

Um Modelo de Estratégia Empresarial para Cooperações

Resumo

Diversos são os conceitos e os tipos de estratégia empresarial utilizados nas últimas décadas. Contudo, por meio da análise das vantagens e desvantagens das estratégias da Matriz de Ansoff; da matriz portfólio de produtos; da matriz de Porter; do *core competence* e do BSC percebeu-se que, a Matriz de Ansoff e a de portfólio de produtos, não são aplicáveis às cooperações e as outras três se mostraram parcialmente aplicáveis, porém, nenhuma com aparente possibilidade de aplicação integral às cooperações. Assim, o objetivo deste estudo consiste em desenvolver num modelo de aplicação e avaliação e posicionamento estratégico das empresas que trabalham em cooperação com outras empresas, e do posicionamento do próprio grupo dessas empresas. Metodologicamente, este estudo se classifica com teórico empírico, uma vez que desenvolve o um modelo conceitualmente e posteriormente o aplica a um grupo de empresas que trabalham em cooperação. Como resultado obteve-se valores que enquadrados na matriz possibilitam posicionar a empresa em uma das estratégias isoladamente, também, foi possível determinar o posicionamento da cooperação. Dessa forma o modelo se mostrou válido para verificar o posicionamento estratégico empresarial das diferentes empresas e da cooperação por elas formada. Na aplicação do modelo pode-se comprovar que, um parceiro de cooperação somente é útil para a cooperação se esta atender os seus objetivos específicos e, conseqüentemente, da cooperação.

Palavras chave: Cooperação, BSC, Modelo de estratégia empresarial

1. Introdução

A adoção da estratégia empresarial tem se mostrado uma ferramenta amplamente utilizada na administração de empresas nas últimas décadas. Existem diferentes conceitos de estratégia descritos por vários autores. Bourgeois (1980) atribui a Vancil e Lorange (1977) o primeiro trabalho que apresentou uma separação em níveis hierárquicos, diferenciando estratégias de empresas e estratégias competitivas. Um terceiro tipo de estratégia também muito citada se chama estratégia de função (PEARCE; ROBINSON, 1997) que, segundo Nöcker (2001), não apresenta utilidade porque é apenas uma parte de estratégia de empresas.

As estratégias de empresas mais conhecidas são: a estratégia de crescimento, da matriz de Ansoff (1966), a matriz de portfólio de produtos (THOMMEN; ACHLEITNER, 2003; HEDLEY, 1977), a matriz de Porter (1999), o conceito de core competence (PRAHALAD; HAMEL, 1990 e 1995) e o Balanced Scorecard – BSC (KAPLAN; NORTON, 1997). Além desses, existem ainda inúmeras outras estratégias. Entretanto, nem todas as estratégias de empresa são adaptáveis a todas as empresas ou ramos.

A escolha de uma estratégia é decisiva, e com a identificação de pontos fortes e pontos fracos, é utilizada para aumentar as chances de sucesso e a redução dos riscos no momento de atingir objetivos estratégicos.

As diferenças entre as atividades, margens de lucro e planos de expansão das empresas, especialmente em mercados crescentes como o do mercado de *Facility Management*, levanta o problema de como formular estratégias de cooperação. A cooperação constitui-se como uma ação de colaboração voluntária, na maioria das vezes baseada em

contratos entre empresas parceiras e autônomas, que perdem parte de sua autonomia econômica para atingir os objetivos da cooperação.

Por meio da análise das vantagens e desvantagens das estratégias da Matriz de Ansoff; da matriz portfólio de produtos; da matriz de Porter; do *core competence* e do BSC percebeu-se que, a Matriz de Ansoff e a de portfólio de produtos não são aplicáveis às cooperações. As outras três se mostraram parcialmente aplicáveis, porém nenhuma com aparente possibilidade de aplicação integral às cooperações.

Desse modo, o objetivo principal desse estudo consiste em desenvolver um modelo de aplicação e avaliação do posicionamento estratégico da cooperação em suas empresas parceiras.

2. Metodologia

Este estudo classifica-se quanto aos fins como teórico e empírico e quanto aos meios como estudo de caso Vergara (1997). As características do estudo teórico provêm do estudo de conceitos conhecidos e do desenvolvimento de um novo modelo de aplicação integrada dos conceitos anteriormente estudados. A parte empírica do estudo é decorrente da aplicação do modelo teórico a um caso real, comprovando a sua aplicabilidade (VERGARA, 1997).

Quanto aos meios, o estudo se classifica como um estudo de caso uma vez que o modelo conceitual foi aplicado a uma cooperação composta por cinco empresas, de forma que foi possível aplicar o método desenvolvido (GIL, 1996).

O desenvolvimento desse estudo se deu, inicialmente, pela análise e identificação dos conceitos de estratégia empresarial já existentes, a análise das vantagens e desvantagens onde se detectou que nenhuma dessas se adapta adequadamente as empresas, quando estas se encontram trabalhando em cooperação.

Partindo dessa constatação elaborou-se um estudo teórico que culminou na construção de um novo modelo que permite avaliar a utilização das estratégias específicas e das cooperações de uma forma geral. Com o modelo desenvolvido, aplicou-se o modelo a um caso prático para que fosse possível a comprovação empírica do modelo.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário, onde foram levantados os fatores individuais de cada empresa e os fatores cooperativos em cada uma delas (Quadro 1). As respostas foram coletadas por meio de escalas que possibilitavam ao respondente determinar qual o nível de ocorrência de cada fator em valores numéricos ou percentuais.

Fatores Individuais	Fatores cooperativos
Média de inovações de serviços e produtos	Importância de objetivos da cooperação para sua empresa
Estratégia de empresa	Compras em conjunto
estratégia de custos	Pesquisas e desenvolvimento em conjunto
estratégia de qualidade	Desenvolvimento de interface em conjunto
estratégia de nicho e de custos	Vendas em conjunto
estratégia de nicho e de qualidade	Utilização do efeito sinérgico
Diálogo com colaboradores	Redução de risco
Satisfação dos colaboradores	Entrada no mercado
Volume médio das vendas/funcionário/ano e percentual	Ganho de conhecimento
Crescimento médio do quadro de funcionários por ano e percentual	Estratégia de cooperação
Número de aprendizes, estagiários, bacharelados, mestrados, etc. por ano	estratégia de custos
Número de treinamentos e educação profissional continuada no ano	estratégia de qualidade
Número de novas ordens no ano passado	estratégia de nicho e de custos
Número de novas ordens no ano atual	estratégia de nicho e de qualidade
Planejamento do crescimento de volume de vendas no ano atual em percentual	Quantos projetos esperados pela cooperação
Crescimento de licenças e de patentes no ano atual em percentual	Duração média dos projetos em semanas
Frequência de fidelidade dos clientes no ano	Volume de vendas da empresa pela cooperação
Quota de altos funcionários qualificados em percentual	Número das cooperações onde a empresa está parceiro
Número de projetos de pesquisas e de desenvolvimento no ano atual em percentual	
Duração média de projetos em semanas	

Quadro 1 – Fatores avaliados

Os valores numéricos de cada quesito foram convertidos em pontos que depois de somados retornam dois valores que são as coordenadas de posicionamento dentro da matriz. O valor do eixo Y refere-se a cooperação e identifica as vantagens e desvantagens da cooperação para a empresa e a cooperação, enquanto que o eixo X identifica as estratégias das empresas e da cooperação em custo, qualidade ou *outpacing*.

3. Empresas de *Facility Management* (FM) e cooperações

O FM se constituiu como uma abordagem da coordenação do ambiente de trabalho, das pessoas envolvidas e da organização do trabalho em si, integrando os princípios da administração, da arquitetura e das engenharias (KAHLEN, 2001).

A partir dessa definição muitas empresas no mundo passaram a se considerar parte do mercado de FM. Isso fez com que o campo de atuação se tornasse complexo, uma vez que a área de atuação é universal e o potencial do mercado é grande (IIFM, 2004). Na Figura 1, apresenta-se a origem do ramo dos prestadores desses serviços.

Atualmente, o mercado de FM tem se mostrado dinâmico e tem se modificado nos últimos anos. Os imóveis e o racionamento dos gastos envolvidos têm se tornado foco da atenção das empresas, devido ao valor elevado e a grande quantidade de recursos investidos. Por outro lado, tem-se as necessidades da administração de um crescente número de processos e atividades pormenorizadas.

Dessa forma, a crescente exigência de qualidade e competitividade estratégica e operacional força a concentração das empresas nos negócios principais. Uma maneira das empresas lidarem com essas funções secundárias se baseia na terceirização desses processos

que não fazem parte do negócio principal. Uma das formas consiste na transferência dessas funções para empresas de FM afiliadas (LGM, 2003) ou por meio de incorporações, fusões e criação de cooperações entre diferentes empresas na busca da concentração em suas funções principais (AG, 2003; DUSSMANN, 2004).



Figura 1 – Origem dos provedores de serviços
Fonte: adaptado de Burr (2003)

Pode-se citar o caso do FM para produtos de *software* e serviços de consultoria, que podem originar um projeto de implementação de novo *software*, novo *hardware*, entre outros produtos e serviços prestados para empresas já existentes. Esses projetos podem ser de prazos muito curtos (1 ou 2 dias) ou de prazos mais longos, que podem contemplar meses e até mesmo diversos anos. Desse modo, projetos de prazos longos podem ser configurados por cooperações efetivadas por meio de diferentes empresas cooperadoras, executando cada qual a parte do projeto que corresponde a sua atividade principal.

Normalmente, não é possível inserir a dependência de produtos e serviços de terceiros na estratégia das empresas. Nesse caso, uma combinação da estratégia de Porter e do *core competence* parecem ser uma combinação lógica e razoável, uma vez que empresas no mercado de FM fazem propaganda baseada na própria qualidade. Por outro lado, projetos contêm componentes não monetários que somente são percebidos com a aplicação do BSC.

Empresas de FM que não possuem projetos na cooperação se utilizam dessa para conseguir vantagens nas compras, nas vendas ou mesmo eliminar deficiências no conhecimento. Nesses casos, fica a questão de qual é a estratégia da empresa e qual a estratégia da cooperação.

No caso de empresas de FM, somente três tipos de cooperações têm se mostrado apropriadas: *joint ventures*, alianças estratégicas e redes de negócios. O princípio consiste na rejeição do desenvolvimento de uma única estratégia para todos os tipos de cooperações, uma vez que existem outros parâmetros que são importantes, diferentes para cada tipo de cooperação.

4. Desenvolvimento da estratégia

O desenvolvimento de uma estratégia de cooperação resulta da estratégia das empresas que a compõem. Para o desenvolvimento de um conceito estratégico empresarial totalmente novo seria necessário um grande banco de dados que possibilitasse uma pesquisa empírica. Dessa forma, a estratégia das empresas seria objetivamente desenvolvida para alianças estratégicas, abordando características e fatores específicos.

As alianças estratégicas nas empresas são determinadas pela direção de entrelaçamento, pelo fundamento jurídico e econômico e a pela dimensão do tempo da cooperação. O objetivo estratégico empresarial deve possibilitar uma revisão sustentável da formação da cooperação decorrente de uma vantagem.

O desenvolvimento sustentável de uma empresa e a vantagem competitiva são critérios importantes para o desenvolvimento de um modelo empresarial. Assim, fatores individuais e fatores de cooperação devem ser considerados no modelo. Esses fatores são muitos e alguns não são monetários. Com isso, esses fatores também serão considerados no BSC e nos modelos baseados na matriz de Porter e no conceito do *core competence*.

4.1. Fatores da empresa

A estratégia empresarial deverá ser orientada para o crescimento sustentável, preparando as empresas para o futuro. Com isso considera-se fatores monetários e, também diversos fatores não monetários, dentre os quais a própria vantagem competitiva.

Dentre os fatores monetários os mais objetivos são:

- crescimento médio de volume de vendas por funcionário/ano;
- crescimento de volume de vendas;
- número de novas ordens; e
- crescimento de licenças e de patentes.

O crescimento médio do volume de vendas por funcionário/ano sofre influências de modificações no quadro, uma vez que esse índice se baseia em duas grandezas que são variáveis.

Para a utilização desse método, é necessário que primeiramente seja conhecido o crescimento do volume de vendas. Baseado nisso, é possível afirmar se ocorre o desenvolvimento da produtividade da empresa ou não depois da cooperação.

Outro fator consiste no volume de novas ordens, que são avaliadas baseadas no volume total de ordens e no valor geral gerado por essas ordens. Uma mudança de volume médio de novas ordens pode sugerir tendências de mercado ou tendências de posicionamento da cooperação nesse mercado.

Já o crescimento de licenças e de patentes pode ser recolhido numericamente, uma vez que são valores quantitativos e monetários. Dessa forma, são agregados diversos fatores monetários que determinam o crescimento em valores absolutos e em valores monetários. Dentre os fatores não justificados monetariamente podemos citar:

- desenvolvimento de prestações de serviços, produtos e *updates* destes;
- duração média de projetos;
- fidelidade dos clientes;
- diálogo com os colaboradores por ano;
- satisfação dos funcionários;

- crescimento do quadro de funcionários;
- quota de altos funcionários qualificados;
- número de aprendizes, estagiários, bacharelados, mestrados, etc.;
- número de treinamentos e educação profissional continuada;
- número de projetos de pesquisa e de desenvolvimento; e
- estratégia de empresa.

Os desenvolvimentos de prestações de serviços e produtos é um dos principais fatores da empresa, porque gera competitividade no futuro. Nos mercados em crescimento, como é o caso do mercado de FM, não se pode evitar a concorrência sem arriscar a empresa.

A segunda característica é a duração média de projetos que consiste na ligação dos recursos no projeto e o seu tempo de execução. Pode-se dizer que, quanto maior é o projeto, mais benefícios ele gera à empresa. O mesmo efeito pode ser conseguido através de vários projetos pequenos que agreguem o mesmo volume de vendas. A vantagem dos grandes projetos, geralmente, consiste em um melhor planejamento ao contrário dos pequenos.

A fidelidade dos clientes é um muito importante para as políticas das empresas e envolve o grau de satisfação e a lealdade destes. Assim, empresas que trabalham com produtos de alta qualidade têm um alto grau de lealdade dos seus clientes.

A satisfação dos funcionários mostra a situação num momento específico, contudo permite avaliar a motivação dos colaboradores. Funcionários desmotivados não realizam suas funções aplicando toda a sua capacidade. O diálogo com os colaboradores pode aumentar a capacidade produtiva como um todo e, pode ser utilizada para projetar um planejamento pessoal de cada indivíduo. O crescimento pessoal pode indicar um crescimento da empresa.

No caso do crescimento do quadro de funcionários, este é difícil de ser observado, pois pequenas empresas têm taxas de contratação de pessoal mais alta que nas médias e grandes empresas. A quota de funcionários altamente qualificados determina a imagem do conhecimento existente e com isso do desenvolvimento e da produção dos produtos e prestações de serviços.

Quanto aos fatores de pesquisa e desenvolvimento, a realização de trabalhos de conclusão de curso, mestrado e doutorado, projetos de pesquisas e de desenvolvimento, como também aprendizes, criam um fundamento sustentável para um desenvolvimento positivo da empresa.

4.2. Fatores de cooperação

Quando as empresas optam pela formação de uma cooperação devem analisar se a formação desta trará vantagem competitiva sobre a concorrência. Esta verificação pode ser realizada por meio da análise das seguintes características:

- estratégia da cooperação;
- objetivos da cooperação;
- volume de vendas da empresa pela cooperação;
- quota de novas ordens adicionais pela cooperação;
- duração dos projetos; e
- quantidade de cooperações.

Muitas cooperações fracassam por causa de opiniões divergentes sobre os objetivos e a estratégia da cooperação. É necessário que estes sejam flexíveis, de maneira que, seja possível

reagir às modificações do mercado no momento em que as empresas da cooperação serão influenciadas de formas e graus diferentes.

O volume de vendas da empresa pela cooperação determina o grau de dependência da empresa em relação às demais empresas da cooperação. Quando a participação das vendas pela cooperação é pequena, isso significa que a empresa é economicamente independente das demais.

Cooperações que não resultam em novas ordens para a empresa e, ao mesmo tempo, não resultam em aumento do conhecimento, geralmente, não possuem muita razão para existir, uma vez que, cooperações devem agregar valor. Assim, cada empresa deve ser avaliada individualmente durante os projetos.

4.3. Modelo

Porter (1999) apresenta em sua matriz as estratégias de custos, de qualidade e de nicho de mercado. No presente modelo não se utiliza a estratégia de nicho de mercado, pois nesta também estão contidas as estratégias de custo e de qualidade. Com isso é renunciada uma distinção entre mercado total e partes de mercado, uma vez que cooperações tendem a não atuar em partes de mercado.

Cooperações oferecem às empresas participantes oportunidades em mercados conhecidos e a entrada e o desenvolvimento em mercados novos. Isto significa uma integração de conceito de competências principais (*core competence*) de Prahalad e Hamel (1990) que descrevem a existência desses mercados novos e conhecidos. Antes da cooperação, os parceiros sempre estão atuando em mercados conhecidos. Durante a cooperação estes estarão tanto em mercados conhecidos quanto em novos, independentemente de algum parceiro de cooperação já fazer parte deste novo mercado. Essa entrada nos mercados estará sempre ligada aos objetivos e à estratégia da cooperação.

Dentro de cada tipo de estratégia (de custos, de qualidade ou de *outpacing*), uma empresa que trabalha na estratégia de qualidade pode se manter em mercados conhecidos e, ao mesmo tempo, entrar em novos mercados. Dentro da cooperação, cada empresa tem suas competências principais, assim como a própria cooperação tem as suas. Essas podem ser múltiplas ou específicas para uma empresa.

A estratégia de *outpacing* na matriz de Porter consiste na posição denominada “*stuck in the middle*” (BUZZELL; GALÉ, 1989; BARZEN; WAHLE, 1990). Esta estratégia pode ser positiva e entendida como própria, ou seja, uma estratégia híbrida que reúne ao mesmo tempo as vantagens das estratégias de custo e de qualidade (JENNER, 2000). Esta estratégia permite um potencial para uma boa parte do mercado e simultaneamente traz lucros atrativos, o que pode ser o objetivo.

Dessa forma, no modelo desenvolvido, a estratégia de cada empresa dentro da cooperação será identificada individualmente em qualidade, custo ou *outpacing*. Baseado nas estratégias individuais e nos fatores monetários e não monetários da cooperação, será determinado o posicionamento da estratégia da cooperação.

Para cada fator monetário e não monetário atribuiu-se pontos e estes são somados de maneira que determinam uma coordenada em cada eixo conforme a Figura 2, onde se apresenta o posicionamento de cinco empresas, que atuam em cooperação no mercado de FM.

Percebe-se que cada empresa possui uma visão particular para si e para a cooperação. Pode-se comparar o posicionamento das empresas e da cooperação dentro das estratégias.

Analisando-se a matriz, percebe-se que as empresas de uma mesma cooperação possuem estratégias individuais diferentes (custo ou qualidade) enquanto que a cooperação busca a qualidade.

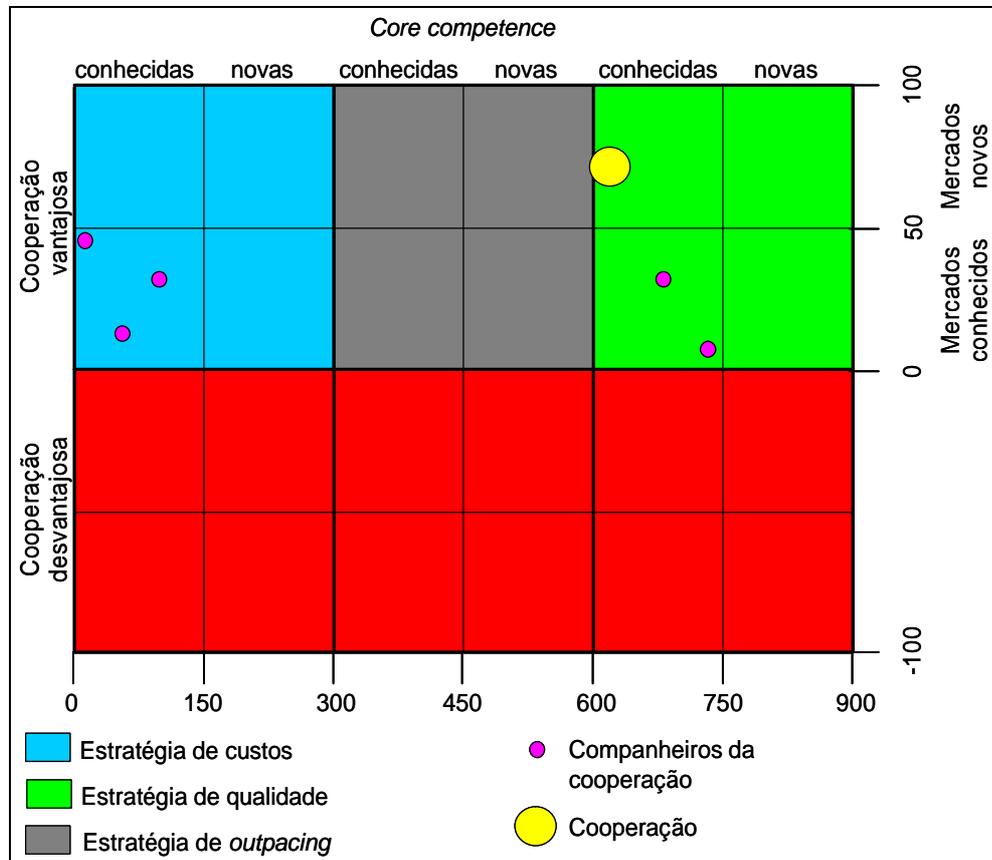


Figura 2 – Matriz de cooperação

Percebe-se ainda que a cooperação tem se mostrado vantajosa para todas as empresas. Se para uma dessas empresas a cooperação não fosse vantajosa, toda a cooperação seria inviável.

Analisando-se as competências principais, percebe-se que mesmo com a constituição da cooperação, nenhuma das empresas criou novas competências, ou seja, cada uma continuou desempenhando somente as funções que já existiam.

Outro aspecto analisado é o fato de que todas as empresas estão posicionadas em mercados conhecidos individualmente, enquanto que a cooperação se encontra em novos mercados, considerando-se que, o mercado que não é conhecido por todas as empresas é um mercado novo para a cooperação.

5. Conclusão

O cruzamento das competências principais (*core competence*) com as de mercado já é indicada por Prahalad e Hamel (1990). A partir deste modelo, percebe-se que a idéia, de que as competências principais, da estratégia de custo e de qualidade de Porter (1999) e do BSC de Kaplan e Norton (1997) são compatíveis, é verdadeira. Qualidades específicas e características de qualidade nos produtos são realizáveis por meio das competências principais. Os autores defendem a concepção de que uma produção barata de prestações de serviços e produtos, na forma de estratégia de custos, pode ser uma competência principal de

uma empresa.

A avaliação do potencial de decisão de uma estratégia da cooperação é objetiva, permitindo a análise uma possibilidade de avaliação até mesmo antes de a cooperação ser constituída. Por outro lado, permite uma reação aos possíveis erros no planejamento de cooperações antes que essas venham causar perdas para a cooperação como um todo.

Nenhuma das estratégias abordadas na revisão teórica foi desenvolvida para cooperações, sendo que todas possuem fraquezas. Desse modo, a utilização das vantagens combinadamente permitiu a construção do modelo que se mostrou apropriado para a análise proposta.

Na aplicação do modelo pode-se comprovar que, um parceiro de cooperação somente é útil para a cooperação se esta atender seus objetivos específicos e da cooperação. Pelo modelo, pode-se comparar as estratégias individuais de modo que é possível corrigir inconsistências estratégicas antes que estas gerem prejuízos à empresa. De forma adicional, o modelo pode mostrar para a cooperação as possibilidades e uma direção para o crescimento.

Referências

ANSOFF, H. I. *Management-Strategie*. München: Verlag Moderne Industrie AG, 1966.

BARZEN, D.; WAHLE, P. [Das PIMS-Programm, 1990]: Das PIMS-Programm – was es wirklich wert ist. *Harvard Manager*, 1990, 12. Jg., Heft 1, S. 100 – 109.

BOURGEOIS, L.J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 1980, v. 5, n. 1, p. 25 – 39.

BURR, W. *Markt- und Unternehmensstrukturen bei technischen Dienstleistern*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2003.

BUZZELL, R. D., GALE, B. T. *Das PIMS Programm: Strategien und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1989.

CONJECT AG. Conject AG übernimmt BuiSy. *Facility Manager*, 2003, September, p. 6.

DUSSMANN. Dussmann und Dr. Lübke starten Kooperation. *Facility Manager*, 2004, n 11, 26/05/2004, p. 3.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HEDLEY, B. Strategy and the “Business Portfolio”. *Human Resource Management*, 1977, v. 10, n 1, p. 9 – 16.

IIFM – INTERNATIONALES INSTITUT FÜR FACILITY MANAGEMENT. Institut: FM-Markt wird zunehmend komplexer. *Facility Management*. 2004, v.3. n. 17, p.5. 18.08.2004.

IFMA - INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION. *The IFMA Report # 1*. Ann Arbor, MI: IFMA, 1984.

JENNER, T. *Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie*, Bedeutung,

Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung. *DBW*, 2000, v. 60, n 1, p. 7 – 22.

LGM. Lufthansa übernimmt die LGM-Gruppe. *Facility Manager*, 2003, Jan. – Fev. p. 50.

KAHLEN, H. *Facility Management: Entstehung Konzeptionen Perspektiven.* Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2001.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 1997.

NÖCKER, R. *Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie,* Hamburg: Verlag Dr. Kovac, 2001.

PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B. *Strategic Management – Strategy Formulation and Implementation,* 6^a Ed, Chicago et al: Blackwell Publishing, 1997.

PORTER, M. E. *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten,* 10.ed. New York: Campus Verlag GmbH 1999.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990, Mai-June, 68. Jg., n. 6, p. 79 – 91.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. *Wettlauf um die Zukunft, Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen.* Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 1995.

SCHULTE, K.-W.; PIERSCHKE, B. Begriff und Inhalt des Facilities Managements. In: SCHULTE, K.-W.; PIERSCHKE, B. (org.): *Facilities Management,* Köln, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH, p. 31-40. 2000.

THOMMEN, J.-P., ACHLEITNER, A.-K. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,* Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 4.ed., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2003.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas, 1997.