corporativo.

4. Resultados e Discussão

4.1. Contextualização da Empresa

Para o referido estudo, foi escolhida a Empresa Superonda Internet, uma empresa do grupo S.O do Brasil Telecomunicações criada em 2001, atualmente operando na região Sul Fluminense do estado do Rio de Janeiro, tem como principal produto a conexão de acesso à internet. Classificada como uma empresa de médio porte, composta por sociedade empresarial organizada por quotas de responsabilidades limitadas (Ltda.), conta com mais de 120 colaboradores e possui uma carteira com mais de dez mil clientes, utiliza hoje um modelo de gestão participativa.

Porém com o aumento da autonomia dos gerentes, comprometimento e participação nas decisões, alcançou a gestão empreendedora, com objetivo de transformar os planos, desejos e ideias em realidade, dando assim os subsídios para o presente trabalho.

4.2. Cenário Atual e a Identificação de Problemas

Em meados de 2008, a empresa pesquisada já tinha investido em várias tecnologias de rádio ponto-a-ponto e multiponto, com objetivo de melhorar a capacidade de transmissão de dados para atender a demanda de mercado que vinha crescendo continuamente não apenas em quantidade de clientes, mas também em quantidade de tráfego por cliente. Eram comuns atualizações periódicas do parque de equipamentos por modelos mais robustos e, conseqüentemente, mais caros, apenas para suprir essa demanda local, consumindo assim recursos que poderiam ser mais bem aplicado na expansão geográfica da rede para novos clientes.

Foi então que se percebeu que a reserva de recursos financeiros, destinada para investimentos na rede, quase na totalidade, para manter a rede com qualidade, e não na criação de novas áreas de atuação, novos produtos ou serviços. A empresa estava muito preocupada em manter a qualidade, e esqueceu-se de crescer como empresa. Com isso, iniciou-se um processo de identificação das falhas e fatores que incidiam em insatisfação, na não contratação do serviço e em cancelamentos, envolvendo todos os setores da empresa nesse processo.

A partir daí foi feito um estudo com essas informações levantadas, resultando em um relatório apontando os principais fatores técnicos e operacionais que causavam tais problemas enfrentados na época, e os problemas constatados foram referentes a frequências e interferências no sinal, excesso de usuários simultâneos, o limite de capacidade da rede, as variáveis ambientais, os fenômenos da natureza e os custos com investimentos e manutenções.

4.3. A escolha da nova tecnologia

Para uma empresa que era até então 100% wireless, ou seja, todos os clientes estavam conectados às estações transmissoras via rádio, a decisão foi muito difícil, pois simplesmente todo patrimônio investido não mais serviria e se tornaria inútil, gerando um prejuízo absurdo.

Para justificar, foi necessário observar a tendência de mercado de telecomunicações e os novos modelos de negócios praticados mundialmente, comparando as tecnologias existentes no mundo.

No entanto, vinha crescendo e ganhando força uma tecnologia recém-criada pelo ITU (International Telecommunication Union), padronizada em 2003, conhecida como GPON (Gigabit Passive Optical Networking ou rede gigabit óptica passiva – isto é, sem energia elétrica), que era implantada numa arquitetura chamada FTTh (Fiber-to-the-home), que permitia um usuário funcionar em velocidade real e sem variação a uma distância de até 20 Km, sem qualquer elemento que necessitasse de energia elétrica entre o cliente e a estação, ou seja, os únicos elementos ativos estão na estação transmissora e no cliente, não no meio do caminho, por isso, o nome GPON.

4.4. A escolha do fabricante correto

Essa etapa se iguala em importância à escolha da tecnologia, pois um produto de má qualidade impacta diretamente na qualidade do serviço prestado, podendo até mesmo levar um projeto ou a empresa à falência.

Foram visitados alguns *cases* de sucesso, fora do país, de diversos fabricantes, mas apenas um deles chamou a atenção, foi no estado de Tennessee nos Estados Unidos, uma empresa com vinte e cinco mil clientes ativos utilizando GPON de um determinado fabricante.

Uma vez selecionado o fabricante, não era mais necessário um ‘teste de conceito’, pois já era conhecida a tecnologia e tal processo já havia sido feito, mas sim um ‘teste de homologação’ do equipamento do fabricante junto à empresa, para certificá-lo como apto para funcionar dentro do modelo de negócios, desejado pela empresa, e em conformidade com os parâmetros impostos pela equipe de projetos.

4.5. Desenvolvimento do projeto

Numa rede de arquitetura FTTh utilizando tecnologia GPON, o grande desafio dos gerentes de projetos é a documentação de toda a rede, que é fundamental para seu crescimento organizado, garantindo uma rede com escalabilidade, sem atropelar a qualidade do que já está em funcionamento. Sabe-se que uma boa documentação começa a partir de um bom projeto, mas para isso é necessário primeiramente conhecer muito bem o produto. Mediante os testes de conceito e homologação, juntamente com o conhecimento adquirido sobre a tecnologia e com o relatório técnico operacional desenvolvido no início do estudo, foi traçado um conjunto de parâmetros e requisitos que o projeto deveria atender. Então foram feitos vários ensaios de projetos até que se chegou numa versão final, na qual se conseguiu um equilíbrio das variáveis, com resultados positivos na utilização de recursos, tanto materiais, como financeiros e humanos, com capacidade para implantação em curto prazo, podendo se estender um pouco de acordo com o tamanho da área pretendida. Todo esse processo demorou cerca de oito meses para ficar pronto, a ponto de ser executado, dando início assim ao PROJETO ZAMIX, a fibra óptica da Superonda, com um propósito de ser um produto extremamente confiável e estável, com velocidades de acesso reais e garantidas 100% em contrato tanto para download com para upload, com índices de interrupções e reclamações extremamente baixos. Sua latência ou tempo de resposta agregado de ida e volta numa média de 3 ms (milissegundos), favorecendo qualquer tipo de aplicação em tempo real, como voz, vídeo, jogos online, etc.

4.6. Certificação e testes finais da rede

Após dois anos de estudos e desenvolvimento do projeto Zamix, chegou o momento de implantar e certificar toda a rede para garantir que seu comportamento seria exatamente como projetado. Para isso, vale destacar que, como a proposta do projeto Zamix era criar uma rede altamente confiável, a empresa optou por não terceirizar o serviço de lançamento dos cabos e nem da certificação da rede, utilizando assim pessoal e instrumentos de medição e análise próprios, garantindo total qualidade.

4.7. O produto a ser ofertado

Em meados de 2010, as reuniões semanais foram direcionadas à parametrização do produto e incluíam todos os gerentes, pois essa estratégia adotada pela empresa já havia dado certo no passado e o fruto disso era rede GPON que acabara de ser construída e estava pronta para uso. Já não mais se falava de um projeto Zamix, mas sim de um produto Zamix que seria ofertado na rede de fibra óptica. Apesar de detalhes da elaboração não poderem ser divulgados, a empresa afirma que utilizou as melhoras práticas, adotadas pelas grandes operadoras, também incluiu recursos suprimindo a deficiência das mesmas com soluções inovadoras, para compor um produto imbatível em questões de qualidade. E, agregado a essa parametrização, o produto já contaria com o novo modelo de relacionamento com os clientes e à nova filosofia de trabalho no campo operacional em funcionamento, tornando-o altamente competitivo no mercado de telecomunicações.

Um fator importante é que mesmo que o produto Zamix proporcione uma qualidade e estabilidade indiscutíveis, ainda assim não é imune a todo e qualquer tipo de problema, ou seja, se um caminhão derrubar um poste, por exemplo, e o cabo se romper deixará o cliente com o serviço interrompido. É nessa hora que a nova filosofia da empresa entra em ação, dispondo de equipes prontas 24 horas por dia e qualificadas para ações emergenciais para reparo da rede.

O resultado dessa medida é um tempo reduzido de interrupção para o cliente. Segundo a engenharia da empresa, suas equipes de reparo são as mais eficazes da região Sul Fluminense no sentido de identificar o problema e repará-lo, quase sempre são as primeiras a chegarem ao local do acidente e com janelas de manutenção com tempos extraordinários. Se imaginar um cliente pessoa física, talvez alguns minutos a mais ou a menos sem internet ou telefone não faz tanta diferença, mas para uma empresa que depende totalmente desses serviços para movimentar seus negócios, qualquer redução no tempo de interrupção do serviço é muito bem aceita.

Outra estratégia empreendedora adotada pela empresa pesquisada foi dispor seu setor de engenharia e projetos para atendimento aos clientes através do suporte técnico, ou seja, quando esse não consegue solucionar um problema ou identificar uma falha no processo, aciona então à engenharia para acompanhar o caso, a fim de resolver e aprimorar o projeto. Isso não é comum nas empresas, mas foi uma excelente ideia, pois além de garantir ao cliente total assistência e fortalecer a identidade da empresa, também ajuda a empresa a aprimorar seus processos internos.

Toda essa mudança radical da empresa foi bem aceita pelos clientes, prova disso é que uma das maiores portas de entrada para clientes novos na empresa é através de indicações de outros clientes. Segundo relato da empresa, alguns clientes, motivados pela satisfação, chegaram a questionar se tratava de outra empresa, concorrente, ao invés de um novo produto apenas, visto que o produto ofertado e o atendimento eram de qualidade indiscutível.

5. Considerações finais



Muito se discute sobre a efetiva participação das ideias empreendedoras por parte dos colaboradores dentro de uma organização e como aplicar positivamente o potencial criativo dos colaboradores. Para a empresa pesquisada continuar atuante no mercado, ofertando produtos de qualidade, compatíveis com as exigências impostas pelos clientes, foi necessário uma renovação no produto a ser ofertado, pois o limite de capacidade, frequências e interferências no sinal, as variáveis ambientais, o excesso de usuários simultâneos, dentre outros fatores, só fazia aumentar a insatisfação do cliente na contratação dos serviços, e para a empresa se manter competitiva no mercado, teve início um processo de migração de tecnologia. E com esta migração observou-se o que foi referenciado no decorrer deste trabalho onde Correia (2012) cita que “Num ambiente de recorrentes mudanças, de flutuações no mercado e de inovações tecnológicas, intensifica-se a necessidade de conhecimento e informação como alicerces para novos serviços e produtos, essenciais para a sobrevivência das organizações”

Na análise das fontes de dados, verificou-se que a empresa pesquisada, com uma visão empreendedora, dá ao colaborador um grau elevado de liberdade e oportunidade de expor suas ideias e aplicar dentro da organização sua criatividade revertendo às oportunidades em estratégias competitivas para a empresa. Através desta pesquisa, foi possível verificar que o que leva o empreendedor a ter/manter ações de empreendedorismo corporativo é o comprometimento que ele tem com suas ideias, assumindo riscos ou responsabilidades e inovando continuamente, buscando os recursos para transformá-las em negócios lucrativos.

A partir de ideias inovadoras, em parceria com os colaboradores, percebeu-se o resultado positivo da inserção do empreendedorismo corporativo na organização, o que possibilitou o reposicionamento da empresa no mercado, atraindo uma gama de novos clientes satisfeitos, e revertendo os cancelamentos por insatisfação com o produto. Este resultado vai ao encontro da citação de Dornelas (2008) de que “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidades”.

Outro fator que corrobora a pesquisa é o da estratégia competitiva que envolve o posicionamento de um negócio maximizando o valor das características que o distinguem de seus concorrentes, fato este observado com nitidez após as análises dos dados coletados com a empresa pesquisada.

Desta forma, pôde-se verificar com o presente estudo, que o empreendedorismo corporativo, quando inserido nas organizações como estratégia competitiva, atua, positivamente, possibilitando inclusive o reposicionamento da organização no mercado.

Bibliografia

BURGELMAN, R. A. *Designs for Corporate entrepreneurship*. California Management Review, vol. 26, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto, *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor* – 4. Ed – Barueri, SP: Manole, 2012.

_____. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.



CORREIA, A. M. M. et al. *Habitats de Inovação na Economia do Conhecimento: identificando ações de Sucesso*. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 32-54, abr./jun.2012. ISSN 1809-2039.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor* – 6^a ed. São Paulo: Ed. de Cultura, 1999.

DORNELAS, Jose Carlos Assis, *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* – 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes – 7^a ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* - 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1998.