

Área temática: Inovação e Gestão Tecnológica

Incentivo por Desempenho como fonte potencial de Desenvolvimento de Novos Negócios

AUTORA

LUDMILA SILVEIRA VIANA

Universidade de São Paulo

lud_viana@yahoo.com.br

Resumo

O artigo fará uma revisão bibliográfica dos conceitos de Inovação, Vantagem Competitiva, Teoria de Agência e Incentivos por Desempenho, determinando o relacionamento existente entre eles. O principal objetivo será explicar como o incentivo por desempenho pode auxiliar as empresas a desenvolver novos negócios. A princípio, será demonstrada a importância de inovação para a continuidade das empresas no longo prazo, justificando o desenvolvimento de novos negócios. Entretanto, apesar da importância da inovação, será constatada que apenas poucas empresas conseguem desenvolver novos negócios, ou seja, inovar-se, com sucesso. Como sugestão para solucionar tal problema, o texto trará o desenvolvimento de negócios feito pelos próprios funcionários das empresas. Por outro lado, esta solução tem um limitador: o custo de agência, ou seja, o conflito de interesses entre o administrador ou acionista da empresa e seus funcionários; já que estes últimos somente estarão interessados em desenvolver novos negócios caso vá ao encontro de seus interesses pessoais. Para que haja este alinhamento de interesses, o incentivo por desempenho foi proposto como solução, ou seja, para cada idéia bem sucedida proposta pelo colaborador este recebe um incentivo financeiro (direto ou indireto).

Abstract

The article makes a bibliographical revision of the concepts of Innovation, Competitive Advantage, Agency Theory and Incentives for Performance, figuring out the relationship between them. The subject of this job is to explain how the incentive for performance can help companies developing new businesses. The start, the article shows the importance of innovation for the perpetuity of the companies at long term, justifying the new businesses development. However, even the innovation importance, the article evidences that only few companies obtain successful new businesses development, which means innovation. As suggestion to solve this problem, the essay brings the new businesses development made by the own companies' employees. On the other hand, this solution has a restriction: the agency cost, that means the interests conflict between the company's administrator or shareholder and its employees, which will be interested in new businesses development is if it is their personal interests. To adjust the interests, the incentive for performance is considered, which for each successful new opportunity developed by the employee, he receives a financial incentive (direct or indirect).

Três Palavras-chave: Inovação, Teoria de Agência e Incentivo por Desempenho.

1. Introdução

Este artigo tem como objetivo demonstrar como Incentivo por Desempenho pode auxiliar as empresas e seus administradores a adquirir (ou manter) a vantagem competitiva frente aos seus competidores.

Para isso, será feita uma revisão bibliográfica dos conceitos de Inovação, Vantagem Competitiva, Teoria de Agência e Incentivos por Desempenho, determinando o relacionamento existente entre eles.

Em um primeiro momento, será discutido o conceito de Vantagem Competitiva do ponto de vista de Besanko (2006) e Wright, Kroll, Parnell (2000) e, desta forma, chegando a uma conciliação destes dois conceitos que será usado durante todo o artigo.

A seguir, será feita uma discussão sobre o que é Inovação e como esta é essencial para atingir lucros econômicos acima da média de mercado, ou seja, atingir vantagem competitiva e como os administradores, apesar de inovarem em suas empresas, ainda estão insatisfeitos da forma como é feito.

Em pesquisa de Zook & Allen (2001), apenas 13% de uma amostra de 1.854 empresas foram capazes de crescer de maneira consistente durante um período de dez anos.

Já JONASH e SOMMERLATTE (2001) demonstraram em pesquisa publicada na *Fortune*¹ o valor da Inovação como método para as empresas atingirem tal objetivo.

Dentre os principais resultados desta pesquisa, tem-se que as empresas classificadas pela *Fortune* nos 20% do topo do ranking de Inovação gozam de um retorno ao acionista duas vezes maior do que o de outras companhias de seus setores; enquanto isso, as empresas classificadas pela *Fortune* nos últimos 20% do ranking de Inovação apresentam um retorno ao acionista que é menos de um terço do que de outras empresas do mesmo setor.

Apesar da importância de Inovação, JONASH e SOMMERLATTE (2001), nesta mesma pesquisa, apresentaram que 85% das empresas entrevistadas estavam insatisfeitas como administravam a inovação.

Pode-se afirmar, desta forma, que investir em Inovação traz às empresas Vantagem Competitiva em relação aos seus competidores, o que no longo prazo trará crescimento sustentável. Entretanto, apesar de sua importância, os administradores não estão conseguindo lidar com este importante diferencial de forma a trazer para a empresa os seus benefícios.

Ao longo do texto, explicar-se-á que a inovação pode estar mal sucedida nas empresas devido à Teoria de Agência, pois apesar dos administradores e acionistas estarem interessados que seus funcionários se dediquem à inovação, se não houver um incentivo para tal, este tema não será tratado com a devida importância por seus funcionários.

Para este impasse, será considerado como possível solução Incentivo por Desempenho, ou seja, o funcionário terá alguma forma de remuneração (direta ou indireta) de acordo com o sucesso de sua inovação.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Dentro deste contexto, este artigo terá como objetivo entender mais profundamente, porém, sem explorar completamente o assunto, como importantes conceitos de Inovação, Teoria de Agência e Incentivo por Desempenho podem trazer à empresa Vantagem Competitiva.

Para isso, será feita uma revisão bibliográfica dos conceitos de Inovação, Vantagem Competitiva, Teoria de Agência e Incentivos por Desempenho, determinando o relacionamento existente entre eles.

A partir do objetivo do trabalho, foram definidas as seguintes perguntas de pesquisa:

- O que é Vantagem Competitiva?

¹ *Fortune* é uma das maiores revistas americanas voltadas para negócios.

- O que é Inovação?
- Como a Inovação pode trazer Vantagem Competitiva à empresa que a utiliza?
- O que é Teoria de Agência?
- Quais as formas de Incentivos por Desempenho que ajudam ou atrapalham a solucionar o Problema de Agência ao Desenvolver Novos Negócios com a colaboração de funcionários?

3. Metodologia

A fim de alcançar o objetivo proposto e de responder às perguntas de pesquisa estabelecidas para este trabalho, a metodologia de pesquisa deste artigo será de pesquisa descritiva.

Entende-se por pesquisa descritiva o exame de um fenômeno para defini-lo de maneira ampla (DANE, 1990). Neste tipo de pesquisa, as informações são observadas, registradas, analisadas e correlacionadas, sem serem manipuladas (CERVO & BERVIAN, 1983).

Considera-se a abordagem de pesquisa descritiva adequada a este trabalho, pois o que se pretende é analisar Inovação, Vantagem Competitiva, Teoria de Agência e Incentivos por Desempenho determinando o relacionamento que pode existir entre esses conceitos, sem, contudo, modificá-lo.

Para a coleta de dados neste trabalho serão utilizadas as técnicas de análise documental. A técnica de análise documental refere-se ao estudo de documentos. Considera-se aqui a definição de documento, no seu sentido amplo, como sendo toda e qualquer base de conhecimento fixada naturalmente acessível para consulta (PÁDUA, 1997), ou seja, são considerados como documentos os materiais que descrevem a Inovação, Vantagem Competitiva, Teoria de Agência e Incentivos por Desempenho.

4. Revisão Bibliográfica

4.1. Vantagem Competitiva

Entende-se por Vantagem Competitiva (Besanko, 2006) quando uma empresa (ou unidade de negócio dentro de uma empresa com múltiplas atividades) obtém uma taxa de maior lucro econômico do que a taxa média de lucro econômico de outras empresas concorrendo no mesmo mercado.

Com o objetivo de complementar este conceito, tem-se a definição de WRIGHT, KROLL, PARNELL (2000) em que, além dos retornos financeiros acima da média de seus concorrentes, a Vantagem Competitiva agrega à empresa estratégias de difícil cópia pelos demais competidores.

De acordo com Besanko (2006), entende-se por mercado de uma empresa qualquer empresa que ao tomar suas decisões de produção, preço e marketing afetem materialmente os preços que as demais do grupo podem cobrar.

Por outro lado, Drucker (*apud* Besanko, 2006) sugere que uma empresa é bem-sucedida quando cria mais valor aos seus clientes do que os seus concorrentes. Vide abaixo figura proposta por Besanko(2006):

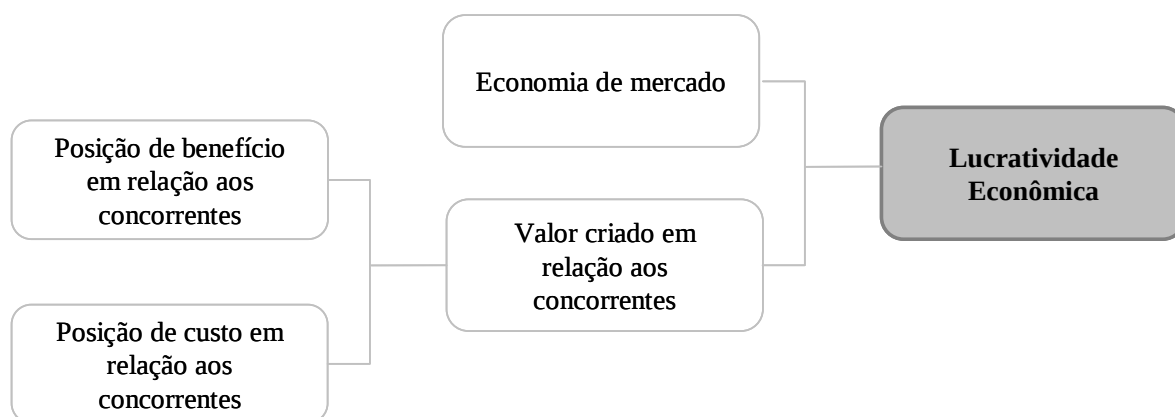


Figura I – Lucratividade Econômica (Besanko, 2006)

Para Besanko (2006), o valor econômico é criado através da produção e da troca no mercado e pode ser demonstrado matematicamente.

Como premissa, tem-se:

- B - benefício percebido do produto- representa o valor que os consumidores extraem do produto;
- C – custo - representa o valor que é sacrificado quando insumos (mão de obra, capital, matérias-primas, entre outros) são convertidos em um produto acabado. O valor econômico criado (ou valor criado) é então a diferença entre o benefício percebido e o custo, ou $B - C$, onde B são expressos por unidade de produto final.
- P - representa o preço monetário de um produto

O valor criado deve ser dividido entre consumidores e produtores:

- Excedente do consumidor ($B - P$): representa a porção do valor criado que o consumidor “absorve”;
- O lucro do produtor ($P - C$): representa a porção do valor criado que ele embolsa.

$$\begin{aligned} \text{Logo: Valor Criado} &= \text{Excedente do Consumidor} + \text{Lucro do Produtor} \\ &= (B - P) + (P - C) \\ &= B - C \end{aligned}$$

Logo, o Excedente do Consumido, ou seja, a criação de valor trazida ao cliente pela empresa, é a diferença entre $B - P$. Note que um consumidor só comprará um produto caso o Excedente do Consumidor for positivo ($B - P > 0$).

É importante ressaltar que nenhum produto será viável sem criar valor econômico positivo. Se $B - C$ for negativo, não haverá preço que os consumidores estejam dispostos a pagar pelo produto que cobrisse os custos dos recursos que são sacrificados para fabricar o produto. Os fabricantes do produto, junto com seus fornecedores, serão incapazes de obter lucro.

Quando $B > C$, será possível para um empreendedor acertar em negociações ganha-ganha (BESANKO, 2006) com os fornecedores de insumos e consumidores, isto é, transações que satisfazem todas as partes, de forma que estão em melhor situação do que se elas não fizessem transações entre si. Em economia, esta relação é chamada de Ganhos de Transação.

Embora o $B - C$ positivo seja necessário para que um produto seja economicamente viável, a venda por empresa de um produto cujo $B - C$ é positivo não é a garantia de que ela terá um lucro econômico positivo.

Num mercado em que a barreira de entrada seja fácil, todas as empresas criam essencialmente o mesmo valor econômico, a concorrência entre empresas dissipará a

rentabilidade. Isto porque as empresas existentes e as novas entrantes concorrerão por clientes oferecendo preços mais baixos até o ponto em que todos os produtores obtenham lucro econômico igual a zero. Em tais mercados, os consumidores absorvem todo o valor econômico que o produto cria.

Em um cenário como esse, a empresa deve criar mais valor econômico que suas rivais para conseguir sobreviver. Isto é, a empresa deve criar um B - C que suas concorrentes não consigam reproduzir.

4.2. Inovação

Para Porter (1989), a transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência; é através desta que há mudanças estruturais nas indústrias atuais, assim como a criação de novas indústrias.

Para o mesmo autor, uma empresa, na qualidade de um conjunto de atividades, é um conjunto de tecnologias. A tecnologia está contida em toda a atividade de valor em uma empresa e a transformação tecnológica pode afetar a concorrência por seu impacto sobre quase todas as atividades.

A figura II ilustra a variedade de tecnologias normalmente representadas na cadeia de valor de uma empresa.

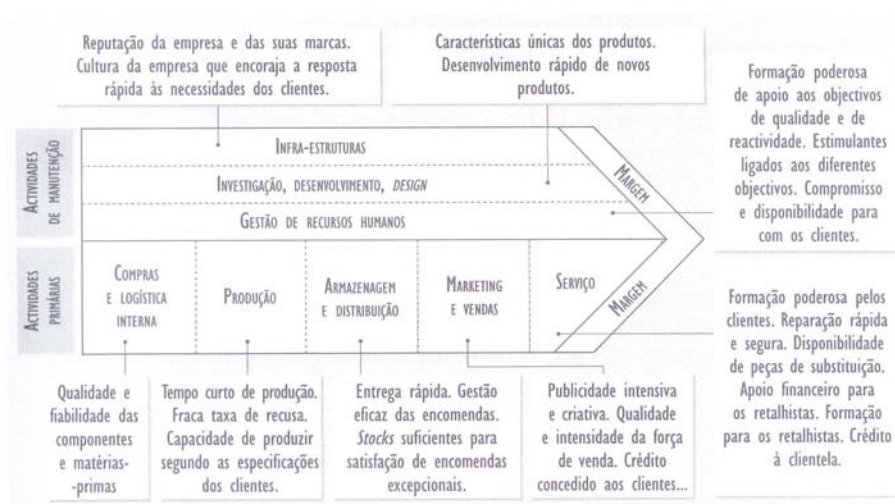


Figura II- Cadeia de Valor (Lambin, 2000)

Para Besanko (2006), cada atividade na cadeia de valor pode potencialmente se somar ao benefício B que os consumidores obtêm do produto da empresa, e cada uma pode se somar ao custo C em que a empresa incorre para produzir e vender o produto. Analisar a Vantagem Competitiva envolve não apenas olhar para a Cadeia de Valor da empresa, mas para a cadeia vertical de produção inteira.

As empresas podem criar mais valor econômico que suas concorrentes por duas formas diferentes. A primeira ela pode configurar a sua cadeia de valor de forma diferente que suas rivais. A segunda forma envolve ter a mesma cadeia de valor que seus concorrentes, mas fazê-la de forma mais eficiente que suas rivais.

Para Porter (1989), a transformação tecnológica está entre as mais proeminentes formas de modificar as regras da concorrência, pois ela acaba com a vantagem competitiva de companhias bem fortalecidas, instigando outras para a dianteira.

Entende-se por Inovação (Lambin, 2000) um produto, um serviço ou conceito que faculte uma nova solução para o problema do comprador. Trata-se não só de responder às

contradições das soluções precedentes propostas pela concorrência, mas também de uma funcionalidade nova. Para Berreyre (*apud* Lambin), inovação pode ser decomposta em três elementos:

- A necessidade de satisfazer uma função ou conjunto de funções;
- O conceito de um objeto ou de uma entidade para satisfazer a necessidade, ou seja, a idéia nova;
- Ingredientes (*inputs*) compostos não só por um conjunto de conhecimentos pré-existentes, mas também pelos materiais ou tecnologias disponíveis que tornam este conceito operacional.

WRIGHT, KROLL, PARNELL (2000), entende que inovação pode ser enfocada de duas formas: sob a ótica das despesas gastas em P&D para produtos e das despesas gastas em P&D para processos; quanto maiores os gastos na melhoria ou desenvolvimento de produtos ou processos, tanto maior será o nível de inovação da empresa. Esta mesma abordagem é feita pelo programa PIMS².

Seguindo este raciocínio, Lambin (2000) cita outro enfoque para designar inovação. A inovação pode ser menor, tais como a mudança da embalagem de um produto ou maior como a criação de um novo medicamento, resultado de anos de investimento em P&D³.

De acordo com os autores mencionados acima, pode-se afirmar que Inovação deve satisfazer os três elementos mencionados por Lambin e pode ser dividida em duas dimensões:

- Grau de dificuldade (conforme Lambin): maior ou menor;
- Tipo de investimento em P&D (conforme WRIGHT, KROLL, PARNELL): em processos ou em produtos.

Para este trabalho, entender-se-á por transformação tecnológica qualquer inovação (simples ou complexa) em produtos ou negócios da empresa.

4.3. Inovação e Novos Negócios

Apesar dos riscos inerentes à inovação, esta é de extrema importância para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa (Lambin, 2000). A aceleração da mudança tecnológica é a prova dessa importância. Page (*apud* Lambin, 2000) mostra no gráfico abaixo o crescimento percentual do volume de negócios gerado por produtos que não existiam há cinco anos.

Conforme pode ser visto, entre os anos de 1976 e 1981 o volume de negócios gerado por novos produtos com menos de cinco anos era de 33% e entre os anos de 1990 e 1995 esse volume já era de 45%, ou seja, crescimento de 36% entre 1976 e 1995.

² Programa PIMS (profit impact of market strategy – impacto da estratégia de mercado sobre os lucros): é um banco de dados que contém informações quantitativas e qualitativas sobre o desempenho de mais de 3.000 unidades de negócio.

³ No texto original, tradução de Portugal, foi usado o termo I&D (Investigação e Desenvolvimento) para o termo em inglês R&D (Research and Development). Para este trabalho o termo I&D foi substituído por P&D, termo mais comumente usado no Brasil para tradução do termo em inglês R&D.

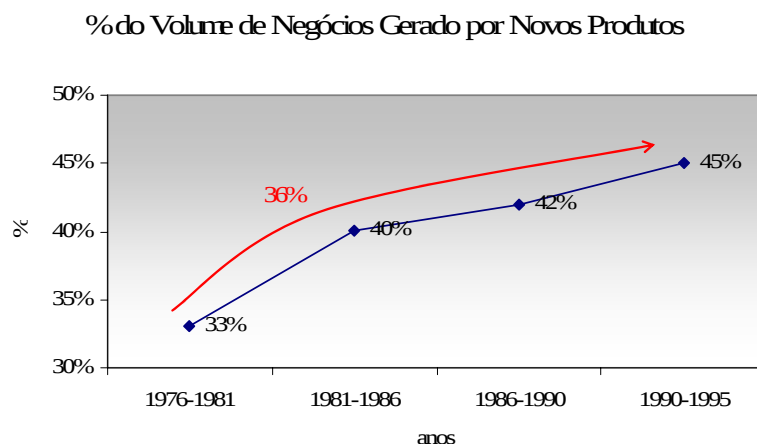


Gráfico II Função Esforço

A importância do desenvolvimento de novos negócios para as empresas também pode ser observada na pesquisa feita pela *Fortune* (JONASH & SOMMERLATTE, 2001) em que evidencia o valor da Inovação em quase todos os setores.

As empresas classificadas pela *Fortune* nos 20% do topo do ranking de Inovação gozam de um retorno ao acionista duas vezes maior do que o de outras companhias de seus setores.

As empresas classificadas pela *Fortune* nos últimos 20% do ranking de Inovação apresentam um retorno ao acionista que é menos de um terço do que de outras empresas do mesmo setor.

Conforme já mencionado anteriormente, entende-se por Vantagem Competitiva (Besanko, 2006) quando uma empresa obtém uma taxa de maior de lucro econômico do que a taxa média de lucro econômico de outras empresas concorrendo no mesmo mercado.

Baseado nos resultado dessa pesquisa e da definição de Besanko para Vantagem Competitiva, é possível afirmar que as empresas que investiram em Inovação obtiveram Vantagem Competitiva em relação aos seus concorrentes.

Esses mesmos autores fizeram uma pesquisa com 700 empresas do mundo inteiro a respeito do Valor da Inovação e os principais resultados foram:

- Mais de 84% dos administradores seniores que responderam à pesquisa relataram que inovação é uma importante questão para seus negócios.
- Mais de 49% dos entrevistados afirmaram que houve progresso no desenvolvimento e na aplicação de medidas sistemáticas e de práticas administrativas para a inovação em seus negócios, mas citaram uma deficiência considerável nas práticas atuais.
- 85% das empresas entrevistadas estavam insatisfeitas como administravam a inovação.

Desta forma, pode-se interpretar que, apesar dos executivos verem a importância da Inovação para seus negócios, eles acreditam que não a tratam com importância que é merecida.

4.4. Teoria de Agência e Mensuração de Desempenho

Para Besanko (2006), a estrutura principal/agente se aplica sempre que uma das partes (o agente) é admitida pela outra (o principal) para tomar decisões que afetem os retornos do principal.

As dificuldades nas relações principal/agente (referidas como Problemas de Agência ou Conflitos de Agência) surgem porque os interesses de ambas as partes diferem de alguma maneira. O objetivo do principal é maximizar a diferença entre o valor que recebe como resultado das ações do agente e qualquer pagamento que faça a ele.

Na ausência de algum mecanismo de alinhar os interesses de ambas as partes, o agente fica propenso a não se importar com o valor gerado ao titular. Na verdade, o agente se preocupa com o valor que recebe na participação da relação, menos quaisquer custos em que incorra para fazê-lo.

Os benefícios e custos de um agente podem advir de várias fontes. O agente valoriza quaisquer pagamentos diretos vindos do principal e ainda pode obter outros benefícios indiretos vindos de ações que ele realiza na função.

As organizações utilizam uma grande variedade de maneiras para alinhar os interesses dos colaboradores (agente) com os da empresa (principal). Qualquer mecanismo em que os benefícios atuais e futuros obtidos por um empregado dependam do desempenho no trabalho, pode ser visto como uma tentativa de problemas de relações de agência.

A noção de “benefícios obtidos por um colaborador” pode ser criada de forma ampla. Bônus, aumentos, participações nos lucros, opções de ações, promessa de promoções futuras e ameaça de demissão são formas de valorizar o colaborador pelo dinheiro. Entretanto, existem outras formas de se beneficiar o colaborador: reconhecimento dos colegas, o tempo de férias, horários e trabalhos flexíveis, acesso a treinamento ou poder adquirir os produtos da empresa com desconto.

Os problemas de agência podem ser mais facilmente resolvidos caso seja possível fazer um Contrato Completo. Para Besanko (2006), Contrato Completo estipula as responsabilidades e os direitos de cada parte e todas as contingências que possam concebivelmente surgir durante a transação. Entretanto, Contratos Completos são quase inviáveis, pois a grande maioria das atividades de um agente é impossível de avaliar.

Em situações como essa, ou seja, os aspectos do ambiente produtivo que são importantes para o principal não podem ser observados, Besanko (2006) conceitua-os de Informação Oculta (*Hidden Information*).

Em casos que haja Informação Oculta, o principal deve oferecer incentivos baseados em informações que possam ser mensuradas e incorporadas a um contrato. Uma forma sugerida por Besanko (2006) é elaborar um Contrato de Incentivo Explícito, ou seja, um contrato que possa ser respeitado por um juiz ou arbitro.

Para compreender as compensações (*trade-offs*) que a empresa tem que fazer ao selecionar medidas de desempenho para contratos de incentivos, presumir-se-á que os custos de o empregado fazer o nível de esforço e é dada por uma função convexa e crescente, conforme a figura abaixo:

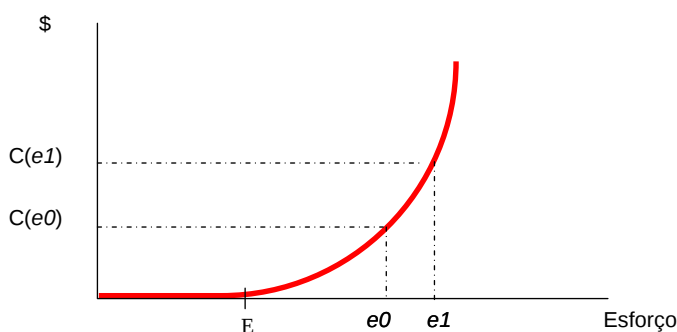


Gráfico II Função Esforço

A interpretação do gráfico é o seguinte: o empregado está disposto a aumentar o seu nível de esforço de e_0 para e_1 se e somente se o valor adicional que ele receber por fazer isso (seja monetário ou não) valer o $c(e_1) - c(e_0)$.

A região plana da curva (entre 0 e E) indica que o colaborador está disposto a fazer algum esforço sem recompensa extra. A partir de E, o colaborador somente fará um esforço extra somente se houver recompensa.

Conforme pôde se visto, os Problemas de Agência surgem porque os interesses de ambas as partes diferem de alguma maneira. Desta forma, para que tenha os seus objetivos atingidos, o principal desenvolve medidas de desempenho em contratos de incentivos.

Isto significa que se nesses contratos de incentivos não tiver medidas de desempenho que mensurem o desenvolvimento de novos negócios, a colaboração dos funcionários será mínima, pois, conforme Besanko, o funcionário aumentará o seu nível de esforço de e_0 para e_1 se e somente se o valor adicional que ele receber por fazer isso (seja monetário ou não) valer o $c(e_1) - c(e_0)$.

5. Conclusão

Este artigo se esforçou em demonstrar como Incentivo por Desempenho pode auxiliar as empresas e seus administradores a adquirir (ou manter) a vantagem competitiva frente aos seus competidores.

Para o conceito de vantagem competitiva, estudou-se os autores Besanko (2006) e Wright, Kroll, Parnell (2000). Para a finalidade deste texto, o autor criou uma definição híbrida dos dois autores: de Besanko, extraiu a definição de que a empresa deve obter uma taxa de maior lucro econômico do que a taxa média de lucro econômico de outras empresas concorrendo no mesmo mercado; de Wright, Kroll, Parnell (2000), o autor extraiu que a vantagem competitiva agrega à empresa estratégias de difícil cópia pelos demais competidores.

Portanto, o conceito de vantagem competitiva ficou definido para este artigo como sendo uma estratégia de difícil cópia para os demais concorrentes do mercado que traz à empresa uma taxa média de lucro econômico acima da média dos concorrentes.

Apesar de este conceito ser extremamente importante para as empresas, apenas 13% delas (de acordo com a pesquisa de Zook & Allen, 2001), foram capazes de crescer de maneira consistente durante um período de dez anos e 85% das empresas entrevistadas estavam insatisfeitas como administravam a inovação (de acordo com a pesquisa de Jonash e Sommerlatte, 2001). Ou seja, não foram capazes de implementar com sucesso o conceito de vantagem competitiva.

Diante desta necessidade latente das empresas de adquirirem vantagem competitiva, constatou-se que a inovação seria uma ótima ferramenta para atingir este objetivo, já que de acordo com pesquisa publicada pela *Fortune* as empresas classificadas 20% do topo do ranking de Inovação gozam de um retorno ao acionista duas vezes maior do que o de outras companhias de seus setores; enquanto isso, as empresas classificadas pela *Fortune* nos últimos 20% do ranking de Inovação apresentam um retorno ao acionista que é menos de um terço do que de outras empresas do mesmo setor.

Dentre as formas possíveis de inovação, o texto se concentrou em estudar a inovação desenvolvida pelos próprios funcionários da empresa. Esta forma é bastante interessante porque geralmente é de custo mais baixo do que o desenvolvimento externo e tem a vantagem de estar sendo desenvolvida por pessoas que têm profundo conhecimento do negócio. Entretanto, esta forma tem um limitador: o custo de agência.

Para fins deste estudo, usou-se a definição de Besanko (2006) o conceito de custo de agência: dificuldades nas relações principal/agente porque os interesses de ambas as partes diferem de alguma maneira, sendo a estrutura principal/agente se aplica sempre que uma das partes (o agente) é admitida pela outra (o principal) para tomar decisões que afetem os retornos do principal.

Para haver um alinhamento dos interesses entre o principal e o agente neste caso de desenvolvimento de novos negócios pelos próprios funcionários da empresa, ou seja, a dedicação destes funcionários em pensar e elaborar atividades inovadoras, é necessário que os benefícios tidos por ele sejam maiores que os custos. Sendo que estes benefícios podem ser diretos (remuneração) ou indiretos (reconhecimento dos colegas, o tempo de férias, horários e trabalhos flexíveis, acesso a treinamento ou poder adquirir os produtos da empresa com desconto).

Por fim, é importante ressaltar que apesar de se concluir por meio deste artigo que uma política de incentivos aos funcionários para inovação seja uma forma de se desenvolver novos negócios, por outro lado, é importante ressaltar que não foi escopo deste trabalho estudar outras variáveis; dentre elas, a seleção de funcionários com perfil orientado à inovação e empreendedorismo.

6. Bibliografia

- BESANKO, D.; DRANOVE,D.; SHANLEY,M.; SCHAEFER,S. A Economia da Estratégia. Porto Alegre: Brookman, 2006.
- CERVO & BERVIAN, 1986
- CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M.E. O crescimento pela inovação – como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DANE, F.C. Research Methods. Belmont, California: Brooks/Cole, 1990.
- LAMBIN, J. J. Marketing Estratégico. Tradução: Maria Rita Szolnoky de Noronha e Azevedo. Lisboa: Mc Graw-Hill, 2000.
- PÁDUA, E.M.M. Metodologia de Pesquisa: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus, 1997.
- PORTER, M.E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- WRIHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. Administração Estratégica – Conceitos. Tradução: Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.