
ESTRATÉGIA DO MARKETING ESPORTIVO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CCR RODONORTE NBPG

Maria Leonor Pereira Lima¹
Vilmara Sabim Dechandt²

Resumo: O tema da presente pesquisa é o marketing tendo como foco o marketing esportivo, área a qual esta ganhando cada vez mais visibilidade. Com esta perspectiva, a pesquisa investigou a relação de uma empresa privada que investe no esporte a CCR Rodonorte e uma equipe esportiva que recebe este apoio a NBPG. Com base nessas informações o objetivo geral do trabalho é identificar os benefícios da empresa CCR Rodonorte, em relação ao investimento ligado ao marketing esportivo. Em relação aos métodos adotados para alcance do objetivo proposto. A pesquisa utilizou-se do método quali-quantitativo obtendo os dados por meio do processo de entrevista realizado com assessoria de comunicação da CCR Rodonorte e questionário aplicado com 100 pessoas em um dia de jogo da equipe NBPG. Com o resultado da pesquisa, espera-se apresentar pela visão da empresa os benefícios conquistados com o investimento em ações voltadas ao marketing esportivo.

Palavras-chave: Marketing. Marketing esportivo, Benefícios.

SPORTS MARKETING STRATEGY: A case study of the company Rodonorte CCR NBPG

Abstract The theme of the present research is focusing on marketing sports marketing, the area which this increasingly gaining visibility. With this perspective, the research investigated the relationship of a private company that invests in RACS sport Rodonorte and a sports team that receives this support the NBPG. Based on this information the overall objective of the work is to identify the benefits of company CCR Rodonorte, in relation to investment linked to sports marketing. In relation to the methods adopted to reach the objective. The research method was used quali-quantitative getting the data through the interview process conducted with CCR's media adviser, Rodonorte and questionnaire applied with 100 people in a day of team play NBPG. With the result of the survey, expected to be submitted by the vision of the company the benefit achieved with the investment in actions directed to sports marketing.

Keywords: Marketing. Sports Marketing. Benefits

¹ Graduada em Administração de Empresas - Secal. E-mail. marialeonor010@hotmail.com

¹ Mestre em Educação – Secal. E-mail. vilmara.dechandt@gmail.com

Sumário:1. Introdução – 2. Referencial Teórico – 3. Metodologia – 4. Análise e Discussão dos Dados – 5. Considerações Finais

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por temática o marketing, uma ferramenta fundamental para as organizações, pois facilita o fortalecimento do planejamento em relação a metas e objetivos organizacionais, trazendo lucratividade para a empresa, satisfazendo os clientes, para obterem o desejado.

Dentro de seu desenvolvimento a empresa utiliza das modalidades esportivas mais freqüentes no dia a dia das pessoas levando em consideração o futebol, que é uma modalidade esportiva no Brasil em evidência, conhecida mundialmente pelos diversos eventos esportivos, muitas empresas utilizam divulgar e expandir sua marca, fazendo por meios de trocas a lucratividade para a organização e obtenção de desejos e necessidades para os clientes.

Desta forma surgiu a seguinte temática: A empresa CCR Rodonorte obteve os benefícios esperados com a ação do marketing esportivo desenvolvido?

Tem por justificativa a seleção do marketing como temática da pesquisa, a busca de satisfação dos desejos dos consumidores, indo além das suas necessidades.

Para a contemplação da pesquisa tem-se o seguinte objetivo geral: Identificar os benefícios da empresa CCR Rodonorte, em relação ao investimento ligado ao marketing esportivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas para sobreviverem no mercado diante da concorrência devem ter um diferencial das demais, fazer um bom planejamento, ter uma boa direção. Diante disto, para se manterem erguidas nos seus respectivos negócios, cada uma precisa possuir organização específica dentro das suas determinadas estruturas.

Para Vanconcelos e Hemsley (2003, p. 3):

A estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as

atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Portanto com a estrutura da organização, as pessoas podem se sentir mais motivadas e partes importantes da empresa, pelo fato de serem divididas em setores e referentes atividades, assim tendo a autoridade para resolver certos problemas dentro de sua divisão. Com isso, junta-se todas as partes envolvidas na estrutura da empresa, para alcançar o mesmo objetivo para todos.

Conforme Certo (2003,p. 232) “ estrutura se refere às relações designadas entre os recursos do sistema administrativos.Sua proposta é facilitar o uso de cada recurso, individualmente e coletivamente, na tentativa do sistema administrativo de alcançar seus objetivos”.

Observado que as empresas tem a estrutura organizacional para propiciar melhoria nos recursos de cada pessoa pertencente à mesma. Assim agregando seus conhecimentos individuais, para uma maior eficiência coletiva,para se obter exito no objetivo proposto.

.Para ter sucesso com a arquitetura organizacional os líderes das organizações definem e utilizam estratégias para não ficar esperando apenas ter resultados pela influência do ambiente externo. Sendo que as estruturas organizacionais sofrem as consequências das decisões tomadas pelas pessoas do interior da empresa, não evoluindo naturalmente das condições do ambiente organizacional. (MCSHANE e VON 2013).

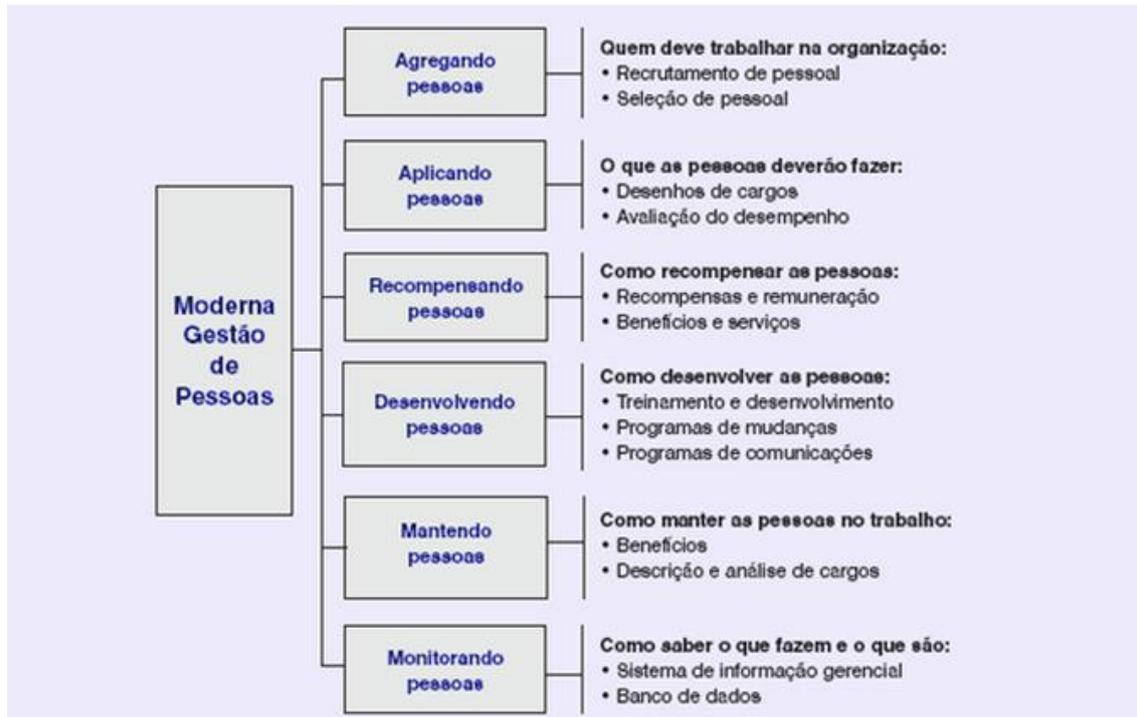
Entende-se então que os líderes das organizações, responsáveis pela distribuição de tarefas e responsabilidades das pessoas integrantes da empresa conduzem concomitantemente com uma estratégia. Para não ficar esperando resultados somente do ambiente externo, até porque as estruturas organizacionais resultam das decisões tomadas pelos envolvidos da organização.

Referente às outras áreas importantes para entender a estrutura da empresa tem: gestão de pessoas, comunicação empresarial, inovação, conhecimento, finanças, recursos humanos dentre outras. Setores da organização utilizam-se destas atividades na empresa para que os sistemas funcionem.

Um das áreas importantes é a gestão de pessoas, como o nome mesmo já diz formado por pessoas. As empresas constituídas por pessoas utilizam delas para alcançar seus objetivos e metas, usando de suas competências e habilidades individuais e coletivas.

Conforme a figura 1 abaixo demonstrará os principais processos utilizados na organização pela gestão de pessoas.

FIGURA 1: Principais processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2008, p. 37)

A figura acima mostra os principais processos de gestão de pessoas, os quais se relacionam com as pessoas para assim utiliza-las da melhor maneira possível em proveito da organização e para que seus funcionários também se sintam motivados para obter resultados positivos.

Em virtude do que foi mencionado, entende-se que a gestão de pessoas na organização é essencial para que ela permaneça erguida e evolua. Visto que é formado por pessoas que compartilharão seus conhecimentos para atingir o alvo da empresa.

Com isso já entra em outra área da organização ligada com a citada anteriormente: o conhecimento. De acordo DAVENPORT E PRUSAK (2003), conhecimento pertence às pessoas, são experiências, informações e ideias nas quais já foram vivenciadas ou tidas. Fazendo com isso que tenha outras novas destas e assim o possa desenvolver.

Decorrencia da gestao de pessoas que participam da organizacao segue interligado o conhecimento, que esta dentro das pessoas. Com o passar de tempo, vivenciam-se novas experiencia e outras ideias, inovando assim sua competencia e habilidades.

Dentro da organizacao as pessoas devem estar sempre procurando novos conhecimentos, seus gestores e lideres precisam investir em treinamentos para seus funcionarios. Para que fiquem mais capacitados, tendo mais eficiencia e eficacia na produtividade, conseqüentemente alcançar um efeito assertivo para empresa.

Na continuidade das áreas que são importantes para que o sistema funcione na estrutura da organização, ligada com as citadas anteriormente há a inovação. Segundo Simantob e Lippi (2003, p.12) "Inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor".

Precisa-se ter conhecimento e estudo de mercado para saber ao certo o que acontece e se passa ao redor da empresa. Assim as pessoas pertencentes às organizações poderão inovar a partir do conhecimento que elas já possuem, levando em consideração cuja nenhuma pessoa possui ainda.

É importante ter a inovação na organização nos setores distintos pertencente a ela para que as organizações permaneçam sempre a frente de seus concorrentes e com isso seus clientes tenham preferência pela empresa que esta mais preparada e qualificada no mercado.

Levando- se em conta o que foi observado até agora nada adiantaria se não tivesse a comunicação entre os setores e áreas mencionadas. Pois precisa da comunicação para haver a troca de informação e conhecimento, por conseguinte ter a inovação entre os colaboradores da organização.

Segundo BAHIA (1995) comunicação empresarial é conjunto de ferramentas que a organização utiliza no seu sistema, estrutura para que ela possa ouvir a si própria dirigindo aos seus funcionários e possa falar referente aos seus consumidores. As informações internas e externas concedidas pela organização são denominadas de estratégia.

Logo a comunicação é essencial na estrutura organizacional, para falar e ouvir seus funcionários e também seus clientes e consumidores. Visto que internamente pode compartilhar um conhecimento de um colaborador, sendo ele

exposto pode ajudar a empresa a inovar e até solucionar alguns problemas que antes não tinha sido pensado nem enxergado pelos líderes.

E a comunicação externamente para ouvir seus clientes, fornecedores dentre outros, para assim melhorar no atendimento, qualidade do produto e serviço. Posteriormente usando de caminhos e ideias diferentes, na qual possa ser bom para ambos os lados.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada na execução do trabalho envolveu uma pesquisa que se caracteriza como quali-quantitativa, pois encaixam os dois métodos específicos: qualitativa e a quantitativa, quanto aos tipos de coletas de dados usados para conseguir informações para a realização da pesquisa enquadraram-se a entrevista e o questionário. Com a presente coleta de dados foi realizada uma entrevista estruturada, com o responsável pela assessoria de comunicação da empresa CCR Rodonorte, Rodrigo Kwiatkowski da Silva, no dia 05/03/14, onde este concedeu informações sobre o marketing e investimento da empresa para o levantamento dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Pergunta 1- Quais fatores foram fundamentais para a CCR Rodonorte investir no Esporte?

R: O investimento no esporte é uma prática de Sustentabilidade do Grupo CCR, do qual a concessionária de rodovias CCR Rodonorte faz parte. Através do investimento no esporte é possível disseminar os valores que a prática esportiva possui, oferecendo à sociedade um tipo de retorno que está além do retorno econômico que uma empresa oferece. Através dele, a empresa coloca-se também como promotora do desenvolvimento social das comunidades onde atua uma das diretrizes do Grupo CCR.

Pergunta 2- Quais modalidades e equipes a CCR Rodonorte investe?

R: Atualmente a concessionária tem dois projetos na área de Incentivo ao Esporte em andamento. Um deles é o Novo Basquete Ponta Grossa, o NBPG, masculino e feminino, que defende a cidade de Ponta Grossa nas competições estaduais e nacionais, em um projeto que alia esporte e educação. O outro é o patrocínio ao projeto **VOR - Vivendo o Rugby**, do Curitiba Rugby Clube, da capital paranaense, que realiza aulas da modalidade para 600 crianças de escolas municipais de Curitiba e da Região Metropolitana, em contra turno escolar.

Por isso tudo muitas crianças desses projetos ajudam não só apenas em se tratando de si próprio, mas também da o apoio para sua família, no quesito educação para ser um cidadão melhor na sociedade e com a integração em instituições de ensino.

Pergunta 3- Quais foram as motivações para investir no basquete?

R: O basquetebol é uma tradição em Ponta Grossa e tem profunda identificação com a comunidade. Paralelo a isso, a Liga Desportiva de Ponta Grossa confeccionou um projeto que se encaixa com as características exigidas pelo Grupo CCR na área esportiva. A união do esporte com a educação foi uma das motivações fundamentais para que a concessionária investisse no projeto. Através dele, o NBPG serve de espelho para que crianças e adolescentes comecem a praticar o esporte, em um trabalho social que reúne incentivo aos estudos e revelação de jovens talentos do esporte.

Pergunta 4- Como é feita a distribuição dos materiais para a equipe, de quanto em quanto tempo estes materiais são fornecidos?

R: Todos os materiais fornecidos para as equipes estão previstos no projeto confeccionado pela Liga Desportiva de Ponta Grossa e são adquiridos diretamente pela Liga com os recursos aprovados pelo Ministério do Esporte. Todos os insumos são gerenciados pela LDPG e sua aquisição segue o cronograma definido também no projeto aprovado. Com relação aos uniformes, por exemplo, a concessionária realiza o desenho gráfico e repassa à Liga, que posteriormente faz a confecção dos mesmos junto aos fornecedores da área.

Pela observação dos aspectos analisados o ministério do esporte aprovou o projeto feito pelo diretor na cidade de Ponta Grossa, onde é repassado para os mesmos um valor estipulado pela empresa para destinar uma parte dentre seus projetos sociais. Assim os itens colocados no projeto como pagamento dos aluguéis

dos apartamentos dos atletas, alimentação entre outros usos são alguns itens onde é destinada a verba.

Pergunta 5- Existe a Lei de Incentivo ao Esporte, permitindo que empresas e pessoas físicas invistam parte do que pagariam em imposto de Renda em projetos esportivos aprovados pelo Ministério do Esporte. Qual o benefício para esta empresa ao ajudar o desporto?

R: A Lei de Incentivo ao Esporte, assim como a Lei Rouanet de Incentivo à Cultura, permite que sejam investidos localmente recursos que seriam obrigatoriamente repassados à União. Assim, ela permite que projetos desenvolvidos pelos atores sociais das próprias comunidades disponham de recursos captados junto a empresas locais, investindo em pessoas da comunidade para beneficiar sua própria localidade. Isso significa que parte destes valores destinados ao Imposto de Renda é direcionada para pessoas e instituições que conhecem a realidade local, através da renúncia fiscal. O benefício direto para a empresa é a oportunidade de mobilizar recursos e direcioná-los para a comunidade, associando-se a este projeto e ajudando diretamente no desenvolvimento social da região onde atua, atuando de maneira ativa no crescimento local.

Pergunta 6-Patrocinando o Esporte, tiveram algum tipo de retorno? Qual foi?

R: Sim. O esporte oferece um importante retorno positivo à imagem da empresa e de seus colaboradores, o que pode ser medido através do reconhecimento da importância do trabalho de resgate e apoio ao esporte, bem como do conhecimento da marca em associação às equipes apoiadas. A participação do público no ginásio, caso do NBPG, e do acompanhamento das atividades das equipes nas redes sociais e mídia esportiva também demonstram a simpatia pelas modalidades e pelas ações da empresa.

Pode-se mencionar assim, o investimento no esporte como sendo algo muito visado pela sociedade em geral, com benefícios e satisfação independente da idade. Ganhando com isso todas as partes envolvidas, a equipe da modalidade ou entidade esportiva qualquer, a empresa por divulgar seu nome em prol de uma ação social e as pessoas que desfrutem dos jogos e que estão sempre prestigiando o time nos jogos ou acompanhando pelas mídias.

Muito se discute sobre a importância de se ter o retorno esperado em qualquer empresa referente ao investimento feito por ela em uma determinada pessoa.

Pergunta 7- No tempo em que vocês estão investindo no esporte, qual foi a visibilidade da marca para a empresa?

R: A visibilidade da marca esteve sempre associada à promoção da própria atividade do NBPG, por exemplo, desde o início do resgate das atividades e da história do basquete em Ponta Grossa. Este trabalho é realizado sempre em acompanhamento das atividades das equipes, desde a preparação até os resultados finais dos campeonatos, bem como na convocação da torcida para que prestigie as partidas no Ginásio Borell Du Vernay. A associação sempre foi estabelecida também junto ao conceito do projeto, que objetiva não diretamente os resultados dentro da quadra, mas o envolvimento da sociedade no princípio de aliar esporte e educação. A união das ações da equipe e da marca CCR Rodonorte sempre esteve presente nas divulgações das atividades do projeto através da associação NBPG/CCR Rodonorte, bem como em diversas ações realizadas para promoção das equipes, a exemplo da “Festa do Basquete”, realizada para lançamento do projeto.

É indiscutível que na aplicação do capital para o ajuda da equipe, a CCR RODONORTE e outras instituições que estão envolvidas nesse ramo, são vistas como uma marca de respeito perante as pessoas que estão fora do projeto e nos bastidores. Pessoas da sociedade que tem uma visão positiva para com o nome da empresa em estar ajudando a desenvolver o esporte, com isso também promovendo a sustentabilidade social.

Ao que está comentado o tempo é algo relevante, ou seja, para ser levado em consideração em relação as aplicações, pois pode ajudar, como pode atrapalhar, diante do risco que seria a realização do investimento da organização. Pois se não fosse compensatório, não haveria o porquê de fazer investimentos e correr riscos sendo em vão, sendo assim, o retorno esperado deve ser ligado a uma quantia diretamente proporcional ao nível do risco atravessado.

Levando em conta o que foi mencionado a marca ou nome da empresa que esta investindo independente da quantia aplicada espera um retorno relacionado ao que investiu. Porém dependendo da aplicação, do tamanho do apoio e do risco envolvido pela empresa, como exemplo, contratação de jogadores, correndo o risco

de lesões e na parte do marketing com a mídia, da equipe estar em uma má fase desanimando seu público alvo, deve-se ter retorno adequado.

Pergunta 8- Qual a modalidade esportiva que vocês investem que teve maior retorno para a empresa em curto prazo?

R: Projetos sociais, ambientais e culturais já faziam parte da rotina da concessionária CCR Rodonorte. A companhia mantém projetos que geram dividendos sociais para as comunidades de 18 cidades onde a concessionária está presente, nos trechos de rodovias que administra, de Apucarana a Curitiba e de Ponta Grossa a Jaguariaíva. Dentre os dois projetos esportivos em andamento, ambos tiveram resultados expressivos logo no seu início, sempre associados à CCR Rodonorte.

Pergunta 9- Qual o mínimo de tempo para obter este retorno?

R: O principal “retorno” dos projetos apoiados através da Lei do Incentivo ao Esporte é intangível, ou seja, não pode ser medido a curto ou em longo prazo. Investir no esporte, na formação do cidadão e em seus valores, oferece um retorno que está associado a cada indivíduo participante dos projetos, seja como atleta, seja como torcedor ou público indireto das atividades. Propiciar à comunidade divertimento, lazer, emoção, envolvimento, orgulho, entre outras características que somente são possíveis através do esporte, gera um tipo de retorno que não pode facilmente ser medido. Por outro lado, cada projeto tem suas características e pode oferecer reconhecimento em um curto prazo, caso, por exemplo, do Novo Basquete Ponta Grossa, onde houve uma rápida comoção e participação da comunidade logo no início das atividades.

Pergunta 10- Projetos que incentivam o esporte como fator de inclusão social beneficiam diretamente moradores das cidades em que atuam?

R: Tudo começa com a organização necessária para formatar um projeto dentro das inúmeras obrigações e exigências da Lei de Incentivo ao Esporte. Entrar em um projeto esportivo através dela é um carimbo de seriedade, especialmente devido às inúmeras adequações e prestações de contas necessárias para comprovar a viabilidade e a efetiva execução do projeto. Além disso, as empresas que investem através da Lei precisam ter total idoneidade e manter em dia todas as suas obrigações em dia com o Leão, pois parte dos recursos aplicados é um redirecionamento de recursos: os valores que iriam para o Imposto de Renda ficam na cidade, por escolha da companhia, gerando dividendos sociais para a

comunidade. O incentivo à inclusão social através do esporte beneficiam os moradores das cidades não somente pela aplicação direta de recursos, permitindo a realização de diversas atividades, mas também ao promover a prática do esporte e pelo envolvimento que propiciam entre os moradores das cidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas utilizam do marketing de uma maneira geral para se desenvolver no mercado, é uma ferramenta para ajudar a obter lucros e para ter um crescimento nos números de novos clientes, conquistar uma segmentação do mercado e para manter os clientes fidelizados.

Referente a isso se tem as segmentações do marketing, sendo um deles o marketing esportivo, usado pelas organizações, ou empresas patrocinadoras de imagens de atletas, clubes e equipes em evidência para conseguir um maior conhecimento de sua marca.

Fazendo assim com que esta área aumente no Brasil e em outros lugares do mundo, precisando de profissionais capacitados com formação específica na área de marketing esportivo podendo gerir a responsabilidade de atuar na entidade esportiva ou na empresa patrocinadora.

A partir disso, CCR Rodonorte incluiu o marketing esportivo em sua gestão para alastrar seu nome e marca para pessoas que ainda não a conheciam. Obtendo assim uma nova segmentação de mercado e alcançando outro tipo de público, buscando visibilidade maior de sua empresa.

Assim, de acordo com a pesquisa, buscou-se mostrar a importância do marketing esportivo para as entidades esportivas e para as próprias empresas que estão patrocinando. Utilizando de informações retiradas de referenciais teóricos publicados de autores que citavam as suas importâncias e de conhecimentos adquiridos no proceder do curso de administração.

Visando uma melhora na estrutura da equipe, ou entidades esportivas, tendo uma maior visibilidade da empresa ou das organizações. Com desenvolvimento da pesquisa, entrando na seguinte questão do objetivo geral, sendo que o mesmo foi concluído identificando os benefícios da empresa CCR Rodonorte, em relação ao investimento ligado ao marketing esportivo.

Com isso deixa-se evidenciado a necessidade de se ter o investimento do marketing esportivo em relação à empresa ou clube. Pelas aplicações feitas através da empresa CCR Rodonorte em clubes ou entidades esportivas como o time de basquete NBPG (Novo Basquete de Ponta Grossa).

Contudo foram encontrados principais benefícios para a empresa com a realização da entrevista sendo importante para agregar valor a marca ou nome da empresa patrocinadora. Ajudando não somente a equipe esportiva com seu patrocínio, como também toda a sociedade, pessoas estas que se beneficiam indiretamente com a ajuda vinda da organização.

E dando continuidade conforme a entrevista foi visto que a empresa ao realizar um projeto como o NBPG relacionando esporte com educação dá-se oportunidade para que os atletas joguem e concilie com uma formação acadêmica. Indo além de ganharem apenas título de campeonatos, se importando que vençam não somente nos jogos como também na vida, tornando pessoas e cidadãos de respeito e bons profissionais, ultrapassando fronteiras de serem campeões somente dentro de uma quadra de basquete.

Já averiguado dando conformidade ao questionário percebeu-se que o marketing esportivo é uma ferramenta muito importante para a empresa. Pois é levada a se ter uma estratégia específica para alcançar as pessoas certas, público alvo definido. Sendo mais fácil para suprir as vontades e necessidades de cada torcedor ou público.

Visto também pelas pessoas questionadas e leituras efetuadas para o estudo, indo de encontro com os gráficos e os dados coletados, que as empresas patrocinando as equipes esportivas, têm um maior valor agregado à própria marca patrocinadora. Pois estas pessoas relacionam a marca ou nome com a entidade esportiva patrocinada, por isso a importância de se fazer antes um estudo da equipe que pretende patrocinar.

Beneficiando a empresa por levar conhecimento para as pessoas que são contempladas com o esporte, jogos ou eventos sociais praticados pelas equipes e jogadores. O time por ter uma melhora nas condições de treinamentos com mais qualidade, uma melhor estrutura tanto dentro das quadras, como materiais adequados para a modalidade, quanto fora, como tratamento de fisioterapia, academia dentre outros benefícios levados para a comunidade que desfruta dos jogos e participam dos eventos sociais levando alimentos, doações de roupas etc.

Por fim pôde se concluir da importância do marketing para a empresa, clube e comunidade contraindo resultados positivos para a organização e diversos benefícios vindos desta ferramenta aplicada ao time de basquete da cidade NBPG, junto com o patrocínio, o esporte ainda tem a chance de formar um cidadão com estudo e uma graduação tornando-se um bom profissional.

Contudo esta pesquisa contribuiu para um maior conhecimento sobre o assunto específico, com isso podendo resolver a questão da problemática da pesquisa.

Para a continuação futura do trabalho, a pesquisa pode dar continuidade, fazendo uma averiguação dos benefícios de uma equipe com uma maior projeção verificando se o marketing esportivo trouxe resultados positivos para empresa patrocinadora e para a equipe esportiva patrocinada.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Benedito. Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**: Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CERTO, Samuel. **Modern management**. 9 th ed. New Jersey: Prentice hall, 2003.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 14ª impressão.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013. 374p. (Série A).

SIMANTOB, Moysés; Lippi, Roberta. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

VASCONCELLOS,Eduardo;HEMSLEY,James R. **Estrutura das organizações:** estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.