

ANÁLISE REFLEXIVA DO PROCESSO DE INOVAÇÃO EM DUAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS DE BASE TECNOLÓGICA

Vanessa THEIS¹
Dusan SCHREIBER²

¹Bacharela em Administração de Empresas e Mestranda em Qualidade Ambiental, ambos pela Universidade Feevale.
E-mail: vanessat@feevale.br

²Doutor em Administração pela UFRGS, professor e pesquisador do Programa de Qualidade Ambiental e graduação em Administração da Universidade Feevale. E-mail: dusan@feevale.br

Recebido em: 15/05/2014 - Aprovado em: 30/06/2014 - Disponibilizado em: 30/07/2014

RESUMO: A inovação tornou-se uma das principais estratégias de diferencial competitivo, especialmente entre as organizações do segmento industrial. No entanto, defini-la como prioridade não é o mesmo que colocá-la em prática, uma vez que inovar compreende alto grau de complexidade e requer mudanças na organização (Tidd et al., 2008). Neste contexto, este artigo tem por objetivo analisar o processo de gestão da inovação em duas organizações de base tecnológica. O estudo multicascos, foi conduzido por meio da abordagem de natureza qualitativa, utilizando-se como técnica de coleta de dados e evidências a entrevista em profundidades com os gestores industriais das companhias pesquisadas. Os resultados evidenciam as características do processo de gestão da inovação e destacam a relevância do envolvimento de pessoas para a consolidação das práticas de inovar na organização. As evidências também facultaram a constatação de que para ser inovadora, uma organização precisa de gestores que fomentem a cultura de inovação como um processo baseado no conhecimento.

PALAVRAS CHAVE: Inovação. Gestão. Estratégia. Práticas Organizacionais.

REFLECTIVE ANALYSIS OF PROCESS INNOVATION IN TWO INDUSTRIAL ORGANIZATIONS BASED TECHNOLOGY

ABSTRACT: The innovation became a main source for the constitution of competitive advantage, especially among industrial organizations. However, establish innovation as the priority doesn't mean to turn organization innovative, since innovation requires major changes within the organization (Tidd *et al.*, 2008). As a result, this article aims to analyze the innovation management process in two technology-based organizations. The multihull study was conducted in two organizations, by means of a qualitative approach, using as a technique for collecting data and evidence in-depth interviews with industry managers of the companies surveyed. The results show the characteristics of the innovation management process and detach the importance of involving people in consolidating practices to innovate in the organization. Evidence also confirmed that in order to be innovative organization needs managers who foster the culture of innovation as a process based on knowledge.

KEYWORDS: Innovation. Management. Strategy. Organizational Practices.

INTRODUÇÃO

O princípio da evolução tecnológica ocorreu com a Revolução Industrial inglesa do século dezoito, quando o processo de fabricação deixou de ser artesanal para ser industrial. Esta mudança propiciou a intensificação das práticas de consumo, constituindo uma nova situação de competição, baseada em produção em escala, redução de custo e abertura de novos mercados (BATALHA, 2008). Além disso, o desenvolvimento científico acelerou o avanço tecnológico, criando condições para o fornecimento de bens e serviços a um nível sem precedentes (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Dentro deste novo contexto percebeu-se a necessidade de voltar a atenção para o planejamento estratégico, a fim de identificar alternativas para se reposicionar no mercado e prospectar novas oportunidades comercialmente atraentes. As opções até então ignoradas, passaram a ser avaliadas, tais como as indústrias alternativas, novas tecnologias, ofertas de produtos e serviços complementares, distintos apelos funcionais e emocionais do setor (KIM, MAUBORGNE, 2005). Neste sentido, as organizações que pretendiam permanecer no mercado ou até ampliar a sua participação no mesmo, precisavam alinhar sua estratégia de negócios com a estratégia de inovação. O desenvolvimento de competências em inovar e sua transformação em resultados, passou a fazer parte da estratégia

organizacional (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Para contribuir a este debate, foi conduzido um estudo de caso em duas organizações industriais de base tecnológica, utilizando a abordagem qualitativa, utilizando-se como técnica de coleta de evidências a entrevista em profundidade, sendo os dados interpretados por meio da análise de conteúdo (ROESCH, 1999; YIN, 2001; BARDIN, 2004; LAKATOS e MARCONI, 2007). O objetivo central deste artigo é analisar o processo de gestão de inovação nas duas organizações pesquisadas. Como objetivos específicos, o estudo procurou: (i) identificar as inovações presentes no ambiente organizacional; (ii) conhecer os fatores que levaram a organização a adotar uma estratégia de diferenciação focada na inovação; (iii) caracterizar os inibidores da inovação e (iv) compreender como a inovação é conduzida aos colaboradores.

O artigo inicia com a apresentação de vertentes teóricas que nortearam a condução do estudo, além de respaldar a metodologia utilizada para analisar as evidências decorrentes da pesquisa. A descrição e justificativa do método escolhido e procedimentos adotados, são introduzidos na sequência, respaldando a seção da análise resultados, apresentada na parte final do artigo, juntamente com as considerações finais e referências.

ESTRATÉGIA

Ansoff *et al.* (1981) relatam que a estratégia determina os princípios e diretrizes para a tomada de decisão, de modo a apontar para o sucesso e desenvolvimento de uma organização perante seus concorrentes. Desta forma, Porter (1989, p.3), pondera que a concorrência está no cerne do sucesso das organizações, e através da concepção de uma estratégia competitiva as empresas poderão estabelecer uma posição alinhada com as características do mercado. O autor define as regras da concorrência ao identificar cinco forças competitivas: “a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre os concorrentes existentes”. O crescimento em potencial, de determinada organização, ocorreria em função da modificação destas regras em benefício próprio.

Porter (1989, p.12) também relaciona as estratégias genéricas adotadas pela organização, a fim de atingir um desempenho acima da média, dentro do seu setor: (i) liderança de custo, (ii) diferenciação e (iii) enfoque (no custo ou na diferenciação). Na liderança de custo, o autor salienta que a empresa destaca-se por focar a produção de baixo custo. Na estratégia de diferenciação, a organização procura ser única em sua indústria, satisfazendo valores e necessidades dos compradores. Por

fim, o escopo é uma estratégia diferente, onde o estrategista seleciona um grupo de segmentos na indústria, adapta e aperfeiçoa sua estratégia para atender alguns segmentos específicos, em detrimento de outros.

Ao desenvolver uma abordagem para avaliar o desempenho organizacional, Kaplan e Norton (2004) corroboram que não se obtém vantagem competitiva apenas com a alocação de tecnologias aos ativos físicos, e com a gestão baseada em ativos e passivos financeiros. Os autores aconselham aos estrategistas considerar a mensuração dos ativos intangíveis, a fim de aumentar a receita no longo prazo.

A mudança na visão da estratégia e na criação de valor exige novas capacidades para gerir e competir. Prahalad e Ramaswamy (2004, p.232) advertem que “a estratégia é um processo de experimentação contínua, de redução do risco, de compreensão do tempo e de maximização do impacto no mercado” e que estas tarefas não devem ser executadas de maneira unilateral. Markides e Cusumano (2002) completam que a estratégia permite a empresa estabelecer uma posição em seu mercado, surgindo assim a necessidade constante de inovação, objeto de revisão na seção a seguir.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

O economista austríaco, Joseph Alois Schumpeter (1982), considerado precursor

nesta temática, observou que os ciclos de desenvolvimento no capitalismo resultavam da combinação de diferentes formas de inovar, o que impulsionava o rápido crescimento da economia. Os investimentos em novas combinações de produtos, processos ou serviços refletem diretamente no desempenho financeiro da organização. Sendo assim, inovação deve estar vinculada a um ganho financeiro, do contrário é apenas uma invenção.

Zawislak (2008, p.9) evidencia que a inovação não é apenas a criação de um novo produto. Inovação pode “estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças e adaptações”. Davila, Epstein e Shelton (2007, p.11) corroboram ao afirmar que a inovação exige “a construção de sólidos processos de gestão e uma organização capaz de transformar desenhos em fatos”.

Segundo Drucker (2008, p. 25), “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente”. No entanto, para que isso ocorra, os empreendedores devem explorar as mudanças e seus sintomas e transformá-las em fontes de inovação. Uma vez internalizado, o processo propicia gerar oportunidades para que a inovação obtenha sucesso. Neste aspecto, Imparato e Harari (1997) aconselham que as

empresas não adotem medidas isoladas e esporádicas, sendo essencial a coerência de um trabalho permanente que envolva todos os níveis da organização.

Ao se voltar para analisar o mercado à luz da inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.25 e 26) evidenciam que “as vantagens geradas por medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que outros imitam”. A organização deve progredir para uma inovação ainda maior, caso contrário, é provável que fique para trás, uma vez que os concorrentes tomam a liderança ao mudarem suas ofertas, aperfeiçoarem seus processos e modelos de gestão. Os autores complementam que “o crescimento da competitividade nas vendas é resultado não apenas da capacidade de oferecer preços mais baixos, mas também de fatores não econômicos como design, customização e qualidade”.

Davenport (1994) não descarta o risco decorrente da inovação, mas enfatiza a sua importância para a organização ao caracterizá-la como um instrumento essencial, por propiciar a revisão das práticas internas, facultando proceder a mudanças importantes e radicais, transformando e reestruturando as atividades do processo, apontando para resultados visíveis e eficazes. Destaca, também, que os novos princípios devem ser transparentes para todos os empregados e ser seguidos pelos gestores. Se este princípio não for seguido, corre-se o risco

dos processos internos bloquearem a inovação e a mudança. Foster (1988, p. 139) conclui que esta é uma das tarefas mais complexas que a gerência pode enfrentar.

Além disto, o Manual de Oslo (2005) destaca que os fatores econômicos e internos que prejudicam as atividades de inovação. Quais sejam: (i) riscos excessivos percebidos; (ii) custo muito alto; (iii) falta de fontes apropriadas de financiamento; (iv) prazo muito longo de retorno do investimento na inovação; (v) potencial de inovação insuficiente (P&D, desenho); (vi) falta de pessoal qualificado; (vii) falta de informações sobre tecnologia; (viii) falta de informações sobre mercados; (ix) gastos com inovação difíceis de controlar; (x) resistência a mudanças na empresa; (xi) deficiências na disponibilidade de serviços (MANUAL DE OSLO, 2005, p.81).

A importância das atividades de pesquisa é destacada por Imperato e Harari (1997, p.89) ao afirmar que com os contínuos avanços tecnológicos as opções oferecidas pela concorrência irão se multiplicar, em face das prioridades dos clientes, o que exigirá investimento para a adaptação da organização por meio de desenvolvimento de novos produtos. Prahalad e Krishnan (2004) concordam e complementam a afirmação, com a constatação de que a evolução tecnológica provoca alterações na cultura da empresa e conseqüentemente requer transformações

fundamentais nos processos internos, exigindo dos gestores a habilidade de estabelecer relações e criar um ambiente propício à inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade, com os diretores industriais de cada organização. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Como o formato da transcrição resulta, normalmente, em um texto não linear e até mesmo confuso, a entrevista foi reescrita na forma de um texto coeso, em formato de narrativa (POLKINGHORNE, 2007). Na sequência foi submetida à apreciação da pessoa entrevistada, para conferência, ajustes ou contribuições.

O teor da entrevista em profundidade foi submetido à análise de conteúdo. Roesch (1999) pondera que este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Nesta etapa da pesquisa, utilizou-se o *software* NVivo, a fim de compilar, comparar e decifrar os dados da entrevista.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Caracterizada pela gestão familiar, a empresa ALFA, atua nos mercados têxtil e calçadista desde 1975, produzindo tecidos dublados para cabedais, forros e não-tecidos

costurados, além de prestar serviços de dublagem com adesivos a base de água, fogo, com *hotmelt* e a filme. Sua matriz está localizada no município de Bariri, em São Paulo e além de atender as indústrias de calçados, fornece tecidos e presta serviços para montadoras de automóveis de passeio e carga, fabricantes de lingerie e ortopédicos. A empresa possui filiais em Birigui e Franca, no estado de São Paulo, Saporanga e Ivoti, no estado do Rio Grande do Sul.

Também de gestão familiar, a segunda empresa pesquisada é a GAMA, fundada em 1991, no município de São Leopoldo – RS, com a atividade inicial de manutenção de máquinas, equipamentos e produção de pequenas peças. Após duas décadas de funcionamento a empresa cresceu e se organizou para atuar em três segmentos distintos. A saber, (i) produção de estufas, lavadoras, peças, painéis elétricos, e manutenção de maquinários; (ii) prestação de serviço em tratamento térmico de aços; (iii) produção de feixes e lâminas de molas automotivas através de um processo de tratamento térmico que segue as normas ISO 9001. Diferentemente da empresa ALFA, a administração está centralizada no fundador, que faz questão de tomar as decisões e acompanhar o dia a dia da empresa.

ANÁLISE DE RESULTADOS

As duas organizações se preocupam em manter estruturas organizacionais enxutas com reduzido número de níveis hierárquicos, tanto para continuar operando com custos baixos, como facultar a interação dos sócios com a maioria dos colaboradores. A direção das duas organizações apresenta a percepção convergente no tocante aos benefícios proporcionados pela interação entre os níveis hierárquicos. O principal, segundo os entrevistados, seria a significativa melhora do compartilhamento do conhecimento acerca de processos internos, propiciando condições adequadas para a inovação (DAVENPORT, 1994). Entretanto, o entrevistado da GAMA, relatou que são os gestores que assumem a responsabilidade de sugerir as inovações, incluindo os colaboradores tanto na reflexão como na implantação.

Na ALFA, o processo de inovação também é coordenado pelos gestores, desde a reflexão inicial, pesquisas de diversas fontes, consulta aos colaboradores, concepção de mudanças, até a sua implantação e acompanhamento. O foco central da atuação deles é a introdução de novas tecnologias, o levantamento de tendências, captação de fornecedores de matérias-primas e oportunidades com clientes. As feiras, principalmente internacionais, são consideradas por eles as principais fontes de informações

técnicas para o processo de inovação, conforme a literatura consultada (IMPARATO E HARARI, 1997).

Já a inovação encontrada na empresa GAMA, decorre, na maioria das vezes, da interação com os clientes, considerando que a sua especialidade consiste na customização de máquinas e equipamentos industriais. O conhecimento obtido na concepção da solução técnica desejada pelo cliente é internalizado, aos gestores apenas, em apoio aos demais atendimentos oferecidos pela GAMA (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004). Além disso, o desenvolvimento da competência de entender o problema técnico apresentado e conceber uma solução técnica específica passou a constituir fonte de diferencial competitivo, pois além de entregar soluções completas para seu consumidor, satisfazendo suas necessidades, a empresa consegue fazê-lo com agilidade (PORTER, 1989; KAPLAN E NORTON, 2004).

A preocupação de estar próximo ao cliente, de identificar suas necessidades, também é manifestada na ALFA, o que pode ser percebido pela disponibilidade em constituir as unidades operacionais pelo Brasil. O entrevistado entende que a aproximação do cliente e do prestador de serviço, facilita na identificação precisa das características do problema, além de possibilitar o envolvimento do cliente na geração de ideias de novos

produtos ou melhorias dos já existentes (KAPLAN e NORTON, 2004; TIDD, BESSANT e PAVIT, 2008; ZAWISLAK, 2008). Para ter melhor controle do conhecimento gerado com esta interação, a ALFA reestruturou os processos internos e desenvolveu um *software* de Gestão para trabalhar por cliente e não mais por produto. Esta prática não necessariamente gera impacto no produto final, mas melhora a lucratividade (DAVENPORT, 1994).

Com o objetivo de se manter competitiva, ALFA investe continuamente em tecnologia, tanto com recursos próprios como de fundos governamentais disponíveis para este fim através de editais públicos, geridos pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Em 2007 teve aprovado um projeto em parceria com a UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas para desenvolver estudos de incorporação da nanotecnologia em seus produtos. O aprimoramento da técnica permitiu o avanço das pesquisas para introdução de outros atributos aos tecidos fabricados pela empresa, além de possibilitar a criação de uma nova categoria de produtos (GIBSON e SKARZYNSKI, 2008; SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Ao contrário da ALFA, que precisa buscar novas matérias-primas, novas tecnologias e novas formas de executar os processos, pois trabalha com o mercado

sazonal, vinculado às tendências da moda, a GAMA fabrica equipamentos para o ramo metal-mecânico. Deste modo, as inovações tecnológicas para atender determinadas exigências dependem de um arranjo diferente de competências, insumos, materiais secundário, máquinas e equipamentos, sendo essencial a parceria com os fornecedores, além da interação com os clientes. Neste caso específico o histórico de soluções implementadas passa a ser mais relevante do que a participação da empresa em feiras (TIDD, BESSANT e PAVIT, 2008).

O desenvolvimento de soluções customizadas para os clientes da GAMA, são discutidos em conjunto, sendo que o desenvolvimento do projeto é realizado internamente. Quando se faz necessária análise laboratorial de determinados materiais, a empresa recorre ao centro tecnológico da universidade próxima. A empresa não precisa investir um valor relevante para montar um laboratório próprio e a universidade pode proporcionar aos docentes e discentes a experiência de interagir com a empresa, experimentando diferentes caminhos técnicos para a solução (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Enquanto isso, na ALFA os valores investidos em atividades de P&D, apesar dos aportes de recursos públicos, são considerados, pelo entrevistado, muito altos e significativos,

em relação ao porte da empresa. Este é um dos indicativos que impede a organização de inovar mais, fato observado e corroborado pela literatura revisada (MANUAL DE OSLO, 2005). Dessa forma, para criar condições necessárias para pesquisa de novas tecnologias e desenvolvimento de novos produtos a ALFA procura, cada vez mais, a parceria com fornecedores, centros tecnológicos e universidades (MANUAL DE OSLO, 2005).

No tocante ao planejamento estratégico, considerado relevante por autores como Davila, Epstein e Shelton (2007), Drucker (2008), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), foi possível averiguar que as duas organizações restringem acesso às informações do planejamento estratégico, apenas ao nível gerencial, o que, de acordo com a literatura obstaculiza a participação dos colaboradores para atingir objetivos e metas. Porém, ao analisar a inovação com foco em produto (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008), verifica-se que este fator não é vital para a geração de novos produtos, visto que a ALFA consegue inovar contando apenas com a iniciativa de seus diretores e a GAMA por ter a inovação puxada pelo cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas vertentes teóricas que serviram de embasamento para as análises realizadas, acredita-se que ambas as organizações precisam desenvolver a

capacidade de envolver seus funcionários nas atividades de inovação, descentralizando-a da alta administração. Estas adequações podem demandar investimento em treinamentos, reestruturação organizacional e até mesmo mudanças na cultura organizacional, com o propósito de tornar a inovação uma responsabilidade de todos os colaboradores.

No tocante às limitações da pesquisa, destacam-se a opção metodológica, de estudo de caso único e a coleta de evidências, realizada por meio de entrevistas em profundidade. A amplitude das respostas depende do conhecimento e experiência, tanto do entrevistado como dos pesquisadores, com provável viés e influência na interpretação das evidências que emergiram do processo de análise.

Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização analítica dos resultados obtidos, estando restrita à realidade investigada. Entretanto, acredita-se que o estudo oferece importantes contribuições para a compreensão do processo de gestão da inovação nas organizações, facultando o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. ; DECLERCK, R. P; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à**

administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro,RJ: Campus, 1994.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** 1^a ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2008.

FOSTER, Richard N. **Inovação: a vantagem do atacante.** São Paulo. Best Seller, 1988.

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKI, Peter. **Inovação: Prioridade número 1. O caminho para a transformação nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

IMPARATO, Nicholas; HARARI, O. **A Grande Virada: inovação e escolha estratégica em uma era de transição.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em**

resultados tangíveis. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 23ª reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** – 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

MARKIDES, C.; e CUSUMANO, M. **Pensamento Estratégico.** São Paulo: Campus, 2002.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.** Rio de Janeiro: FINEP, 2005, 3ª edição. Disponível em <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>> Acesso em: 23/01/2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior.** 30ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POLKINGHORNE, D. 2007. Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, 13(4): 471-486.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERER, Felipe O.; CARLOMAGNO, Maximiliano S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação.** 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, Paulo A. Apresentação à Edição Brasileira (Gestão da Inovação). In: TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3^a ed. – Porto Alegre: Bookman, 2008.