

MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA FUNDAÇÃO KARNIG BAZARIAN

JOSÉ ANTONIO SOARES¹; ELIEL RAMOS MAURÍCIO¹

**¹Fundação Karnig Bazarian/Faculdades Integradas de Itapetininga (FKB/FII),
Itapetininga, São Paulo**

RESUMO

Após vários anos de turbulência administrativa, a Fundação Karnig Bazarian (FKB) mantenedora das Faculdades Integradas de Itapetininga, a aproximadamente 180 km de São Paulo, resolveu por meio de seu Conselho Superior, formado pelo Coordenador Acadêmico, Coordenadores de Curso e alguns professores, elaborar um Plano Estratégico visando sua manutenção no mercado educacional e melhoria contínua da qualidade de ensino, priorizando a formação profissional de excelência, fazendo frente a uma concorrência desleal e muitas vezes predatória. A partir daí nasce um modelo de gestão voltado ao futuro, mas com os “pés” no presente. O funcionamento do MEGO – Modelo de Excelência de Gestão Otimizado pode ser explicado a partir do conceito do PDCL, ou seja, Plan (planejar), Do (executar), Check (monitorar) e Learn (aprender). O direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os clientes e a sociedade, é definido por meio de Estratégias e Planos a partir do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional; a sua implementação é realizada por meio de Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos (alinhados e balanceados através do Gerenciamento de Processos) existentes na organização, integrando e/ou fortalecendo a interação entre os elementos que compõem essa estrutura através do Marketing de Relacionamento e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão. No modelo anterior, os processos internos eram desorientados e desconexos e passaram para o Modelo de Excelência da Gestão de Classe Mundial, onde os processos estão alinhados e balanceados gerando harmonia entre os mesmos e coerência no trato da comunicação e relacionamento externo e

interno, cujos frutos são evidentes e transparentes atualmente, expressando-se em resultados otimizados.

Palavras-chave: Modelo de gestão; Ensino superior; Administração otimizada.

1 INTRODUÇÃO

As Faculdades Integradas de Itapetininga (FII) possuem a sua sede na rodovia Raposo Tavares, km. 162, no município de Itapetininga, região sudoeste do Estado de São Paulo, constituindo uma área de abrangência de cerca de 60 municípios, totalizando uma população superior a 1,5 milhões de habitantes.

Itapetininga constitui ponto estratégico da chamada “rota do Mercosul”, situando-se praticamente na confluência de três grandes rodovias: a rodovia Marechal Castelo Branco, rodovia Raposo Tavares, e rodovia BR-116, estas últimas interligando os Estados de São Paulo e Paraná, auferindo, com isso, grandes benefícios decorrentes do intenso tráfego de fatores produtivos que transitam pela região sudeste do País.

A instituição de ensino superior é mantida pela Fundação Karnig Bazarian (FKB), entidade de direito privado, sem fins lucrativos, dirigida por um Conselho Deliberativo constituído de docentes e membros de segmentos representativos da comunidade, sem direito a remuneração a qualquer título. É representada por uma Diretoria Executiva constituída de Diretor Executivo, Vice-Diretor Executivo, Diretor de Patrimônio e Diretor Financeiro, profissionais contratados no regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT – sendo auditada por uma Auditoria Interna, Auditoria Externa e Conselho Fiscal, tudo sob fiscalização do Ministério Público por meio de sua Curadoria de Fundações, foi instituída mediante escritura pública em 15 de junho de 1968.

A Fundação Karnig Bazarian é a mantenedora das Faculdades Integradas de Itapetininga e também do Colégio Athenas do Sul, este atuando na Educação Básica, com cursos do ensino fundamental e médio.

A referida instituição tem por objetivo atuar como mantenedora de instituições de ensino infantil e básico, compreendendo o ensino fundamental e médio, técnico, tecnológico, superior e de pós-graduação em suas variadas dimensões, abrangendo a pesquisa científica e a extensão, existentes ou que vierem a ser constituídas.

Além destes objetivos, enquanto instituição de educação, a instituição visa, precipuamente, as seguintes finalidades:

- Organizar, manter e desenvolver a educação e o ensino em todos os níveis;
- Contribuir para o aprimoramento da cultura regional e nacional;
- Estimular a investigação, a pesquisa e a difusão da cultura científica, técnica e artística;
- Concorrer para o desenvolvimento da solidariedade humana, pelo aperfeiçoamento do homem e da preservação da cultura regional e nacional sob inspiração de princípios cristãos e democráticos;
- Incentivar e promover o intercâmbio social, cultural, científico, esportivo e recreativo.

Consolida-se, assim, seu objetivo de promover o desenvolvimento das Ciências, Letras e Artes, formar profissionais de nível superior especializado, objetivando o bem-estar e a valorização do homem.

As Faculdades Integradas de Itapetininga são constituídas pelos Cursos devidamente reconhecidos em seus respectivos atos de reconhecimento:

- **Direito** (Decreto no. 74.648, de 4 de outubro de 1974, DOU);
- **Administração** (Decreto no. 75.573, de 8 de abril de 1975, DOU);
- **Comunicação Social:**
 - ◆ Habilitação em Relações Públicas (Decreto no. 75.573, de 8 de abril de 1975, DOU);
 - ◆ Habilitação em Propaganda e Publicidade (Portaria MEC 2.656, de 27 de julho de 2005, DOU);
- **Educação Física:**
 - ◆ Bacharelado (Portaria MEC 1.484 de 21 de setembro de 2010, DOU);
- **Tecnológicos** (Portaria SETEC/MEC 26 de 9 de fevereiro de 2010, DOU):
 - ◆ Logística;
 - ◆ Gestão Financeira;
 - ◆ Gestão Comercial;
 - ◆ Secretariado;
 - ◆ Gestão da Segurança Privada (Portaria SETEC/MEC 302 de 20 de dezembro de 2010, DOU).
- **Instituto Superior de Educação:**
 - ◆ Licenciatura em Educação Física (Decreto no. 76.036, de 28 de julho de 1975, DOU);
 - ◆ Licenciatura em Ciências Biológicas (Processo e-MEC 201015191 de 6 de julho de 2011, DOU);

♦ Licenciatura em Física (Processo e-MEC 201108548 de 4 de agosto de 2011, DOU).

Todos os cursos encontram-se devidamente credenciados e em regular funcionamento, consubstanciando o mais importante complexo de ensino superior da região sudoeste do Estado de São Paulo.

1.1 VISÃO

“Tornar-se e manter-se como referência regional de qualidade de ensino e de atuação acadêmico-científica e cultural.”

1.2 MISSÃO INSTITUCIONAL

“Oferecer cursos na educação básica, compreendendo o ensino fundamental e médio, técnico, tecnológico, superiores de graduação e licenciaturas, bem como de pós graduação em suas variadas dimensões, abrangendo a pesquisa científica e a extensão, existentes ou que vierem a ser constituídos, implementando atividades investigativas que contribuam com o desenvolvimento da região em que se insere”.

1.3 VALORES

- As relações entre as FII-FKB e seus Dirigentes, Docentes, Alunos, Colaboradores, Fornecedores e a Comunidade devem basear-se na Ética;
- As decisões devem fundamentar-se em critérios de Justiça e igualdade de todos perante a lei;
- A formação de profissionais aptos a inserção no mercado profissional deve nortear-se pelo seu comprometimento em contribuir para o desenvolvimento regional e do País;
- A lealdade e o companheirismo devem conduzir a um ambiente fraterno e de mútua cooperação.

Esses fundamentos estão descritos no PPI/FII-FKB, orientando o processo educativo de forma articulada, no entanto, não pode secundarizar os compromissos sociais da Instituição. A idéia de autonomia, que se expressa no cotidiano educacional através do princípio da liberdade de ensino, se impõe como corolário dos compromissos sociais e engendra o

caráter plural da instituição. Mas esta pluralidade não é neutra e nem necessariamente atende a interesses comuns.

Para efeitos de construção do presente documento, toma-se como referência o pressuposto de que um projeto educativo é parte indissociável dos projetos sociais e culturais que o informam. Entre suas características básicas estão:

- Expressar uma proposta pedagógica;
- Implicar em uma concepção de “ser humano”;
- Orientar-se por um estilo educativo e em um estilo de aprendizagem-ensino;
- Considerar a realidade do contexto social, econômico e cultural no qual se realizará;
- Concretizarem-se pela ação integrada de gestores, docentes, alunos e técnico-administrativos.

Esses fundamentos estão descritos no PPI/FII-FKB (Projeto Pedagógico Institucional/FII-FKB), orientando o processo educativo de forma articulada, no entanto, não pode secundarizar os compromissos sociais da Instituição. A ideia de autonomia, que se expressa no cotidiano educacional por meio do princípio da liberdade de ensino, se impõe como corolário dos compromissos sociais e engendra o caráter plural da instituição. Mas esta pluralidade não é neutra e nem necessariamente atende a interesses comuns.

Para efeitos de construção desse documento, toma-se como referência o pressuposto de que um projeto educativo é parte indissociável dos projetos sociais e culturais que o informam. Entre suas características básicas estão:

- Expressar uma proposta pedagógica;
- Implicar em uma concepção de “ser humano”;
- Orientar-se por um estilo educativo e em um estilo de aprendizagem-ensino;
- Considerar a realidade do contexto social, econômico e cultural no qual se realizará;
- Concretizarem-se pela ação integrada de gestores, docentes, alunos e pessoal técnico-administrativo.

1.4 INSTITUIÇÃO MANTENEDORA

As Faculdades Integradas de Itapetininga têm como sua mantenedora a Fundação Karnig Bazarian, que é uma entidade civil, sem fins lucrativos, não beneficente, de direito privado. Esta última, foi criada especialmente para manter atividades de ensino em seus diversos níveis de abrangência, principalmente o superior, sendo devidamente registrada no

Cartório de Registro de Títulos e Documentos da Comarca do Município de Itapetininga, SP.

1.5 INSTITUIÇÕES MANTIDAS

As Instituições mantidas são as que têm como finalidade principal criar, instalar e fazer funcionar cursos de nível superior, sequenciais, de graduação, tecnológicos, pós-graduação e afins, para formar profissionais competentes, dotados de espírito empreendedor e comprometidos com a cidadania.

As Faculdades Integradas de Itapetininga, em relação à sua entidade mantenedora – Fundação Karnig Bazarian – são dotadas de autonomia organizacional, administrativa, disciplinar, científica e didático-pedagógica, não sofrendo qualquer ingerência daquela na sua administração, conforme RESOLUÇÃO FKB no. 001, de 26 de abril de 2000, a qual estabelece:

[...] Artigo 1o. - Reconhecer a autonomia ampla, geral e irrestrita de auto organização e administração conferida pelo artigo 52 do Estatuto Social da Fundação Karnig Bazarian às Faculdades Integradas de Itapetininga, bem como a não interferência da entidade mantenedora nas deliberações [...] das mantidas.

Observamos em Franco (2002), Reitor da Universidade da Amazônia (UNAMA), que “no passado, ocorria a rigidez de concepções organizacionais... No presente, registra-se a flexibilidade das mesmas, seja de mantenedoras, seja de mantidas. A legislação presente proporcionou ampla liberdade, tanto na constituição de mantenedoras, quanto na organização estrutural das mantidas... Havendo, pois, a liberdade na forma de constituição das entidades mantenedoras e na forma de constituição das instituições mantidas, claro que há uma enorme diversidade de maneiras de gerir umas e outras.” Na mesma esteira, afirma que “embora difícil, não é impossível a mantenedores vestirem roupas distintas, de mantenedores e de gestores de instituições mantidas, isto, no entanto, exige muito profissionalismo e muito respeito a estatutos e regimentos.” Conclui assim que “aprendi ao longo da minha vida que, quando alguém aponta uma única solução, há pelo menos seis outras, absolutamente possíveis de serem adotadas.”

De acordo com Rodrigues (2003), Presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estado de São Paulo (SEMESP) e Vice-Presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMS), “é comum ocorrer, nas Instituições de ensino superior (IES) particulares, inclusive nas confessionais, que seus mantenedores ou outras pessoas oriundas de mantenedoras exerçam funções nas mantidas, num sistema de concomitância. Diversos casos há em que, por problemas de gestão, registre-se a busca pela profissionalização da gestão...”. Continua enfatizando que “nada como fortalecer, seja por mantenedoras ou por mantidas, laços interinstitucionais vigorosos...” e finaliza lembrando que “as instituições mantenedoras precisam ser constituídas com uma sólida filosofia educacional e geridas de forma estratégica”.

Por ser um Instituto isolado, as Faculdades Integradas de Itapetininga, mantidas pela Fundação Karnig Bazarian, vem se consolidando no “Polo Regional” de Itapetininga, como uma Instituição que consegue manter sua “saúde financeira” apesar da concorrência muitas vezes desleal. Viu-se diante de um dilema estratégico, “mudar ou mudar” em meio a turbulências no mercado educacional, onde de um lado a diminuição no número de alunos crescia ano a ano e por outro lado o valor das mensalidades, reclamação geral de alunos e egressos, obrigavam a revisão das estratégias de preço, onde muitas Instituições travaram e continuam travando uma verdadeira “guerra de preços”, com sorteios de brindes, prêmios e até descontos no “ponto de venda” e outras formulas que aviltavam o mercado da educação.

Visando sua manutenção no mercado educacional e melhoria contínua da qualidade de ensino, priorizando a formação profissional de excelência, fazendo frente a uma concorrência acirrada e muitas vezes predatória, essa Instituição elaborou um Modelo de Excelência na Gestão do Ensino Superior, voltado ao futuro, mas com os “pés” no presente.

3 MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho tem características de um estudo exploratório, onde é possível utilizar como fonte para coleta de informações os chamados dados secundários, considerados como tais: a literatura conceitual, a pesquisa de documentação da organização em estudo, registros, relatórios e contatos diretos – permitidos por esse método de acordo com Marconi (2008), além de meios eletrônicos de busca na *Web*, também válidos conforme Severino (2002).

A partir dessa abordagem qualitativa e do propósito do estudo, elencou-se o estudo de caso ilustrativo, o qual, segundo Triviños (1998, p. 133-134), “[...] esteja entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez um dos mais relevantes, para verificar a implantação de um modelo para a gestão de ativos intangíveis. Segundo o mesmo autor, é “uma categoria de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma **unidade** que se toma por caso de estudo”.

O estudo de caso é reconhecido por diversos autores – dentre eles Yin (2001), Mattar (2001), Gil (2002), Samara e Barros (2002) – como uma das fontes de informação possíveis de utilização em estudos exploratórios.

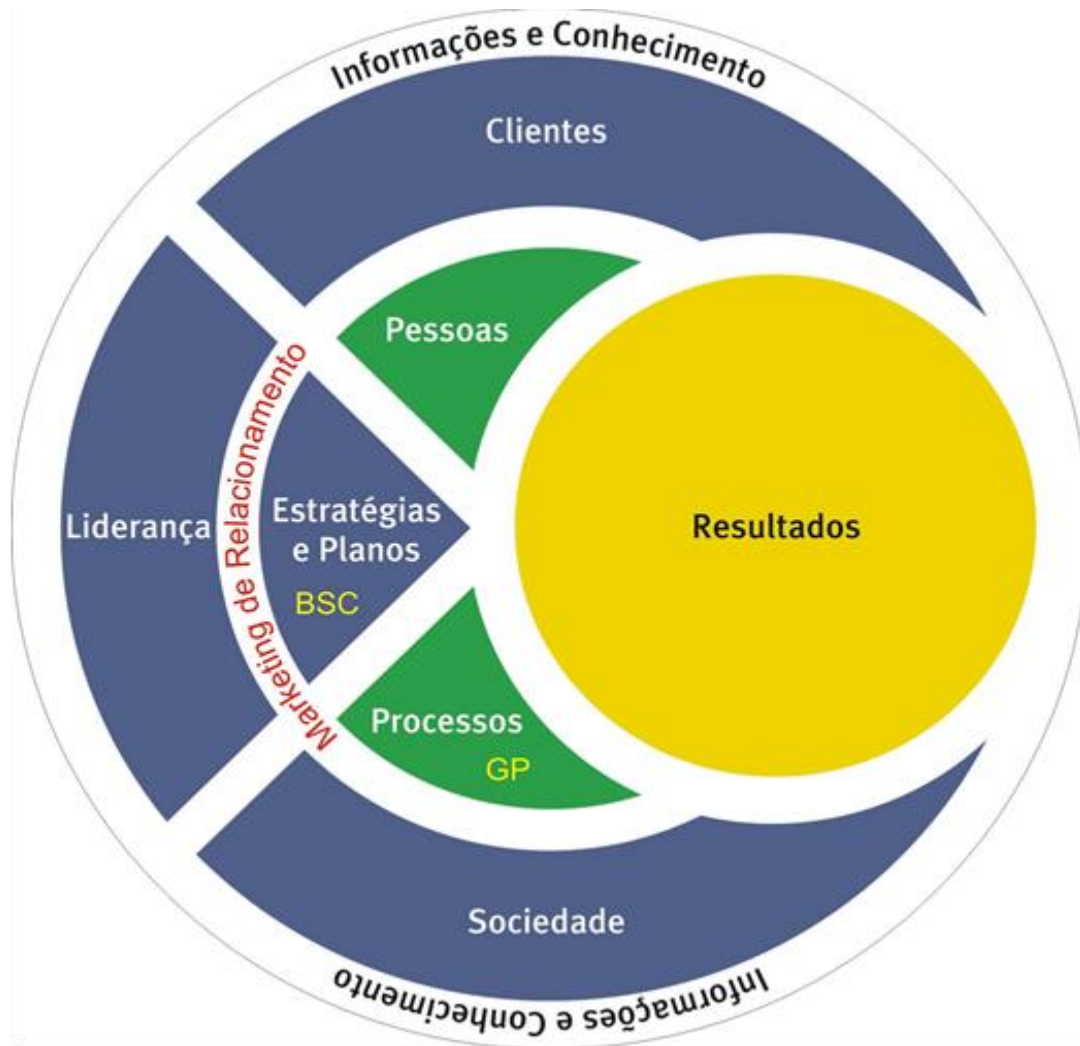
Gil (2002, p. 73) aponta alguns propósitos aos quais o estudo de caso costuma servir: “a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos”.

Tomando-se como base as afirmações dos autores citados, apresenta-se o caso da Fundação Karnig Bazarian com o intuito de aplicar o Modelo proposto, descrito a seguir.

Para implantação do Modelo de Excelência na Gestão do Ensino Superior, a Fundação Karnig Bazarian realizou reuniões periódicas com seu Coordenador Acadêmico, Coordenadores de Curso e alguns Professores a fim de estabelecer um diagnóstico do “ambiente interno e externo” no sentido de detectar, via análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), seus pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças a que estava sujeita. Ela envolve, conforme enfatiza Kotler (2006), o monitoramento dos ambientes externo e interno.

Após esse levantamento, foi criado um Modelo de Gestão, capaz de operacionalizar as estratégias estabelecidas para otimizar seu desenvolvimento fazendo frente as exigências do mercado.

O funcionamento do MEGO – Modelo de Gestão de Excelência Otimizado pode ser explicado a partir do conceito do PDCL, ou seja, Plan (planejar), Do (executar), Check (monitorar) e Learn (aprender).



Adaptado de FNQ (2007)

Figura 1 – MEGO - Modelo de Excelência na Gestão Otimizado

A Figura 01 pode ser entendida segundo esta lógica: o direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os clientes e a sociedade, é definido por meio de Estratégias e Planos a partir do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional); a sua implementação é realizada por meio de Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos (alinhados e balanceados através do Gerenciamento de Processos) existentes na organização, integrando e/ou fortalecendo a interação entre os elementos que compõem essa estrutura pelo Marketing de Relacionamento e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e

entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão. Transportando esses conceitos para a FKB, temos a seguinte análise:

LIDERANÇA: exercida pela interação entre Conselho Acadêmico (Consup), Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva.

CLIENTES: alunos e egressos

SOCIEDADE: sociedade literalmente considerada (função social da educação; difusão do conhecimento através de atividades de extensão, pós-graduação, produção intelectual, etc.)

PESSOAS: o conjunto de fatores humanos envolvidos em cada área institucional constituindo INDIVÍDUOS e COLEGIADOS

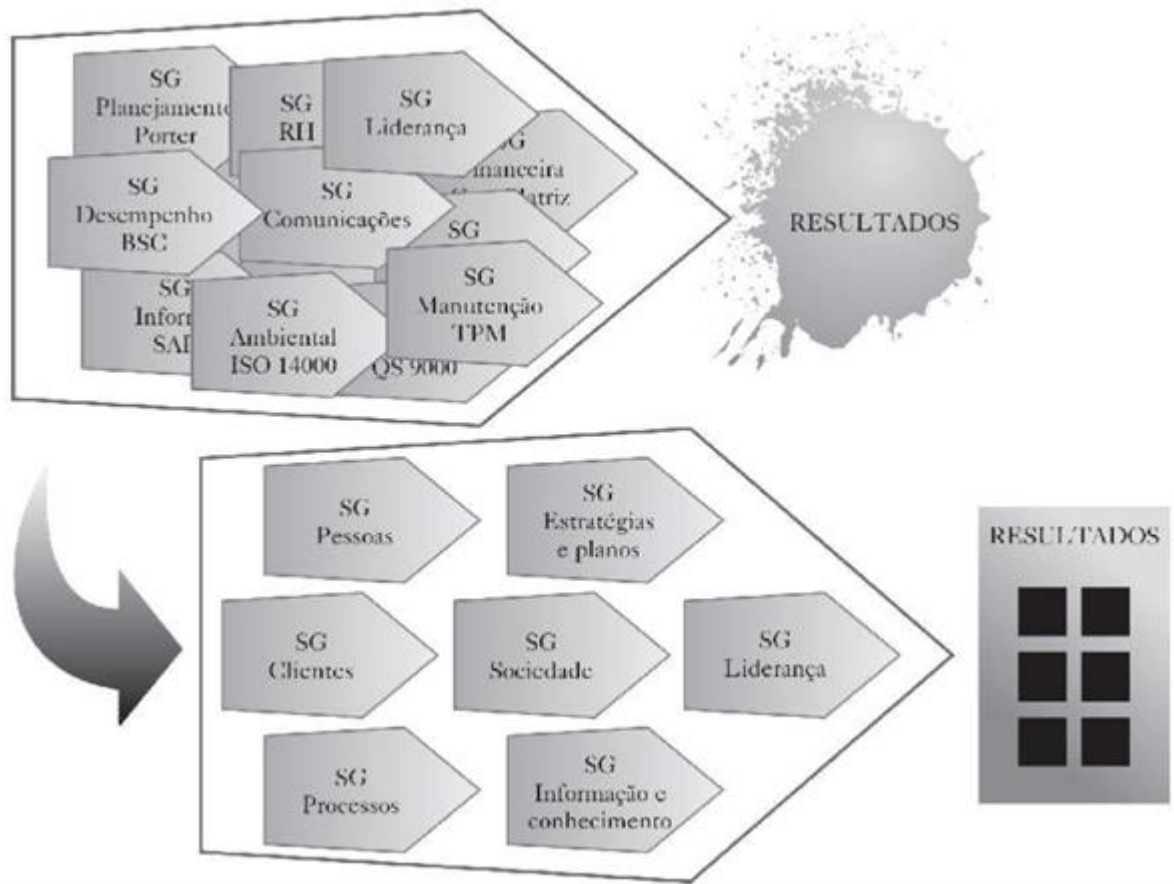
PROCESSOS: diretrizes políticas definidas pelos COLEGIADOS

MARKETING DE RELACIONAMENTO: substitui o Marketing Político, em sentido estrito, ou a relação de troca que existia em face do modelo vertical de gestão, privilegiando a permanente preocupação com a conquista de espaço do que com o desempenho

RESULTADOS: produto de todos os processos anteriores, medido em desempenho financeiro

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO: feed-back, retro-alimentador permanente de toda a gestão.

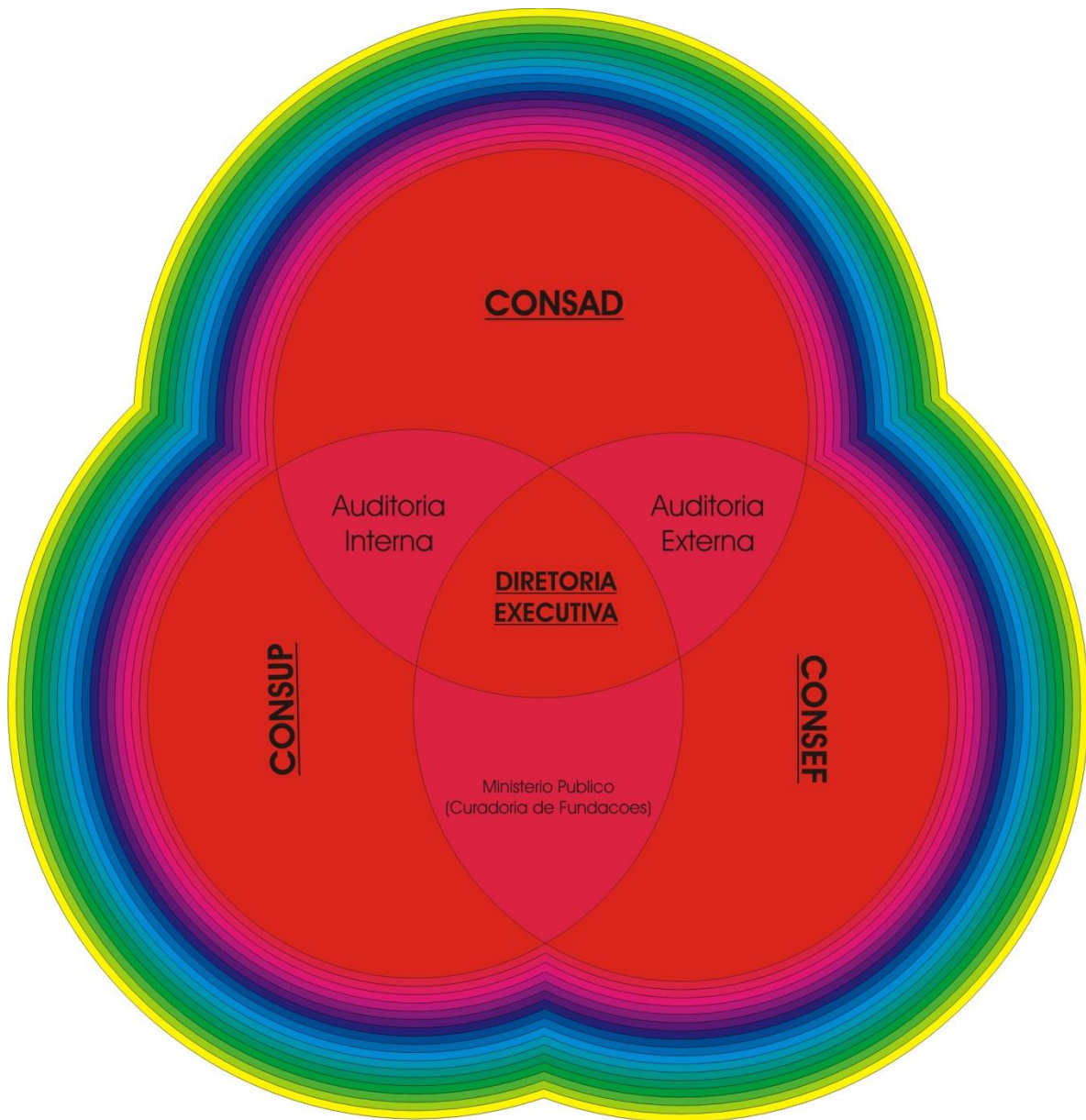
Na parte superior da Figura 2, a seguir, podemos perceber como vinha se efetivando a Gestão, e, na parte inferior, como ela vem se implementando atualmente. No modelo anterior, os processos internos eram desorientados e desconexos e passaram para o Modelo de Excelência da Gestão de Classe Mundial, onde os processos estão alinhados e balanceados gerando harmonia entre os mesmos e coerência no trato da comunicação e relacionamento externo e interno, cujos frutos são evidentes e transparentes atualmente, expressando-se em resultados otimizados.



Fonte: FNQ (2007)

Figura 2 – Alinhando a Gestão por Meio de Modelos Sistêmicos

A implantação do MEGO na FKB evoluiu para um modelo de gestão de excelência em que as decisões foram horizontalizadas e distribuídas por órgãos colegiados, cada qual com competências próprias e definidas em estatuto e normas internas, no formato sistêmico, em que eles interagem sem interferir, onde CONSAD (Conselho Deliberativo), CONSUP (Conselho Superior) e CONSEF (Conselho Financeiro) convivem em harmonia e focando a melhoria contínua dos Cursos mantidos, sem ingerência e sem sobrepor os interesses peculiares de cada função, o que pode ser verificado na Figura 3, a seguir.

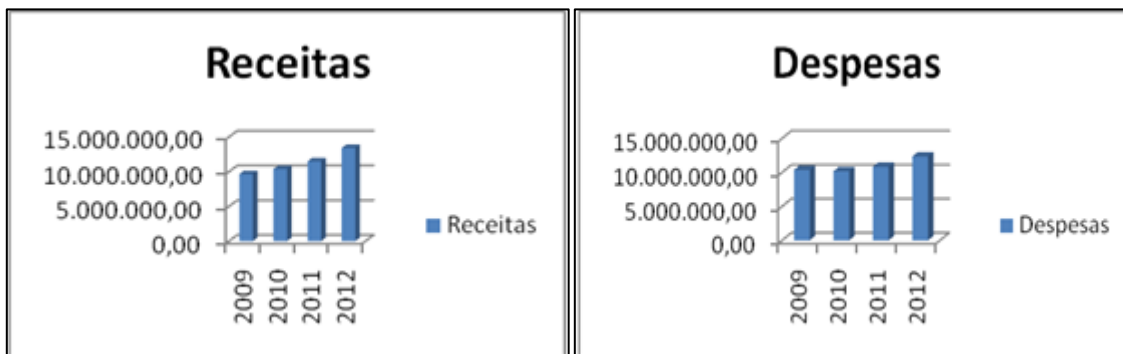


Fonte: FKB(2008)

Figura 3 – Modelo de Gestão Sistêmica de Excelência

4 Resultados

Com a implementação desse Modelo de Gestão a médio prazo verificou-se uma relação expressiva entre receitas e despesas de 2009 a 2012, como pode-se constatar a seguir na figura 4:



Fonte: FKB (2013)

Figura 4 – Evolução da receita e da despesa de 2009 a 2012

Os dados que embasam esses gráficos constam dos Balanços Anuais da FKB, tendo, portanto, fé pública uma vez que seus livros diários estão devidamente registrados no Cartório de Registros da Comarca de Itapetininga.

Desses resultados se extraem conclusões irrefutáveis:

a) a receita da FKB cresceu 8% entre 2009 e 2010; cresceu 11% entre 2010 e 2011 e cresceu 17% entre 2011 e 2012,

b) as despesas apresentaram decréscimo de -2% entre 2009 e 2010, ficaram em 7% entre 2010 e 2011 (numa diferença de 4% menor que a receita) e finalmente em 14% entre 2011 e 2012 (também 3% menor que a receita do mesmo período).

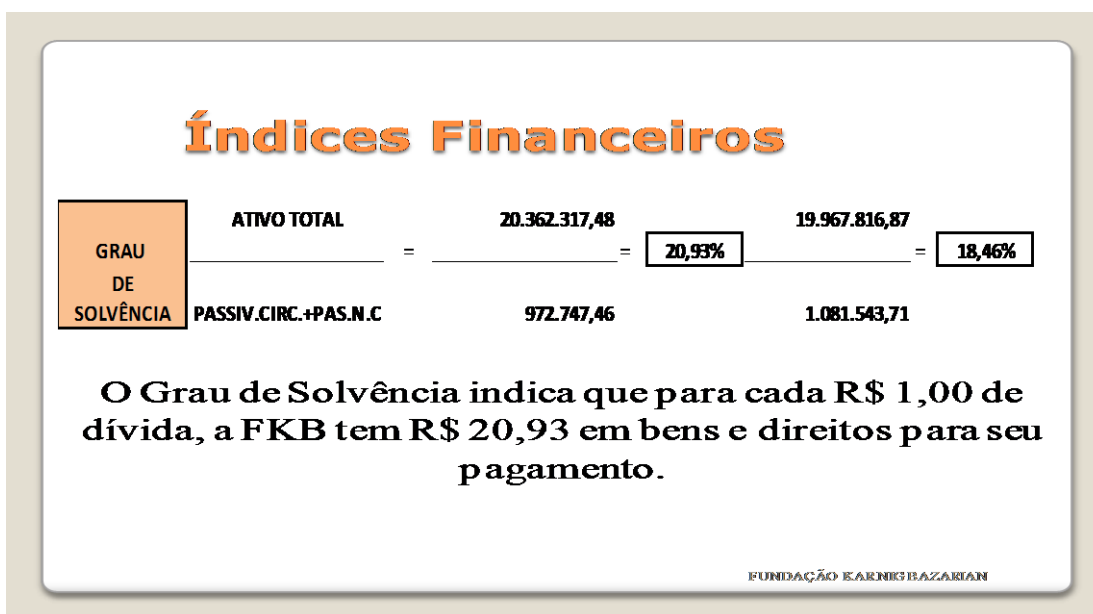
Sem contar com os últimos investimentos, num total de **R\$ 3.691.300,82** (três milhões e seiscentos e noventa e um mil e trezentos reais e oitenta e dois centavos), e outros tantos que somente irão aparecer no balanço patrimonial de 2014, quando for feita a nova reavaliação de ativos (de dez em dez anos), ainda assim a performance da FKB pode ser representada presentemente pela figura a seguir:



Fonte: FKB (2013)

Figura 5 – Evolução patrimonial da FKB de 2010 a 2012

Na figura 6 representada a seguir, verifica-se a estabilidade econômica, financeira e patrimonial da FKB, o que reforça a implementação do Modelo vigente.



Fonte: FKB (2013)

Figura 6 – Demonstrativo dos Índices Financeiros

5 Considerações Finais

Do exposto, concluímos que as fundações por nascerem da colocação espontânea de um patrimônio para servir à sociedade, alcançando finalidades essencialmente sociais, sem fins lucrativos ou econômicos, deverão buscar a sua viabilidade econômico-financeira de forma compatível com a natureza jurídica da entidade. Ou seja, através da própria dotação inicial de bens e das fontes de recursos previstas no estatuto que garantam a sua sustentabilidade, tais como, rendas sobre o seu patrimônio, doações, legados, convênios, acordos, termos de cooperação, contribuições, subvenções.

Sobretudo após as modificações introduzidas pelo novo Código Civil, as fundações, ao lado das associações, se distanciam ainda mais das entidades que objetivam fins econômicos, valendo registrar que, apesar da interpretação a ser dada ao parágrafo único do artigo 62 deva focar o interesse público, não há como negar o caráter restritivo desta norma, em face das inúmeras facetas que esses entes têm tomado nos últimos tempos, muito distantes da concepção original da pessoa jurídica fundacional.

A análise da viabilidade de instituir-se uma fundação privada, à luz do novo Código Civil, dependerá do exame de cada caso concreto, com vistas em toda a legislação que a envolve, não se atendo apenas aos requisitos formais de sua constituição propriamente dita, mas também o tratamento constitucional dado pelo Estado e o papel social que a justifica.

Com efeito, na tendência imposta ao Estado moderno na busca de novas estruturas de atendimento das questões sociais, a sua descentralização administrativa encontra nas organizações privadas de interesse público (Terceiro Setor), o caminho propício para a consecução dos mandamentos constitucionais que asseguram a dignidade humana, a cidadania plena e a justiça social, vez que essas entidades, constituem-se sem finalidades econômicas ou lucrativas, para prestar serviços de relevância pública, desenvolvendo ações públicas não estatais.

Por fim, temos que as modificações introduzidas junto ao novo Código, não implicam em alterações de finalidades das fundações já constituídas, exceto para aquelas entidades que, porventura, tenham sido instituídas para atingir fins econômicos, as quais encontram, nesta oportunidade, o momento adequado para a redefinição do seu papel social, nos moldes da nova ordem jurídica.

6 Referencias Bibliográficas

- Franco, E. (2003). *Mantenedoras e Mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão*. Revista Estudos, 32 (10), 9-12.
- Fundação Karnig Bazarian. (2008). *Relatório de Gestão*.
- Fundação Karnig Bazarian. (2013). *Relatório de Gestão*.
- Fundação Nacional da Qualidade. (2007). *Introdução ao modelo de excelência da gestão: série cadernos de excelência*. São Paulo.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing* (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Marconi, M. de A. (2008). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing* (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Resolução FKB n.001, de 26 de abril de 2000.
- Rodrigues, G. M. (2003). *Apresentação*. Revista Estudos, 32 (10), 5-8.
- Samara, B. S.; Barros, J. C. de. (2002). *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia* (3^a ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil.
- Severino, A. J. (2002). *Metodologia do trabalho científico* (22a. ed.). São Paulo: Cortez.
- Trivinões, A. N. S. (1998). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2^a ed.). Porto Alegre: Bookman.