

INOVAÇÃO E MARKETING: ELEMENTOS ESSENCIAIS FRENTE UMA GESTÃO DA QUALIDADE

Fabia Maria de Souza (UEPA)
fabya.marya@hotmail.com

Helio Raymundo Ferreira Filho (UEPA)
helio.ferreira@uepa.br

Renato Ferreira Carr (UEPA)
renatocarr@gmail.com



Uma gestão é construída de elementos essenciais que garantam a eficiência e eficácia de seu desempenho, precisando de contínuas inovações atentas às questões inerentes ao mercado do econômico, neste quesito o marketing tem destaque. Logo, objetiva nesta pesquisa rever teoricamente quanto o marketing pode exercer a função de alinhar os desejos e necessidades do cliente através de estratégia que garanta a inserção ou retirada de produtos ou serviços de forma satisfatória no mercado. Ao término desta, concluiu-se que uma instituição para se manter na competitividade, é necessário que ela tenha clareza de sua atuação no mercado, com isso a mesma melhor define suas estratégias, entretanto com contínuas inovações visando a garantia da qualidade, onde o Marketing pode ser uma ferramenta determinante na manutenção e circulação do produto ou serviço. Em se tratando de produtos ou serviços estabilizados no mercado a necessidade do consumidor dever ser resguardada, requerendo assim, um trabalho de persuasão extremamente bem preparado em que o gestor pode buscar na gestão do conhecimento embasamento inovadores que o afirmam no competitivo mercado.

Palavras-chaves: Gestão. Inovação. Marketing.

1. Introdução

Uma gestão de qualidade é determinante para a sobrevivência do empreendimento e, estar inovando é preciso já que os clientes estão, a cada dia, mais exigentes e menos fiéis às marcas e produtos. Outro fenômeno complexo é a concorrência que sempre veem algo inovador, evidenciando, assim, a relação custo-benefício; ou seja, apresenta um novo produto ou serviço numa perspectiva mais vantajosa, que poderá oportunizar mais benefícios e/ou oportunidades ao cliente.

Gestão ou administração de uma empresa deve ser um ato contínuo de inovação e empreendedorismo, “duas dimensões diferentes da mesma tarefa. Um empreendedor que não aprende a administrar não vai durar muito tempo. Uma administração que não há inovar não vai durar muito tempo” (DRUCKER; MACIARIELLO, 2010, p. 145).

Deste modo, vislumbrando essas possibilidades, delinea-se aqui, o processo de planejamento estratégico, permitindo, assim, a empresa criar novas perspectivas e projetar novos produtos e/ou serviços no mercado com boa aceitabilidade.

Nessa perspectiva, um planejamento estratégico é fundamental para uma gestão de qualidade, uma vez que, a gestão visa manter o empreendimento no mercado de forma competitiva e inovadora. Por isso, neste contexto, a complexidade que envolve uma gestão requer uma contínua renovação de estratégias, que possibilitem alcançar as metas definidas e garantir, assim, a missão da empresa para manter-se competitiva. Uma estratégia que necessita ser analisada com cuidado e, definida com clareza é o papel do Marketing.

Um desafio contínuo que exige uma permanente identificação dos mercados, clientes e concorrentes, assim como, saber a melhor maneira de se estabelecer e movimentar dentro do contexto inserido.

Assim, um dos meios mais eficazes de trabalhar nesta possibilidade é fazer uso do marketing, pois segundo Philip Kotler (1998), o marketing tem a responsabilidade de divisar as mudanças do mercado e municiar as instituições para ajustá-las, ou seja, é o elemento identificador das insatisfações e exigências, de forma a colocar no mercado produtos/serviços, que ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados e melhoraria da qualidade dos mesmos.

Portanto, neste trabalho, procurou-se, a partir da fundamentação teórica, mostrar o papel do marketing como uma estratégia determinante na Gestão. Deste modo a análise foi do tipo

bibliográfico e observações empíricas dentro de uma abordagem qualitativa, por se tratar de explanar sobre conceitos básicos.

2. Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é um campo em rápido crescimento que foi criado pela colisão de diversos outros conhecimentos – recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, tecnologia de informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho. Cotidianamente são geradas novas compreensões, conforme as organizações têm experiências, estudam, rejeitam, arquivam, adaptam-se e melhoram. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

Uma distinção importante entre capital intelectual e o que tradicionalmente tem sido considerado gerador de valor nas organizações – os atrativos físicos “tangíveis” – é que ele nem sempre é propriedade da organização. Isso significa que obter benefícios do conhecimento ou do capital intelectual não está sob o controle direto da organização. De fato, capital intelectual pode ser considerado como alugado, arrendado ou emprestado. O valor gerado resulta de atos arbitrários por parte dos indivíduos; assim, o processo de extrair esse valor deve ser muito diferentemente do processo dos ativos tangíveis.

As técnicas de informação e comunicações compõem um conjunto das fundamentais forças que induziram a gestão do conhecimento para o primeiro plano e de forma central. O conceito de formar distintas formas de conhecimento foi introduzido no mundo dos negócios por dois dos pensadores mais influentes na área da gestão do conhecimento, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O conhecimento explícito é aquele que as pessoas são capazes de expressar com muita facilidade, empregando a linguagem ou outras formas de comunicação – visuais, sonoras, corporais. O conhecimento implícito é aquele em que o indivíduo é inábil de proferir, e, portanto, de transformar em informação. O conhecimento é bem mais útil para um sistema organizacional se este puder ser dilatado para outras pessoas de maneira que elas o usem. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

A passagem do conhecimento explícito é relativamente direta. A transferência do conhecimento implícito pode ser alcançada, inicialmente, pela sua conversão em

conhecimento explícito e, então, compartilhando-o, ou empregando-se abordagens nas quais ele jamais é explicitado. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

A habilidade de, sem explicitar ou declarar, transmitir uma ideia, comportamento ou vontade de forma subentendida é chamado de conhecimento implícito. É implícito o conhecimento que se consegue modelar mentalmente, que faz parte da experiência acumulada, mas não se consegue descrever ao ponto de estruturá-lo e de transmiti-lo aos outros.

A partir do momento em que conseguimos extrair esse conhecimento implícito, estamos no à descobrir relações e conseguir explicitá-lo em fórmulas passando ele a ser entendido de forma clara por todos. Por exemplo, quando temos uma quantidade de dados isolados, um conjunto de variáveis e valores, estes podem implicitamente transmitir-nos um indicador da realidade de um determinado conhecimento.

Conseguimos por isso tentar transmitir essa informação, mas não a conseguimos representar. No entanto, quando conseguirmos fazer a indução desses dados em modelos matemáticos, passamos a conseguir explicitar ou explicar de forma científica, matemática e claramente documentada esses dados para depois podermos tirar deduções dessa informação. (GUERREIRO, 2007).

Alguns grandes empreendimentos de consultoria seguiram a tática da codificação. Durante os derradeiros anos aumentaram formas elaboradas de codificar, armazenar e reutilizar o conhecimento.

O conhecimento é dito codificado quando este se utiliza da abordagem de “pessoas-para-documentos”: o mesmo é captado do sujeito que o desenvolveu e reutilizado para distintas finalidades. “Após se extinguir informações confidenciais de clientes, desenvolveu-se elementos de conhecimentos, tirando informações como modelos de entrevista, programações de trabalho, *benchmarking* e análises de segmentação de mercado de documentos, e armazenando-os no arquivo eletrônico para serem usados pelos empregados.” (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 2001).

A abordagem supracitada admite que muitos sujeitos procurem e acessem conhecimentos codificados sem necessitarem contatar o indivíduo que originalmente os desenvolveu, acendendo a possibilidade de se conseguir posição na reutilização do conhecimento e, por conseguinte, o conhecimento da empresa.

Portanto, num primeiro momento, o conhecimento implícito é um dos grandes contribuidores para o amadurecimento da aprendizagem organizacional, haja vista que a mesma viabiliza a

socialização de informações que ao serem assimiladas podem ser utilizadas nas ações contidas nas estratégias explícitas da instituição.

Competência técnica multifuncional, facilidade de comunicação, visão estratégica, habilidade política, criatividade, flexibilidade, autoconhecimento e habilidade de se relacionar com pessoas e grupos em um contexto de rede de valores estratégicos para a sustentabilidade da atividade empresarial são, nos dias de hoje, algumas das características primordiais aos profissionais.

Assim, a gestão do conhecimento é uma dos mecanismos que oferece um leque de conhecimentos que viabilizam atender as exigências contemporâneas do mercado de trabalho, tendo em vista a possibilidade de inserção de conhecimentos científicos e tácitos, proporcionando o surgimento de paradigmas que respondam particularidades e necessidades das instituições.

Ter na gestão do conhecimento uma base para criação de um marketing, provavelmente garantirá a instituição a eficaz e/ou eficiente do intento, principalmente, que marketing é uma ação ampla desenvolvida em conjunto, objetivando inserir, sustentar ou retirar produtos ou serviços do mercado.

3. O Marketing e a Gestão

Elemento importante na gestão o Marketing se consolidou nos Estados Unidos no início do Século XX, tornou um campo de estudo, onde a competitividade se acirrava e as indústrias precisavam manter sua economia estável ou ampliada. Segundo Platt e Rocha (2010, p.16) fatos que motivaram o surgimento do Marketing, foram:

- A) Aumento da produção industrial;
- B) Aumento da população;
- C) Melhores condições de educação;
- D) Criação de novos produtos, em função das invenções;
- E) Maior valorização do êxito financeiro pela sociedade;
- F) Mercados novos e cada vez mais amplos; e
- G) Maior atenção às instituições do mercado e ao seu papel social.

As necessidades humanas nascem de sua própria natureza, incluindo realizações básicas para sua própria sobrevivência, no entanto, as mesmas vêm acompanhadas de desejos ilimitados envolvendo satisfações diferentes e específicas.

Desta forma, o marketing tem a função de satisfazer os desejos com as necessidades de forma a supri-las, satisfatoriamente, por meio da inserção de novos produtos e serviços. Kotler

(1998) define Marketing como um processo gerencial dos interesses da empresa junto aos indivíduos e grupos visando responder seus anseios através da criação.

O ambiente de Marketing está constantemente oferecendo novas oportunidades e apresentando novas ameaças. É essencial conhecer a importância do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais. Com a análise dos ambientes, é possível e preciso redimensionar as variáveis internas (controláveis) às variáveis externas (incontroláveis)
PLATT e ROCHA (2010, p.55)

O gestor escolhe o setor de atuação do Marketing objetivando entrar na competitividade, se possível, enfraquecendo a concorrentes e evidenciando a qualidade de seus produtos ou serviços, logo nas deliberações acerca da administração de Marketing as estratégias da empresa são delineadas e sinalizadas, por isso requer inovações constante, uma vez que a concorrência poderá vislumbra as estratégias.

Quando se envolve troca de produtos ou serviços já consolidados no mercado a satisfação, desejos e necessidades do consumidor precisam ser preservados, preferencialmente, superados, assim requer um trabalho de convencimento extremamente bem elaborado.

Por esse motivo, para que haja o alcance de objetivos e melhor resposta dos consumidores quanto ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço, é necessário um Planejamento Estratégico de Mercado. Sobre isso, Ferrell et all (2000) inclui a identificação e criação de missão e metas organizacionais desenvolvidas a partir de uma análise interna e externa da organização: estratégia corporativa e metas; objetivos; estratégia e plano de marketing que determinará o público a ser atingido; e a criação e manutenção do produto, promoção e preço, que satisfaça às suas necessidades.

A missão Organizacional tem como o foco os meios, estabelecendo o que a empresa faz para o alcance de seus objetivos que, juntamente com as metas, estabelecem os objetivos específicos. Os objetivos, segundo Ferrell et all (2000, p. 20) “inclui o nível atual de realização, o nível desejado e o período de tempo para o objetivo bem definido”. As metas e objetivos de Marketing são apoiados nas da organização.

A estratégia pode representar meios e esquemas utilizados para integração dos recursos de todo o processo produtivo ou serviços, de forma a encaminhá-los da melhor maneira, a fim de que alcance os objetivos que forneçam abordagens gerais para um resultado positivo.

Segundo Kotler (1998) estratégia é um plano de como alcançar seus objetivos e, desse modo, integra todos os empenhos feitos para que isso aconteça.

O Planejamento Estratégico de mercado orientado para o consumidor está diretamente relacionado ao desejo do comprador, visando manter um relacionamento duradouro de forma que o objetivo atingido beneficie ambas as partes; assim, é feita uma análise tanto do consumidor quanto da concorrência, para que, com isso, adquiram lucro por um longo tempo. Para a verdadeira orientação ao consumidor, Ferrell et al (2000) afirma que é necessário a sua valorização através de criação de trocas satisfatórias, de forma a se preocupar com a percepção do comprador sobre os benefícios adquiridos por meio do uso, custo e risco do produto. Isso ocorre, porque a empresa não deve se limitar apenas à venda realizada, mas também ao relacionamento contínuo; pois isso determinará a fidelização do cliente, sendo de suma importância para os lucros e boa imagem da empresa.

Para uma empresa se manter na competitividade, é necessário que ela defina como propósito o seu cliente, só que para isso, necessitará de duas funções básicas: marketing e inovação. Pois, se exige que o negócio tenha como ponto de partida as necessidades, realidades e valores do cliente. E que o negócio defina sua meta como a satisfação das necessidades do cliente. Exige que o negócio baseie sua retribuição em sua contribuição ao cliente. (...) O verdadeiro marketing começa da maneira que Marks & Spencer começou, com o cliente, sua demografia, suas realidades, suas necessidades, seus valores. (...) (DRUCKER; MACIARIELLO, 2010, p. 169).

Portanto, pode-se concluir que, o objetivo do marketing é fazer com que o produto e/ou serviço se venda sozinho, ou seja, que se mostre adequado às necessidades do cliente. O meio para que isso ocorra é a inovação, pois essa tem a tarefa de subsidiar e atender às exigências e expectativas da clientela.

3.1. Gestão da inovação

A gestão da inovação é de difícil definição, pois pode ser entendida como uma atividade genérica associada à habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e retirar o maior proveito das mesmas.

A partir disso, trabalha-se a capacidade de desenvolver novos produtos ou serviços, não exclusivamente durante a abertura de novos mercados, mas associando-se à renovação de produtos físicos, processos e capital intelectual. Esta adaptação é o grande diferencial desse tipo de gestão, pois o meio ambiente está constantemente mudando e, por esse motivo, gerir

inovação proporciona: dominância, vantagem competitiva, sobrevivência e crescimento empresarial.

Tabela 1 - Demonstrativa do Processo Comum de Gestão da Inovação

FASES	PROCEDIMENTOS
Procurar	Analisar o cenário interno e externo processando variáveis relevantes sobre oportunidades e ameaças para mudança.
Selecionar	A estratégia de como a empresa pode desenvolver-se, quais variáveis dará importância.
Delinear	A ideia inicial em algo novo para ser lançado no mercado em questão (externo ou interno)
Adquirir	Conhecimento que possibilite a inovação efetivamente.
Executar	O projeto com grande flexibilidade e capacidade para resolução de gargalos.
Lançar	A inovação no mercado ajustando ainda o processo inicial de aceitação no mercado.
Sustentar	A aceitação e renovação da ideia inicial, adaptando ao longo prazo as flutuações do mercado demandante.
Aprender	Progressivamente com o ciclo construindo uma base de conhecimento. deixando as formas do processo cada vez mais superiores.

Fonte: Adaptação de Drucker & Maciariello (2010)

Observando o processo comum de gestão da inovação, cada empresa deve encontrar sua própria solução, desenvolvê-la dentro de seu próprio contexto mercadológico. A partir disso, a capacidade aprendida será, gradativamente, por meio das adaptações às circunstâncias específicas, vividas ao longo do ciclo do que se está produzindo.

Portanto, a partir de tudo isso, será viabilizada a organização que, ao conservar-se e/ou destacar-se frente à competitividade, procurando, então, novas oportunidades que responda às

exigências e expectativas da clientela. Pois, a partir das oportunidades visualizadas, sistematiza-se um planejamento estratégico para chegar ao objetivo projetado.

3.2 - As Dimensões da Administração

A administração necessita de tarefas que são essenciais para um bom desempenho. Cada instituição precisa definir quais os principais objetivos a serem atingidos, estudando e analisando a forma como o corpo da empresa se comporta. Para que, assim, possa ser desenvolvida uma relação com o trabalhador – trabalho satisfatório –, se atentando, também, para questões sociais e econômicas.

A gestão assinala suas ações rumo à preferência do consumidor (de produtos ou serviços), alargando a produtividade, possibilitando assim uma maior competitividade e afirmando sua sobrevivência.

Toda empresa para permanecer no mercado, necessita de uma economia ao menos rumo ao equilíbrio. Pois, as organizações têm que ser capazes de ser fiéis ao que oferecem, tendo em vista a lucratividade e, executando, assim, constantes aperfeiçoamentos. Consiste em desenvolver e aplicar estratégia de administração norteada a criar e tomar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

A partir do conhecimento da estrutura organizacional, é possível obter um plano de ação para que os objetivos da instituição saiam do papel e sejam alcançados. Porém, neste mundo econômico há muitas limitações, por isso, que é preciso saber adaptar a capacidade institucional frente a este ambiente.

Considerando o fator trabalho, é possível verificar que ele é uma das tarefas mais importantes da administração, pois o desenvolvimento de uma empresa começa em sua base: das pessoas que são capazes de fazer com que ela se torne produtiva. Pois, por meio de projetos que promovam a satisfação de cada trabalhador, utilizando, assim, de recursos humanos.

Com isso, precisa ter cuidado com o elemento básico da qualidade em qualquer gestão, é a ponderação minuciosa da equipe que constitui a instituição, logo a seleção dos de seus profissionais e colaboradores devem avaliar alguns quesitos, segundo Cavalcanti (2009) são três os critérios básicos que englobam a análise total do profissional, onde nenhum critérios poderá ser desprezados:

- 1) o trabalho de investigação pessoal dos candidatos (maior ênfase à entrevista pessoal, utilizando testes psicológicos somente em casos especiais);

2) assumindo a responsabilidade da escolha dos candidatos ideais, não somente à luz dos interesses setoriais mas, sob o foco do interesse global da organização(ou, no mínimo, fazendo parte importante dessa decisão) e

3) adotando metodologias previamente elaboradas, visando a atender às necessidades futuras do seu planejamento estratégico (CAVALCANTI, 2009: 06).

Partindo para o lado social, identifica-se que, além do benefício próprio há um senso de benefício externo, afora das linhas da empresa, que contribua, assim, para o bem da sociedade. Em geral, cada tarefa administrativa é importante por constituir um elo entre os meios que contribuem para um órgão sobreviver de forma vantajosa. Levando em consideração a questão tempo, seja curto, médio ou longo prazo estudando tanto o presente quanto o futuro, prevenindo assim possíveis erros que possam ser readequados.

A administração de negócios passou por algumas titulações, para Drucker (2010), foi Taylor quem apontou a administração de negócios como apenas uma subespécie da administração geral; o que basicamente não diferia da administração de qualquer outra organização: mais do que uma raça canina difere de outra. Em um período antes da guerra já foi intitulada por administração pública, logo, foi dividida e a sua subdivisão ficou intitulada como administração hospitalar. No período pós-guerra, a administração de negócios foi aceita com mais sucesso, sendo sinônimo de bom desempenho.

Ao discorrer sobre negócios, é importante focar o atendimento às expectativas dos clientes, levando em consideração os seus valores e necessidades. Quando se propõe a comercialização, vê-se que é necessária a utilização de ferramentas como o marketing e a inovação. Pois, com elas se estudará formas de chamar a atenção dos clientes, levando informações em si que sejam de modo natural e que responda, também, as expectativas da empresa em oferecer um produto que seja aceito com facilidade pelo consumidor. Inovar da melhor forma possível é uma forte ferramenta para uma boa produtividade, que traduz um grau de desempenho de uma instituição satisfatoriamente.

A partir do conhecimento da estrutura organizacional, é possível obter um plano de ação para que os objetivos da instituição saiam do papel e sejam alcançados. Porém, neste mundo econômico há muitas limitações, por isso, que é preciso saber adaptar a capacidade

institucional frente a este ambiente onde a Inovação esta intrincada em uma gestão diamina e atenta às perspectivas do mercado e das necessidades das pessoas.

4. Método

Os procedimentos metodológicos adotados incluem o tipo de pesquisa bibliográfica em função do objetivo proposto que consistiu em analisar a relação entre inovação e marketing na gestão da instituições, quer seja de serviço ou produto. Entender que para criar estratégias, construir relações com os consumidores e incentivar a manutenção de aprendizagem dos profissionais que constitui o corpo da mesma.

A abordagem utilizada foi à qualitativa, uma vez que buscou um entendimento teórico sucinto sobre Gestão do conhecimento e alguns elementos da gestão.

Inicialmente foram realizadas revisão de literatura sobre a gestão do conhecimento, gestão e marketing, gestão da inovação e as dimensões da administração.

4. Conclusão

A transformação continua do mercado impulsiona as instituições rumo a inovações, principalmente frente às tecnologias de gestão e informação, exigindo dos gestores as interfaces em seus processos de trabalho e no perfil de produto ou serviços oferecidos. O século XXI, segundo Giugliano (2000), influenciou e determinou novo paradigma frente ao estilo de vida das pessoas. A gestão que não estiver atenta às mudanças está sujeita a enormes chances de fracasso ou perda de espaço.

Deste modo, faz-se necessário uma gestão constituída de mecanismos dinamizadores, aptos à aprendizagem ou ajustamentos organizacionais, iniciando, muitas vezes, atividades simples de estratégias implícitas, mas ao irem produzindo e gerindo o conhecimento se fortalece e passa a ser um grande influenciador na gestão na construção das estratégicas explícitas ou vice e versa, pois quem definirá o inicio da ação é o contexto e necessidade eminente.

Não há duvida quanto à riqueza de uma organização ao utilizar o conhecimento para criar processos mais eficientes, numa reengenharia do tradicional de forma continua, porém isso implica impacto nos recursos financeiros e humanos, porque poderá refletir tanto no diminuir custo, reduz o tempo do ciclo do produto ou serviço, melhora o fluxo de caixa, assim como, mexer com pratica arraigadas, atender novas exigências legais ou atender uma demanda reprimida e evidente, mas, romper com costumes além de demanda esforços bem planejados e investimentos, requer também, um processo de convencimentos em massa, para isto nada melhor que trilha um caminho preparado pelo marketing.

Infelizmente há ainda uma cultura muito arraigada na sociedade ou talvez faltasse de formação, nem todos são comprometidos ou ainda não despertaram para a necessidade de se qualificarem o apreender a dinâmica de funcionamento da empresa a qual esta inserida.

Analisando estes pontos percebe-se que indivíduos é a mola mestre das organizações, o principal recurso de uma instituição, uma vez que são as responsáveis pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades as quais são reesponsáveis a partir ao que sabem. São estes saberes que contribuirão e estenderão as vantagens frente a competitivas ou qualidade dos produtos ou serviços das mesmas.

Portanto, conhecimento é à base da sociedade, onde contínuos paradigmas e/ou fenômenos surgem sempre na perspectiva abertas, organizadas e dinâmicas, apreender e gerir conhecimentos contribui de forma significativa e decisiva, na sustentação e sucesso de uma instituição, com envolvimento direto da gestão e dos envolvidos na operacionalidade dos processos, independente do ramo de atuação.

3. Referências

- ARGYRIS, C. **Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational learning**. New York: John Wiley, 1993.
- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CAVALCANTI, Marly. **O Processo de Captação de Recursos Humanos em Mercados Competitivos: um enfoque estratégico**. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.
- CHIAVENATO, I. ; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DE SOUSA, Yeda Swirski. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE- eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jul. 2004.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DRUCKER, P. F.; MACIARIELO, J. A. **Gestão**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.
- FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business School**, v.21, n. 9, p. 78-91, 1993.
- GARVIN et al. Aprendendo a aprender. **HSM Management**. V. 2, n. 9, p. 76-83, jul./ago.,1998.
- GUERREIRO, M.G. Business Intelligence – Sistemas de Apoio à Decisão: **conhecimento explícito e conhecimento implícito**. Lisboa, set. 2007. Disponível em: <<http://guerreirojrpm.wordpress.com/2007/10/01/conhecimento-explicito-e-conhecimento-implicito/>>. Acesso em 30 jun. 2011.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LUSTOSA, L. et al. **Planejamento e Controle da Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição compactada. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MOLINARO, L. F. R.; RAMOS, K. H. C. **Gestão de Tecnologia da Informação: Governança de TI: Arquitetura e Alinhamento entre Sistemas de Informação e o Negócio**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- SAMOHYL, R. W. **Controle Estratégico da Qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PLATT, Rudimar Antunes; Allan Augusto ROCHA. **Administração de Marketing**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010. (E-BOOCK).
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de Operações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
TIDD, J. ; BESSANT, J. ; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.