

As emissoras de TV aberta no Brasil e o seu crescimento: propostas inovadoras ou seguidoras da líder de mercado?

Open TV channels in Brazil and their growth: innovative proposals or followers of the market leader?

*Francisco Rodrigues Gomes**

Resumo

A competição pela audiência no mercado de emissoras de televisão aberta no Brasil tem se demonstrado, nos últimos anos, uma árdua tarefa pela conquista de crescimento entre as emissoras integrantes do bloco intermediário – segunda, terceira e quarta colocadas no ranking de audiência. A supremacia da líder de audiência é constatada pela participação nos investimentos publicitários para TV. O objetivo deste artigo é contextualizar a recente teoria do crescimento pela inovação (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003) e o mercado de emissoras de televisão aberta no Brasil, buscando respostas para as seguintes questões: De acordo com a teoria da inovação, os projetos e as ações adotadas pelas emissoras desafiadoras a líder apresentam um alinhamento com o modelo teórico? As ações estratégicas realizadas pelas emissoras, normalmente, caracterizam-se por inovações de natureza sustentadora ou disruptiva? Através de análise de produtos lançados de 1990 a 2004, portanto, 14 anos, pelas empresas emissoras de TV, procurou-se fornecer elementos para uma melhor reflexão sobre a aplicabilidade e a relação da teoria da inovação no mercado de emissora de TV aberta no Brasil.

Palavras-chave: inovação sustentadora; projetos; crescimento; inovação disruptiva.

Abstract

Competition for audience in the market of TV channels in Brazil has proved to be a hard task in the last recent years when it comes to conquering the growth among the channels which are part of the intermediate block – second, third and fourth places in the audience ranking. The supremacy of the audience leader is shown by the participation in publicity investments for TV. This article aims to contextualize the recent theory of growth for innovation (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003) and the market of open TV channels in Brazil, trying to find answers for the following questions: According to the theory of innovation, do the projects and the actions adopted by the channels which challenge the leader present an alignment with the theory model? Are the strategic actions developed by the channels normally characterized by innovation of a sustaining or a disruptive nature? Through the analysis of products put in the market between 1990 and 2004 – that is 14 years – by the broadcasting TV channels, people have tried to provide elements for a better reflection upon the applicability and the relation of the theory of innovation in the market of the Brazilian open TV channels.

Keywords: sustaining innovation: projects; growth: disruptive innovation.

* Mestre em Administração Estratégica Empresarial (PUC-SP). Diretor de Marketing e Vendas da Angelus. E-mail: francisco.gomes@uol.com.br

Introdução

A competição pela audiência no mercado de emissoras de televisão aberta no Brasil tem se demonstrado, nos últimos anos, uma árdua tarefa pela conquista de espaço entre as emissoras. Segundo Hoineff (2004a), a supremacia da líder de audiência é ressaltada pela conquista de 78% de todo o investimento publicitário realizado no segmento.

Este artigo procura discutir a relação entre a teoria da inovação, que se propõe a ser um modelo de avaliação de lançamentos de produtos e serviços, e os movimentos realizados pelas emissoras. Buscamos responder, de acordo com a teoria, se as ações adotadas pelas empresas emissoras de TV desafiadas a líder se enquadram no modelo teórico sugerido para empresas desafiadas. Através de breve análise de produto lançado no ano de 1990 e no de 2004, iremos procurar elementos para uma melhor reflexão sobre a aplicação da teoria da inovação.

1 Contextualizando a inovação – inovações sustentadoras ou disruptivas?

O sucesso das inovações que ocorreram no mercado, em grande medida, eram atribuídas a uma combinação harmônica entre os elementos “produto certo”, “lugar certo” e “momento certo”. Sendo assim, a intuição e uma forte dose de coincidência, supostamente ditam as regras no aspecto inovação de produtos e serviços. No entanto, de acordo com a teoria da inovação proposta por Christensen e Raynor (2003), o sucesso ou fracasso no desenvolvimento de um produto ou serviço pode ser, digamos, previamente diagnosticado.

Segundo o autor, a teoria da inovação permite saber quando as líderes de mercado vencerão e quando as desafiadas de mercado têm maiores chances de

sucesso. O modelo se baseia na identificação de duas categorias: sustentadoras e disruptivas, quando o assunto é inovação.

A inovação de caráter sustentador busca a melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do segmento, enquanto que a inovação disruptiva pode ser classificada como sendo de novo mercado e baixo mercado. Inovação de novo mercado irá atender até então não-consumidores de um determinado produto ou serviço, e a inovação de baixo mercado, em contrapartida, atrai consumidores já saciados ou mais do que satisfeitos na camada inferior do mercado.

1.1 Elementos críticos da disrupção

Christensen (2000) identificou três elementos críticos da disrupção. Primeiro, em todo o segmento de serviço ou produto existe uma taxa de melhoria utilizável pelo mercado, ou seja, a partir de um determinado momento a inovação deixa de ser absorvida pelos consumidores. O produto videocassete e suas inúmeras funções inovadoras é um retrato da saturação das melhorias que não são mais absorvidas pelo mercado (usuários).

Segundo, todo o mercado tem sua própria trajetória de melhoria, sugerindo que todo o progresso quase sempre supera a capacidade de utilização e absorção dos clientes de qualquer camada do mercado. Isso significa que, embora posicionando o produto ou serviço para atender determinadas necessidades atuais, no futuro a empresa ultrapassará as demandas dos clientes; a busca pela melhoria constante na oferta de melhores produtos é a principal causa.

O terceiro elemento crítico é a distinção entre inovação sustentadora e inovação disruptiva. A inovação sustentadora tem como *target* os clientes exigentes e sofisticados, por meio de desempenho superior ao até então disponível. E ainda de acordo com a teoria, as inovações de caráter sustentador são melhorias incrementais que as empresas introduzem em seus

produtos. Assim, não importando o grau de dificuldade da inovação, as líderes de mercado quase sempre ganham a batalha pela inovação sustentadora. Sugerindo assim, que as concorrentes tradicionais buscam brigar pelo mercado através de inovações sustentadoras, pois dispõem de recursos suficientes para saírem ganhadoras. Para identificar se a ideia possui potencial disruptivo, Christensen e Raynor (2003) sugerem três conjuntos de perguntas, onde pelo menos uma das questões deve ser respondida afirmativamente.

Segundo os autores, para se identificar uma ideia de potencial disruptivo de novo mercado, necessariamente se deve observar:

- a) "Fatia considerável da população não tem dinheiro, equipamentos ou habilidades para ter ou usar o produto por conta própria e, em consequência, não utiliza o produto de modo algum ou precisa pagar a alguém com mais recursos para manejá-lo em seu lugar?"
- b) "Para usar o produto, os clientes precisam se dirigir a locais inconvenientes ou centralizados?"

Para identificar uma ideia de potencial disruptivo de baixo mercado:

- a) "No baixo mercado, existem clientes que gostariam de comprar produtos menos sofisticados, mas com bom desempenho, se pudessem adquiri-los a preços mais baixos?"
- b) "Temos condições de criar um modelo de negócios que gere lucros atraentes, a preços com descontos, de modo a conquistar esses clientes saciados do baixo mercado?"

Ainda segundo Christensen e Raynor (2003), quando a inovação passa pelo teste de novo mercado ou baixo mercado, ainda é preciso levar em conta um terceiro aspecto crítico, e responder afirmativamente à seguinte questão: "A inovação é disruptiva para todos os titulares significativos do setor?" Caso pareça sustentadora para um ou mais atores expressivos, as chances serão a favor dessas veteranas, e a estreante dificilmente sairá vitoriosa.

Assim, se a ideia não passar pelo teste definitivo, não poderá ser enquadrada em disruptiva. Ainda, a ideia poderá ser de caráter sustentador, no entanto não se deve esperar que a mesma venha se constituir na base de um novo negócio de crescimento acelerado para a empresa estreante no segmento.

QUADRO 1 - TRÊS ABORDAGENS PARA A CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS DE CRESCIMENTO ACELERADO

DIMENSÕES	INOVAÇÕES SUSTENTADORAS	INOVAÇÕES DE BAIXO MERCADO	INOVAÇÕES DE NOVO MERCADO
Desempenho almejado para o produto ou serviço	Melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do setor. Tais melhorias podem ser de natureza incremental ou descontinua.	Desempenho bastante bom com base nos critérios tradicionais de avaliação do desempenho do segmento inferior do mercado dominante.	Baixo desempenho nos atributos "tradicionais", mas melhoria de desempenho em novos atributos – tipicamente simplicidade e conveniência.
Clientes-alvo ou aplicações de mercado visadas	Os clientes mais atraentes, ou seja, lucrativos, dos mercados dominantes, que estejam dispostos a pagar pela melhoria do desempenho.	Clientes saciados (ou mais do que satisfeitos) no segmento inferior do mercado dominante.	Não-consumo: clientes que historicamente não tinham dinheiro ou habilidades para comprar e usar o produto.
Impacto sobre o modelo de negócios (processos e estrutura de custos)	Melhoria ou preservação das margens de lucro, mediante a exploração dos processos e da estrutura de custos existentes e por meio do melhor aproveitamento das atuais vantagens competitivas.	Adoção de nova abordagem operacional ou financeira – ou ambas – nova combinação de margem bruta mais baixa e giro dos ativos mais alto, capaz de gerar retornos atraentes a preços mais baixos, de modo a conquistar clientes no segmento inferior do mercado.	O modelo de negócios deve ser lucrativo a preços unitários mais baixos e, de início, com volume de produção menores. A margem bruta unitária será bem mais baixa.

FONTE: Adaptado de Christensen e Raynor (2003)

2 O papel da segmentação na teoria da inovação

Christensen e Raynor (2003) ressalta que a segmentação tradicional busca identificar um conjunto semelhante de consumidores, através de atributos do produto, tais como: preço, características demográficas e psicológicas. Segundo o autor, o modelo de segmentação por atributos é capaz de revelar correlações entre atributos e resultados, e não se estabelecer uma relação de causalidade, também o autor aponta esse preceito (segmentação por atributo) como a frequente responsável pelo insucesso na estratégia de inovação.

Segundo Christensen e Raynor (2003, p.97),

A previsibilidade em *marketing* exige que se compreendam as circunstâncias nas quais os clientes compram ou usam os produtos. Especificamente, os clientes – indivíduos ou organizações – precisam que certas “tarefas” sejam realizadas com regularidade. Ao se conscientizarem da necessidade de uma tarefa a ser executada, os clientes procuram um produto ou serviço que possam “contratar” para realizar a tarefa; as dimensões funcionais, emocionais e sociais da tarefa a ser realizada constituem as circunstâncias em que os clientes efetuam as compras. Em outros termos, a unidade crítica de análise é a circunstância, não o cliente.

2.1 A segmentação por circunstância – disrupção de novo mercado

Quando se posiciona um determinado produto disruptivo para atender uma determinada tarefa que até então vinha sendo mal atendida no passado (disrupção de baixo mercado) esse processo é citado por Christensen e Raynor (2003) como ponto inicial para construção de uma plataforma para o subsequente crescimento acelerado por meio de inovações sustentadoras que reforçam as plataformas de lançamento iniciais.

Para inovações de disrupção de novo mercado, exige-se primeiro que o foco esteja na realização da tarefa a ser executada, tornando-se o mais próximo possível de um atributo de valor para os clientes. E a questão passa a ser o contato intenso com o mercado na busca de entender, através de observação e questionamento, o que as pessoas tentam realizar e se a ideia apresentada – produto ou serviço – supre essa necessidade de tarefa a ser executada.

3 Produtoras e projetos independentes ou estúdio próprios

Outro aspecto importante na teoria da inovação é a decisão entre integrar ou terceirizar; Christensen e Raynor (2003) apontam que:

[...] a categorização dentro da competência essencial ou fora da competência essencial da empresa pode induzir a erros, e sugerem que a questão seja o que se precisa dominar hoje e o que precisará ser dominado no futuro para que a empresa seja excelente em busca de melhorias que os clientes considerarão importantes.

A resposta começa, segundo os autores, a partir da abordagem “tarefa a ser executada” pois, os clientes não comprarão o produto, a não ser que resolva um problema para eles.

Através da teoria, sugere-se que integrar a cadeia de produção é uma vantagem quando os produtos são “não bastante bons”, e para a decisão de terceirização (especialização) e desintegração, quando os produtos são “mais do que bastante bons”.

O lançamento da novela *Metamorphoses* no ano de 2004 (quadro 3), pela emissora de televisão Rede Record por uma produtora independente, apresenta um alinhamento na direção de um dos aspectos da teoria da inovação. Visto que o projeto (produto)

novela é percebido pelo mercado como de excelente qualidade de produção e realização – portanto “mais do que bastante bom” – a emissora em questão optou por terceirizar a realização.

É importante observar que embora a emissora tenha realizado uma ação de acordo com a teoria, não significou que a novela *Metamorphoses* fosse considerada uma inovação através da categoria sustentadora ou disruptiva.

No entanto, o segmento de produção de novelas é dominado pela emissora de televisão Rede Globo – líder no segmento, com audiência média de 34 pontos, segundo o Instituto de Pesquisas Datanexus – e que atende ao segmento com padrões de qualidade exigidos pelo mercado.

Diante desse cenário desafiante, a emissora de televisão Rede Record e a produtora responsável pelo projeto, teriam que recorrer a uma estratégia de inovação sustentadora – pois o produto novela é um produto já existente – a fim de ganhar mercado. Tal estratégia – inovação sustentadora – foi concebida com sucesso no ano de 1990, com a realização da novela *Pantanal*, produzida pela emissora de televisão Rede Manchete. Vale observar que o produto “novela *Pantanal*” está sendo reprisado neste ano através de uma emissora de TV.

4 Mercado de TV aberta

Segundo Hoineff (2004b), o Brasil é um dos maiores consumidores de televisão do mundo – 110 milhões de brasileiros assistem televisão todos os dias. A televisão é o veículo pelo qual o brasileiro recebe aproximadamente 75% de toda a sua informação.

4.1 Análise das inovações nos últimos anos

Através de uma avaliação da audiência nos últimos quarenta anos, Cunha (2004) faz um relato precioso dos lançamentos que obtiveram sucesso na concorrência pela audiência, sugerindo como causas desses sucessos a criatividade e ousadia das emissoras.

Segundo Cunha (2004), a novela *Pantanal* (quadro 2) produzida em 1990 pela emissora de TV Rede Manchete, apresentava um rompimento ao modelo tradicional de produções em estúdios, pois grande parte das filmagens para concepção da novela foi realizada fora do estúdio, levando ao ar as paisagens da região pantaneira. Observamos neste aspecto, segundo a teoria, uma inovação, uma melhoria de natureza incremental, portanto uma inovação sustentadora.

Em 1991, o programa *Aqui Agora* (quadro 2), da emissora de TV SBT, relança o jornalismo policial. O programa apresenta uma nova abordagem operacional: câmera no ombro e a busca da notícia policial no momento em esta ocorre. Trata-se de um produto inovador de categoria disruptiva de baixo mercado, de acordo com público-alvo e o impacto sobre o modelo de realização do programa, conforme quadro 1. E, ao lançar o *Programa do Ratinho* (quadro 2), a SBT apresenta uma inovação disruptiva de novo mercado. “Era a primeira vez que o povão podia se ver e se ouvir sem os assépticos e cintilantes cenários dos noticiosos da TV” – Cunha (2004). Este programa apresenta um caso representativo para a inovação de novo mercado; temos os clientes-alvo que historicamente não tinham habilidades para usar o produto. Opostamente às inovações introduzidas pelas emissoras acima citadas, a Rede Record, com a novela *Metamorphoses* (quadro 3) e o telejornalismo do *Jornal da Band* (quadro 3), de acordo com o modelo teórico de Christensen e Raynor (2003), não são considerados inovações para o segmento e, conseqüentemente, no mercado na qual atuam.

QUADRO 2 - AS INOVAÇÕES NO MERCADO TELEVISIVO E A SUA CATEGORIA CORRESPONDENTE

SEGMENTO / PRODUTO	CATEGORIA DE INOVAÇÃO	DIMENSÃO
Novela / Pantanal	Inovação sustentadora	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho: filmagens com tomadas externas, até então as produções se concentravam nos estúdios, foi possível explorar a beleza do cenário, a região do Pantanal e título da novela; - Cliente-Alvo: os clientes mais atraentes dos mercados dominantes; - Impacto sobre o modelo de negócios: aproveitamento de vantagens competitivas (direção e roteiro).
Telejornalismo Policial / Aqui Agora	Inovação disruptiva de baixo mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho: boa produção e realização; - Cliente-Alvo: clientes saciados no segmento inferior do mercado dominante; - Impacto sobre o modelo de negócios: operacional, baixo custo de produção ("câmera no ombro").
Programa de Auditório / Programa do Ratinho	Inovação disruptiva de novo mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho: baixo desempenho nos atributos tradicionais, "melhoria" do desempenho em novos atributos, buscando simplificar compreensão na utilização do serviço ou produto ofertado ao mercado; - Cliente-Alvo: clientes que historicamente não tinham dinheiro ou habilidade para comprar ou usar o produto.

FONTE: O autor (2004)

QUADRO 3 - PRODUTOS LANÇADOS PELAS EMISSORAS NO ANO DE 2004

SEGMENTO / PRODUTO	AVALIAÇÃO DE ACORDO COM A TEORIA DA INOVAÇÃO
Novela / Metamorphoses	<p>Embora adotando algumas ações – como a terceirização da produção bem como a utilização de recursos tecnológicos, câmeras digitais – do modelo da teoria da inovação, o lançamento da novela Metamorphoses não respondeu as questões e abordagens para a criação efetiva de novos negócios, portanto não pode ser considerado inovador.</p> <p>Poderíamos supor que, dado a utilização da tecnologia para a realização da novela, a mesma representasse uma inovação sustentadora. No entanto, vale ressaltar que a melhoria incremental deve estar de acordo com os atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do setor, e o fato de se incluir tecnologia no processo de produção "não o qualifica automaticamente" na categoria de inovação, seja sustentadora ou disruptiva.</p>
Telejornalismo / Jornal da Band	O lançamento do Jornal da Band, também de acordo com a teoria da inovação, não responde as questões e abordagens para a criação de novos negócios, não podendo ser considerado inovador.

FONTE: O autor (2008)

QUADRO 4 - DATANEXUS – INSTITUTO DE PESQUISA

DIA – HORÁRIO	EMISSORA DE TV – BAND	EMISSORA DE TV – RECORD
12.03.2004 - (18:00-24:59)	2,8	4,6
13.03.2004 - (18:00-24:59)	2,4	3,6
14.03.2004 - (18:00-24:59)	1,8	6,2
15.03.2004 - (18:00-24:59)	3,2	5,8
16.03.2004 - (18:00-24:59)	3,2	4,0
17.03.2004 - (18:00-24:59)	3,2	5,8
18.03.2004 - (18:00-24:59)	1,8	4,5

FONTE: Datanexus (2004)

No dia 15 de março (quadro 4), ocorreram os lançamentos dos programas Jornal da Band da emissora de televisão Rede Bandeirantes, e Metamorphoses, da emissora Rede Record.

QUADRO 5 - DATANEXUS – INSTITUTO DE PESQUISA

PRODUTO	MÉDIA AUDIÊNCIA NO DIA 15.03.2004	PICO DE AUDIÊNCIA NO DIA 15.03.2004
Jornal da Band	3,9	4,6
Metamorphoses	6,6	13,8

FONTE: Datanexus (2004)

O concorrente direto do Jornal da Band (quadro 5) é o Jornal Nacional, da emissora de TV Rede Globo, com a média de 33 pontos de audiência. Em relação à novela Metamorphoses (quadro 5), a sua concorrente detém 34 pontos de audiência com a novela Celebridade, também da emissora Rede Globo.

4.2 Retrato da situação

Hoineff (2004b) reforça a busca pela inovação ao afirmar que

nenhuma estratégia poderia ser melhor para consolidar a liderança tão ampla de uma rede, neste caso a emissora Globo, do que impingir conteúdo tão imitativo às suas concorrentes.

Ainda, "a fraca resposta das redes que mais apelam para a vulgaridade indica que a baixa qualidade

nem sempre é competitiva". Vale observar novamente um aspecto da teoria, que estabelece que, mesmo a inovação de caráter sustentador (quadro 1), provocada pelas empresas desafiantes do setor, as líderes de mercado quase sempre são as vencedoras quando se trata de uma inovação incremental, ou seja, as empresas líderes de mercado conseguem rapidamente reproduzir uma inovação de caráter de aprimoramento e lançá-la no mercado, explorando sua força de marca e distribuição com sucesso, deixando os concorrentes numa situação de desvantagem competitiva. Com a experiência adquirida em anos de realização de um determinado produto de sucesso, as líderes dispõem de amplos recursos e processos bem estruturados para rapidamente copiar ou até mesmo suplantar uma inovação de categoria sustentadora, que como vimos tratam-se de melhorias em certos atributos, de um produto já existente.

O produto "novela Pantanal", uma inovação sustentadora para o segmento – dado a forma de realizar as filmagens e o roteiro – conforme antecipa a teoria, tratava-se de uma estratégia de inovação de curto prazo. E foi o que aconteceu. Na sequência, a líder de mercado lançou produtos com os mesmos atributos: as novelas Renascer e O Rei do Gado, em suas realizações, adotaram as filmagens externas, além da contratação do mesmo roteirista da novela Pantanal.

Considerações Finais

A forte concentração de mercado obtida por um único competidor no segmento de emissoras de televisão aberta no Brasil e a observação de baixos

resultados no lançamento de novos produtos, ou seja, a falta de inovação no segmento, sugerem uma revisão na forma de atuar e produzir pelas concorrentes.

Assim, uma teoria que possa servir de base para apoiar a discussão em torno da busca de melhores resultados nos lançamentos de supostas inovações é imperiosa. Observa-se que a repetição de fórmulas baseadas nos resultados da líder de mercado é o principal combustível para que a mesma continue na liderança.

Uma questão fundamental neste processo de se buscar a inovação é a empresa se atentar para os movimentos do mercado e a sua competição, buscando compreender o que se precisa dominar hoje e o que precisará ser dominado no futuro, desta forma, saberá que melhorias os clientes considerarão relevantes. A utilização de produtoras independentes como parte do processo de inovação nos parece indiscutível, portanto seria importante uma maior aproximação por parte das emissoras concorrentes junto a produtoras independentes, incitando-as a apresentar novos projetos e ideias, que, como observamos no artigo, poderia contribuir para a construção de uma plataforma de lançamento de inovações, de acordo com a teoria.

Ainda, essa proximidade com as produtoras de conteúdo, aliada ao advento das plataformas digitais de transmissão é, em nossa visão, parte da resposta para a questão do que se precisará dominar no futuro para inovar e atrair os consumidores de conteúdo televisivo.

- Recebido em: 24/08/2008
- Aprovado em: 15/06/2009

Referências

- BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. **PIMS: o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The innovator's solution: o crescimento pela inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **The innovator's dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business**. New York: HarperBusiness, 2000.
- CUNHA, P. J. **Telejornalismo em close. Vai kaol no platinado, doutor?** Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp>>. Acesso em: 19 mar. 2004.
- DAVIDOW, W. H. **Marketing high technology: an insider's view**. New York: Free, 1986.
- DATANEXUS. Disponível em: <<http://www.datanexus.com.br>>. Acesso em: 19 mar. 2004.
- GOMES, F. R. **Difusão de inovações, estratégia e inovação: o modelo D.E.I para os executivos**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- HOINEFF, N. **Produção de TV e identidade nacional**. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=267TVQ001>>. Acesso em: 19 mar. 2004a.
- _____. **TV em transe, a vida além da Globo**. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=268TVQ001>>. Acesso em: 19 mar. 2004b.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategy planning. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v.72, n.1, p.107-114, Jan./Feb. 1994.
- MOORE, G. A. **Inside the tornado: marketing strategies from silicon valley's cutting edge**. New York: HarperBusiness, 1999.
- _____. MCKENNA, R. **Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers**, HarperBusiness, 1999.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 68, n. 3, p.79-91, May/June 1990.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 4th ed. New York: Free, 1995.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
- TELLES, R. **B2B: marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- WIEFELS, P. **The chasm companion: a fieldbook to crossing the chasm and inside the tornado**, HarperBusiness, 2002.