

Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas***BENCHMARKING* COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NOS PROCESSOS
LOGÍSTICOS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO DE MICROS E
PEQUENAS EMPRESAS**Lyssa de Lucena Cavalcanti¹José Alberto Carvalho dos Santos Claro²Edna Veloso³**RESUMO**

O presente estudo apresenta o *benchmarking* como promotor da inovação nos processos logísticos nas MPE (Micros e Pequenas Empresas) do segmento alimentício das cidades de Praia Grande e Mongaguá – São Paulo. Através de estudo de caso exploratório, com abordagem descritiva e quantitativa foram obtidos resultados que apresentaram o *benchmarking* ainda como informal e assimétrico dentro do setor estudado. Ao final foram apresentadas propostas para mitigar e eliminar os empecilhos, de forma que torne o *benchmarking* uma ferramenta branda para a inovação nos processos logísticos empresariais.

Palavras-chave: *Benchmarking*. Inovação. Processo.Logístico. MPE. Alimentício.

¹ Lyssa de Lucena Cavalcanti, pós graduada em Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas - FGV, graduanda em Logística – FATEC Rubens Lara, alilyssacavalcanti@gmail.com

² José Alberto Carvalho dos Santos Claro. Administrador, Mestre em Administração, Doutor em Comunicação Social, Orientador CNPq de Agentes Locais de Inovação – SEBRAE. albertoclaro@albertoclaro.pro.br.

³ Edna Veloso. Mestre em Qualidade. Profa.Me FATEC Rubens Lara

1. INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente turbulento e mutável que possui dimensões globais e características alteradas constantemente tanto por mudanças tecnológicas quanto pelo mercado, encontram-se empresas dos mais variados portes e segmentos realizando transações comerciais em busca da própria sobrevivência e crescimento. De fato, a globalização realizou uma reviravolta no ambiente corporativo, fazendo com que a competitividade entre as empresas, desde a micro até a de grande porte aumentassem vorazmente a sua busca implacável pela oportunidade de abocanhar maior parte do mercado e assim, manter-se em atividade. Neste cenário, pesquisadores e gestores tem criado e aperfeiçoado ferramentas que apoiem a formulação e implementação da estratégia empresarial. Entre essas ferramentas de gestão, merecem destaque o *benchmarking* e a inovação.

Para Camp (1995), o *benchmarking* é um processo o qual é iniciado quando uma empresa identifica quais suas forças e fraquezas com relação às empresas concorrentes e não concorrentes que possuem desempenho superior, ou seja, empresas que possuem capacidade de realizar processos necessários para obter um melhor desempenho. Tal processo tem continuidade quando há a implementação das melhores práticas das empresas utilizadas como referências, adotando e adaptando as práticas que as diferenciam para obter um desempenho destacável. E por fim, passam a avaliar as variações de desempenho enquanto estabelecem metas a serem atingidas, buscando o crescimento e a superioridade quando comparada às empresas tomadas como referência.

Baseado no cotidiano e nas dificuldades apresentadas pelos empresários de empresas de micro e pequeno porte, objetiva-se através dessa pesquisa examinar a presença, a implantação e a continuidade do processo de *benchmarking* com inovação nos processos logísticos empresariais dentro das MPEs (Micros e Pequenas Empresas) do segmento alimentício situadas nos municípios de Praia Grande e Mongaguá, localizados na Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS), litoral do estado de São Paulo, desmistificando os fatores que impedem o uso pleno dessa ferramenta, através de ferramentas como o Radar de Inovação e Questionário Avaliativo de *Benchmarking*.

De certo que não foram utilizadas todas as questões da Dimensão Ambiência Inovadora, no Radar de Inovação, sendo o recorte de pesquisa feito ao tópico *benchmarking*. Porém, além de selecionar questões do Radar, foram utilizados os conceitos dessa dimensão e da inovação como todo, apresentando como esta é simples de ser implementada, acrescentando o *benchmarking* como uma referência. No próprio modelo de devolutiva contendo o plano de ação, que os pesquisadores entregaram aos empresários envolvidos na pesquisa, a Dimensão Ambiência Inovadora é descrita como uma forma de avaliar como são realizadas as buscas de informações externas e de qual maneira introduzir estes conhecimentos nos processos da empresa.

Diante desta realidade, este estudo torna-se importante porque analisa o conhecimento teórico desenvolvido ao longo do tempo a respeito desse assunto enquanto apresenta resultados referentes aos processos logísticos empresariais de *benchmarking* nas empresas utilizadas como amostra do segmento alimentício das cidades de Praia Grande e Mongaguá, ressaltando as dificuldades e adaptações que ocorrem neste processo.

O presente estudo foi estruturado em cinco seções, inclusive a introdução. Na segunda parte, é apresentada a revisão da literatura sobre o tema. A terceira seção apresenta a metodologia adotada. A análise dos resultados obtidos é discutida na quarta parte do artigo. E, finalmente, na quinta parte são apresentadas as considerações finais.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

Estão abordados nesta seção temas como inovação, desempenho do setor de panificação e confeitaria brasileiro e *benchmarking* esclarecendo conceitos e suas aplicações a fim de fundamentar a temática proposta.

Dependendo de sua aplicação, o conceito de inovação pode ser considerado deveras amplo e variado. O contrário do senso comum, a inovação pode ser expressa por pequenas e simples ações no cotidiano da empresa, não atendo-se, necessariamente, a estratégias grandiosamente planejadas e estruturadas a ser colocadas em prática.

De acordo com o Manual de Oslo:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de negócio, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD, 2005, p. 55)

A inovação é considerada pelo Manual de Oslo de forma mais abrangente, sem restringi-la a somente lançamento de novos produtos e serviços no mercado. Para além do produto (bem ou serviço), revela que a inovação pode estar presente também em processos, tanto organizacional quanto de marketing.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) estabelecem os quatro Ps que representam as iniciais a seguir da inovação: inovação de produto – mudança nos produtos/ serviços que a empresa oferece; inovação de processo – mudanças na maneira que os produtos/ serviços são criados e entregues; inovação de posição – mudanças no contexto do cenário em que produtos/ serviços são introduzidos; inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz.

Para Pozo (2010), a logística empresarial diz respeito às atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, bem como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o intuito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável, agregando valor ao produto ou serviço e, assim, gerar lucro para a organização.

Spendolini (1993) definiu o *benchmarking* como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. Para Camp (1989) o *benchmarking* é o processo de medição dos produtos, dos serviços e das práticas em relação aos melhores competidores ou aquelas empresas reconhecidas como líderes mundiais.

Camp (1989) elencou as três grandes áreas em que o *benchmarking* é totalmente aplicável, são elas: bens e serviços, processos de negócios e indicadores de desempenho. Onde bens e serviços são planejados, projetados e desenvolvidos para atender as necessidades do cliente; processos de negócios fornece base para melhorias significativas nos processos e para reengenharia focada na qualidade; e indicadores de desempenho seu são considerados críticos para o sucesso da organização.

Camp (1998), baseado em experiências próprias, identificou cinco fases fundamentais para a implantação do *benchmarking* bem sucedida em uma organização que são planejamento, análise, integração, ação e maturidade.

Segundo o estudo realizado pela ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria) em parceria com o ITPC (Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria) realizado através de pesquisa em mais de 1.600 empresas de todo o país,

abrangendo das pequenas até grandes empresas do setor, em 2012, o índice de crescimento das empresas de panificação e confeitaria foi de 11,6%, o que representa um faturamento de 70,29 bilhões, mantendo o nível e crescimento acima de dois dígitos dos últimos seis anos (ABIP, 2012).

O setor de panificação vem contribuindo consideravelmente, nos últimos anos, para o crescimento do *food service* no Brasil. A ABIP (2012) estima que a participação aproximada da panificação 36% do faturamento do setor de *food service*.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2002), um procedimento racional e sistemático que visa levantar devolutivas às problemáticas expostas são os elementos identificadores de uma pesquisa, enquanto seu processo deve ter início com planejamento, sendo a primeira etapa a formulação do problema.

A pesquisa apresentada neste artigo científico é de caráter exploratório o qual, de acordo com Gil (2002), visa estabelecer maior entendimento e familiarização com a problemática, através de uma ótica que a deixe mais explícita ou crie a possibilidade de construir hipóteses.

A pesquisa ainda foi conduzida sob a perspectiva da modalidade de estudo de caso, que para Gil (2002) baseia-se em pesquisa aprofundada e minuciosa de um ou alguns objetos, o que possibilita um conhecimento amplo e vasto de cada particularidade.

Este trabalho possui como objetivo principal examinar a presença, a implantação e a continuidade do processo de *benchmarking* nos processos logísticos das MPE do segmento alimentício, localizadas nas cidades de Praia Grande e Mongaguá, na RMBS, litoral do Estado de São Paulo - Brasil.

Para a elaboração desta pesquisa foram utilizadas duas ferramentas distintas: o Radar de Inovação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas), bem como o Questionário Complementar Avaliativo do Processo de *Benchmarking*. O primeiro foi baseado na obra de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), incluindo adaptações realizadas pelo SEBRAE, visando atender as necessidades do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação).

Nomeadas de dimensões, as 12 formas relacionam-se a seguir: *offerings* (oferta), *platform* (plataforma), *brand* (marca), *customers* (clientes), *solutions* (soluções), *customer experience* (relacionamento), *value capture* (agregação de valor), *processes* (processos), *organization* (organização), *supply chain* (cadeia de fornecimento), *networking* (rede),

presence (presença). O SEBRAE, visando adaptar o radar para uso próprio, incluiu através de Bachmann e Destefani (2008), a dimensão identificada como Ambiente Inovadora, responsável pela avaliação do grau de inovação dentro da MPE.

A segunda ferramenta foi elaborada e introduzida pela pesquisadora deste trabalho, visando complementar, através de um questionário composto por oito questões norteadoras referentes ao *benchmarking*, as informações necessárias para o embasamento desta pesquisa.

Foram estudadas empresas do segmento alimentício e seus processos estratégicos de *benchmarking*, portanto, para a realização desta pesquisa foi designada a Dimensão Ambiente Inovadora, que trata da forma como a MPE busca as informações externas e qual a maneira mais adequada para inserir tais conhecimentos nos processos desta.

Quatro das cinquenta e duas empresas diagnosticadas no Programa ALI foram selecionadas para compor o quadro de amostragem. A seleção levou em consideração o perfil da empresa, a presença do *benchmarking* em suas atividades e a disponibilidade dos componentes da gestão para participarem da extensão da entrevista direcionada ao Radar de Inovação. Estas possuem como atividade principal a fabricação e/ou comercialização de itens de panificação e confeitaria, caracterizando o segmento principal como alimentício. As empresas estudadas estão distribuídas entre as cidades de Praia Grande e Mongaguá, litoral do Estado de São Paulo.

Para a coleta das informações, esta pesquisa se embasou em Yin (2005), para quem a constatação da significância dos resultados provenientes do estudo de caso é formada principalmente pelo uso de múltiplas fontes de evidências. O presente estudo foi composto de duas fontes de evidências: o Radar de Inovação e o Questionário Complementar Avaliativo do Processo de *Benchmarking*.

Para a realização da coleta de informações foram agendadas entrevistas com os empresários proprietários das empresas participantes do Programa ALI. Além das informações coletadas através dos questionários, também foram realizadas visitas monitoradas à área de produção e comércio de cada uma das empresas, foram estabelecidos diálogos com os colaboradores e foram coletadas evidências por observação. Estas ações compreenderam do período de outubro de 2012 a maio de 2014.

As entrevistas foram realizadas nas *in loco*, tendo duração média de duas horas, enquanto as visitas à área produtiva e comercial com média de uma hora. Em todos estes procedimentos, estiveram presentes os empresários e seus respectivos gerentes. Os perfis das empresas abordadas são exibidas na Tabela 1. Visando preservar as identidades das empresas

participantes no Programa Agente Locais de Inovação, cada uma das empresas serão identificadas genericamente como Empresa A, B, C e D, por motivos de sigilo de pesquisa.

Tabela 1: Perfil das empresas abordadas

EMPRESA	LOCAL	FUNDAÇÃO	FATURAMENTO MENSAL
Empresa A	Praia Grande	21/12/1991	Entre R\$30.000,00 e R\$300.000,00
Empresa B	Praia Grande	26/09/2001	Entre R\$30.000,00 e R\$300.000,00
Empresa C	Mongaguá	09/10/2004	Entre R\$30.000,00 e R\$300.000,00
Empresa D	Praia Grande	23/10/2010	Entre R\$30.000,00 e R\$300.000,00

Após coletadas, as informações foram compiladas e coligidas com o auxílio do Radar de Inovação, gerando uma pontuação, denominada *escore*, para cada uma das empresas. Estas pontuações e resultados foram expostos em tabelas e gráficos comparativos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para análise, foram utilizados os resultados delineados pela Dimensão *Ambiência Inovadora*, no Radar de Inovação. Esta se divide em oito questões subdivididas pelas esferas de fontes externas de conhecimento, propriedade intelectual, ousadia inovadora, financiamento de inovação e coleta de ideias. Somando-se os resultados referentes a cada questionamento obteve-se a média, identificado como *escore*, de cada uma das empresas, constando que a pontuação mínima para esta dimensão seja 1 (um) *escore*, enquanto o máximo, 5 (cinco).

Em resultado da análise de desempenho das empresas estudadas com relação à Dimensão *Ambiência Inovadora*, a Empresa A obteve *escore* 3,3; a Empresa B pontuou 2,8; a Empresa C alcançou o resultado de 2,0; e a Empresa D atingiu o *escore* de 2,5. Dessa forma, destaca-se que não houve registros de pontuação mínima bem como pontuação máxima nos resultados computados das empresas participantes.

A segunda ferramenta utilizada, elaborada pela pesquisadora baseada em aspectos ordinários, seja pela presença ou ausência do *benchmarking* nas empresas estudadas, foi aplicada sumariamente nos mesmos agendamentos correspondentes às entrevistas direcionadas para o Diagnóstico de Radar de Inovação, visando focar na gerência de atividades relacionadas com os fluxos de informações e dos produtos e serviços para uma administração integrada e dinâmica destes recursos vitais da organização que são a administração dos pedidos de vendas, o sistema de suprimento de materiais, o controle dos estoques de matéria prima, materiais

auxiliares e de manutenção, os produtos em processo e o estoque acabado, o sistema de movimentação e distribuição de seus produtos e serviços.

Coordenado por oito quesitos, o Questionário Complementar Avaliativo do Processo de *Benchmarking* realizou o levantamento de informações do cotidiano da empresa, pretendendo estabelecer o grau de *benchmarking* presente em seus processos logísticos e quantificar os esforços realizados por esta.

O Questionário Complementar Avaliativo de Processo de *Benchmarking* abordou questões referentes à presença ou ausência da aplicação do *benchmarking* visando o alcance da melhoria contínua, a forma que o *benchmarking* é presente, a frequência com a qual é realizado, sua aplicação em inovação de gestão e novos produtos, ao envolvimento dos colaboradores nos processos de *benchmarking*, a maneira como os gestores incentivam e propiciam *empowerment* para que seus colaboradores sejam vetores do *benchmarking*, e por fim, a pretensão dos empresários de implementar estratégias de aperfeiçoamento do processo de *benchmarking* em seus processos logísticos, todos respectivamente.

Todos os questionamentos foram modelados de maneira a obter respostas objetivas, assim, optou-se por questões alternativas que, de acordo com as peculiaridades individuais, mensuram o escore variável de 0 para o mínimo e máximo de 1,25. A Figura 1 expõe os resultados referentes a cada uma das questões por empresa.

RESULTADOS REFERENTES AO QUESTIONÁRIO DE PRÁTICAS DE GESTÃO E PROCESSOS DE *BENCHMARKING*

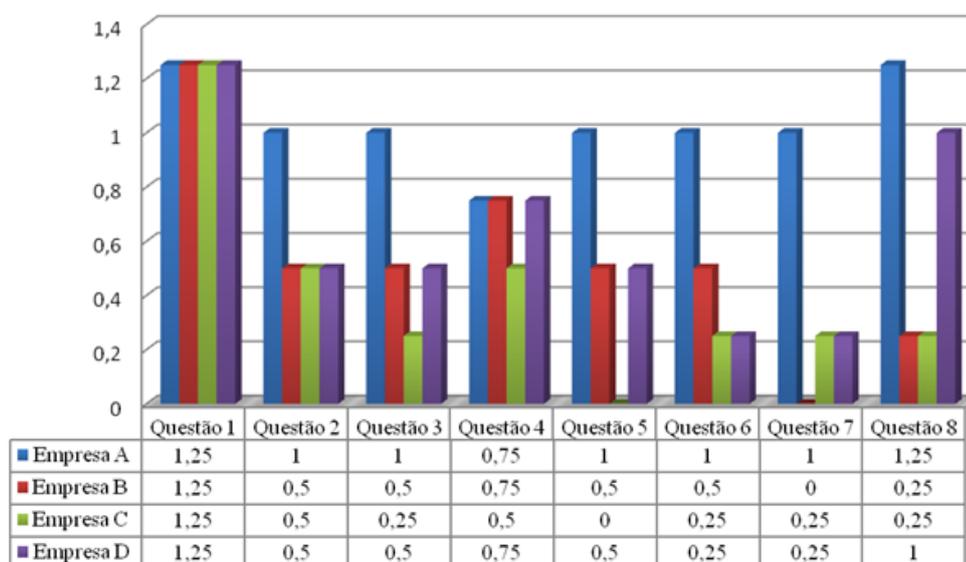


Figura 1: Resultados referentes às questões do Questionário Complementar Avaliativo do Processo de *Benchmarking*

Sumarizando as mensurações da Figura 1, foram estabelecidas as respectivas medianas para classificação de ranking das empresas. Verifica-se através dos desempenhos individuais que as Empresas A e D obtiveram os melhores desempenhos com escore de 7,75 e 5,0 respectivamente. As Empresas B e C, por sua vez, apresentaram desempenhos inferiores, atingindo às margens de 4,25 e 3,25 respectivamente.

Além dos resultados obtidos nos Diagnóstico de Inovação e Questionário Complementar Avaliativo do Processo de *Benchmarking*, constatou-se, durante as entrevistas com os empresários e gerentes, que o processo de *benchmarking* é constituído nas quatro empresas, sem exceção, de maneira empírica, não apresentando conhecimentos técnicos relevantes sobre o assunto retratado.

De acordo com a análise geral das conversões nos resultados alcançados, é possível verificar que as empresas pesquisadas, exceto a Empresa A, obtiveram índices de desempenho inferior a regular. Foi constatado que na Empresa A, que atingiu escores superiores às demais empresa, há uma cultura de promoção à inovação e ao *benchmarking*. Em busca da melhoria contínua, a gestão da Empresa A preza por oportunidades que a beneficiem.

Ainda sim, nas quatro empresas pesquisadas destaca-se a importância de tornar os processos de *benchmarking* formalizados para que haja melhor proveito desta ferramenta, visto que há a necessidade de melhor entendimento por parte da gestão das empresas a respeito do assunto e a existência de aspectos a serem desenvolvidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, circunscrita na Dimensão Inovação, visou examinar a presença, a implantação e a continuidade do processo de *benchmarking* dentro das micros e pequenas empresas do segmento alimentício em seus processos logísticos, em busca da melhoria contínua e importação da inovação.

Dos resultados das amostras coletadas, o *benchmarking* foi identificado como presente em todas as empresas pesquisadas, porém, de maneira ainda informal e empírica. Um dos argumentos para esta identificação é o fato de o próprio termo “*benchmarking*” ainda ser pouco difundido e até mesmo desconhecido pelos entrevistados, o que não significa ausência de tal processo.

Além disso, foram reconhecidos outros empecilhos presentes nas empresas estudadas que não permitem o uso pleno do *benchmarking* como ferramenta de inovação e, com isso, melhoria

de desempenho em suas atividades. A seguir, foram propostas soluções para mitigar e, gradativamente, extinguir tais impedimentos atuantes nas MPE:

- Difusão do conceito de *benchmarking*
Para que o processo de *benchmarking* deixe de ser empírico para, então, tornar-se efetivo, é imprescindível que a gestão da empresa esteja consciente de sua metodologia, suas etapas e decorrências, que baseada nisto poderá elaborar estratégias específicas.
- Elaboração de estratégias de aperfeiçoamento de *benchmarking* voltados para seus processos logísticos
A elaboração de estratégias consiste em aperfeiçoar o processo de *benchmarking* já existente tornando-o formalizado e sistemático dentro da organização, vez que não se trata de uma ação isolada e sim de um processo cíclico vetorizado pela inovação.
- Levantamento e identificação de gargalos
Estudar a forma como a administração logística pode otimizar os recursos de suprimento, estoques e distribuição dos produtos e serviços com que as MPEs apresentam-se no mercado por meio de planejamento, organização e controle efetivo de suas atividades correlatas flexibilizando os fluxos de produtos.
Estabelecer os gargalos e os aspectos da empresa a serem melhorados é o ponto de partida para pesquisar outras organizações que são referência em melhores práticas do problema identificado e, a partir de então, criar planejamento de adaptação e implementação interna.
- Promoção e incentivo de participação de colaboradores
Disseminar o processo de *benchmarking* entre os colaboradores, incentivar e reconhecer os que contribuírem visando obter a melhoria da empresa através de seu comprometimento é uma das maneiras de inovar enquanto transforma a cultura organizacional.

Como as limitações deste estudo, da mesma forma que abrangem as consequências de ser um primeiro estudo exploratório, a quantidade de empresas entrevistadas restringem que os resultados caracterizem precisamente as MPE do segmento alimentício das cidades de Praia Grande e Mongaguá.

As ferramentas de estratégias para pesquisa são variadas, portanto, sugere-se que sejam realizados estudos futuros que investiguem de forma mais detalhada e aprofundada a implantação, aperfeiçoamento e continuidade do processo de *benchmarking* em seus processos

logísticos como vetor da inovação nas MPE do segmento alimentício, com amostragem mais ampla e, além de metodologia quantitativa, avaliar também qualitativamente.

Inovar é antecipar-se às tendências do mercado para obter maior vantagem competitiva em suas atividades empresariais. Dessa forma, este estudo visou destacar a inovação como vantagem competitiva realizada por meio do *benchmarking* de processos logísticos de MPEs. A base da vantagem competitiva fundamenta-se, primeiramente, na capacidade de a empresa diferenciar-se de seus concorrentes segundo à avaliação do cliente e, em segundo lugar, pela capacidade de operar a baixo custo e, portanto, oferecendo maior satisfação ao cliente e proporcionando melhor retorno ao negócio.

Em suma desta pesquisa, ressalta-se a importância da inovação para o crescimento da empresa, podendo ela acontecer de diversas maneiras, desde um nível de dificuldade simples como em nível avançado, uma delas é o *benchmarking*, que, configura-se como nível simples, o que não significa que não necessite reunir esforços, pois como foi apresentado, abarca uma série de etapas a serem realizadas. Dessa forma, apresenta-se o *benchmarking* como ferramenta de inovação simples e totalmente aplicável para a gestão da MPE e os processos logísticos como vitais para o sucesso de uma organização, seja esta de micro ou grande porte.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq financiadores do Programa Agente Local de Inovação. Ao orientador e amigo José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

REFERÊNCIAS

- ABIP - Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria; ITPC - Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria. Desempenho do Setor de Panificação e Confeitaria Brasileiro 2012. Disponível em <http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=333>. Acesso em: 13 out. 2013.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. *Anais...*, XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.
- CAMP, R. C. *Benchmarking: The Search for the Industry Best Practices That Lead To Superior Performance*. ASQC Quality Press, 1989.
- CAMP, R. C. *Benchmarking: Identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total*. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CAMP, R. C. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, 1995.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OCDE/ OECD ORGANIZATION ECONOMIC COOPERATION OECD ORGANIZATION ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT. *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3 ed. FINEP, 2005.
- POZO, Hamilton. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. Ed. Atlas, 2010.
- SAWHNEY, M.; ROBERT, C. W.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. Massachusetts, v. 47, n. 3, 2006.
- SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking / Michael Spendolini*. Makron Books, 1993.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Gestão da inovação*. 3 ed. Porto Alegre . Bookman, 2008.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.