



Uma avaliação do alinhamento estratégico em um projeto de migração de sistemas

An Evaluation of Strategic Alignment in a System Migration Project

RABELLO, Daniel Gonçalves Younes¹; CUNHA, Pedro Henrique Bráz²
dgyrabello@gmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br²

¹ Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão, Universidade Federal do Rio de Janeiro

² Marketing, Mestre em administração Internacional, l'Universté D'Angers, França

Informações do Artigo

Palavras-chave:
 Gestão de Portfólios
 Gestão da Integração
 Alinhamento Estratégico

Key word:
 Portfolio Management
 Integration Management
 Strategic Alignment

Resumo:

No contexto organizacional, o alinhamento estratégico é um fator relevante para a composição do portfólio de projetos, de modo que projetos que contribuem para o alcance das metas estratégicas tendem a ser priorizados. Por esta razão, o estudo conduzido buscou avaliar o caso de um projeto de migração de sistemas para emissão de notas fiscais em processos de importação de mercadorias aeronáuticas do ponto vista do alinhamento estratégico, na perspectiva de diversas partes interessadas e como o alinhamento impacta no engajamento da equipe, qual é o grau de impacto do projeto no alcance das metas estratégicas do departamento de logística (e conseqüentemente da organização como um todo), a que grau as entregas e resultados desse projeto agregam valor e justificam a alocação dos recursos empregados.

Abstract

In the organizational context, strategic alignment is a relevant factor for the composition of the project portfolio, so that projects that contribute to achieving strategic goals tend to be prioritized. For this reason, the conducted study aimed to evaluate the case of a system migration project for issuing invoices in the import processes of aeronautical goods from the perspective of strategic alignment, considering the views of various stakeholders and how alignment impacts team engagement, the degree of the project's impact on achieving the strategic goals of the logistics department (and consequently the organization as a whole), and to what extent the project's deliverables and results add value and justify the allocation of employed resources.

1 Introdução

Diante de um cenário de negócios cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, as organizações veem-se constantemente pressionadas a estabelecer e

conduzir iniciativas bem-sucedidas que as proporcionem vantagens competitivas, assegurando sua permanência no mercado. Essas iniciativas se concretizam na forma de projetos.

Para Vargas [1], projeto é um:

empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Por sua vez, Prado [2] aponta que quase um terço da economia mundial é gerado por meio de projetos. Assim se mostra a importância dos projetos no contexto organizacional. Ainda é possível enriquecer a compreensão a respeito da relevância dos projetos ao vê-los como impulsionadores de mudanças (levando empresas de um estado atual a outro desejado no futuro) e como fatores críticos na criação de valor tangível ou intangível de negócios [3].

Nesse sentido, gerenciamento de projetos pode também ser compreendido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos, permitindo que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente [3].

É possível ainda que algumas organizações empreguem o uso de um portfólio de projetos para gerenciar de maneira efetiva vários programas e projetos de forma simultânea, de modo que um portfólio é composto por uma seleção de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos. [3]

Por esses motivos, o presente artigo visa a estudar os critérios e eventuais ferramentas utilizadas no processo de avaliação de propostas para definição de quais projetos devem compor o portfólio dentro da Gerência de Logística em uma empresa multinacional do ramo aeronáutico, buscando estabelecer de maneira quantitativa e qualitativa a relação e alinhamento entre o projeto de migração do processo de emissão de Notas Fiscais de Importação com os objetivos estratégicos da organização.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Drucker [4], o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. No mesmo sentido, Chiaventato [5] defende que planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los.

O Dicionário Aurélio [6] define estratégia como a arte de aplicar os meios disponíveis e explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos ou, num sentido ainda mais amplo, como a arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas.

Essa definição em contexto militar permite estabelecer o plano de fundo e um interessante paralelo com o contexto organizacional. Primeiramente, percebe-se que estratégia está vinculada ao planejamento e à execução. Isso implica em que haja um curso de ação e iniciativas, ou movimentos, que conduzam a organização na direção dos seus objetivos.

Em segundo lugar, a estratégia tem como fim a manutenção ou a conquista de posições e potencial sobre o inimigo, no contexto da guerra, o que se traduz como o interesse das organizações em aumentar suas fatias de mercado, possibilitando a perpetuação do negócio e assegurando êxito sobre a concorrência.

Finalmente, a definição do plano estratégico é o que direciona futuramente as ações nos níveis tático e operacional, compondo a estrutura de três níveis organizacionais envolvidos e impactados pelo planejamento: estratégico, tático e operacional, com objetivos do mais amplo para o mais específico, e de longo prazo para curto prazo, respectivamente. [7]

De maneira resumida, a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar

valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. [8]

2.2 Gestão de Projetos

Projetos são definidos como empreendimentos temporários que tem como objetivo o alcance de um objetivo específico, como o desenvolvimento de um produto ou prestação de serviço único, com a utilização de recursos.

Projetos são também colocados como fatores importantes na criação de valor de negócios, uma vez que são impulsionados por decisões da alta direção nas organizações, com vistas à inovação, aumento da eficiência, desenvolvimento de um novo produto, ou atendimento a demandas de clientes.

Observa-se que muitos aspectos das definições de estratégia e projeto são comuns entre si. Além disso, deve-se levar em conta o fator “criação de valor”, também comum a ambos os conceitos. Por esse motivo, os projetos estão ligados à execução da estratégia, como as iniciativas que dão corpo e forma à geração do valor especificado no planejamento estratégico.

Compreendida a relevância dos projetos, é importante para as empresas que a taxa de sucesso e os resultados dos seus projetos sejam compatíveis com as expectativas de geração de valor dos clientes e acionistas, para que os objetivos estratégicos sejam alcançados e o negócio seja bem-sucedido. Por isso, ao longo do tempo e como resultado da experiência adquirida, diversas frentes de estudo foram desenvolvidas e as lições compartilhadas para a criação de um corpo de conhecimentos e boas práticas que contribuíssem com a comunidade de projetos com o intuito de promover mais projetos bem-sucedidos.

2.3 Gerenciamento de Portfólios

Soares e Beirão Junior [9] definem o conceito de portfólio na gestão de projetos:

O portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, agrupados de forma a facilitar o seu gerenciamento. É importante ressaltar que

os projetos e programas incluídos em um portfólio não devem, necessariamente, estar relacionados uns aos outros. O portfólio deve adequar-se aos objetivos estratégicos da organização.

Analogamente, Moustafaev [10] apresenta o gerenciamento de um portfólio de projetos como o gerenciamento dos projetos da organização de modo a maximizar a contribuição dos projetos à saúde financeira e ao sucesso da empresa, estando sujeito a restrições internas e externas, através da maximização do valor dos projetos, equilibrando o portfólio e alinhando-o com a estratégia geral da empresa.

É importante distinguir portfólios de programas. Apesar de ter como objetivo o alcance de metas estratégicas comuns, ratifica-se que o portfólio de projetos não tem necessariamente um resultado comum, como é o caso de um programa. Enquanto um programa tem saídas comuns, um portfólio tem entradas comuns, isto é, recursos financeiros, capital humano, mão de obra, dados e tecnologia. [11]

Pelo fato de diferentes projetos em um portfólio compartilharem da mesma fonte de recursos, torna-se estratégica a decisão de composição do portfólio, não apenas considerando os resultados de tais projetos como necessários para o alcance das metas estratégicas, mas também do ponto de vista da alocação dos recursos disponíveis.

Aponta-se ainda para o fato de que esta interação (e até mesmo competição) entre os projetos provoca que o processo de alocação de recursos se torne um fator de risco para a satisfação das ambições estratégicas da empresa, tornando importante o desenvolvimento de ferramentas simples e flexíveis para avaliação quantitativa das interações entre os projetos, mesmo em estágios embrionários da concepção das ideias. Os dois principais fatores de análise propostos são os objetivos perseguidos na execução do projeto e o nível dos recursos disponíveis. [12]

3 Metodologia

3.1 Tipos de Pesquisa

Para a definição da metodologia, foram considerados os seguintes tipos de pesquisa:

Quanto aos fins, descritiva, definida como a pesquisa que tem por objetivo descrever características de um determinado fenômeno, ainda que sem o compromisso de explicá-lo [13]. No mesmo sentido, Gil [14] define uma pesquisa descritiva como aquela que tem o intuito de descrever características de fenômenos ou populações, permitindo ainda o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos meios, consideram-se as pesquisas bibliográfica e de campo, obedecendo as definições que seguem:

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma;

Pesquisa de Campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. [13]

Tendo em vista as definições acima, considera-se que esta pesquisa é, quanto aos fins, descritiva, pois visa a observar o processo de seleção de projetos na composição do portfólio através da avaliação das características do projeto e o método de seleção, bem como avaliar o alinhamento da visão estratégica das partes interessadas;

Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica foi realizada com a busca de conteúdo em artigos, acervos do autor¹, bem como na literatura especializada, enquanto a pesquisa de campo se deu por meio de entrevistas.

3.2 Amostra

3.2.1 Seleção da Amostra

A amostra selecionada foi de quatro partes interessadas no projeto de simplificação do processo de emissão de Notas Fiscais na rotina de importação de uma empresa multinacional do ramo aeronáutico, com operação no estado do Rio de Janeiro, conforma a matriz a seguir. A seleção da amostra foi feita por acessibilidade, devido à facilidade de acesso, não sendo levados em conta quaisquer fatores estatísticos. [13]

Figura 1 – Matriz de Partes Interessadas

Identificador	Cargo organizacional	Departamento	Papel no projeto
E	Gerente de Departamento	Logística	Sponsor
M	Analista de Operações	Logística	Gerente do Projeto
F	Analista de Negócios	Tecnologia da Informação	Equipe do Projeto
T	Assistente de Importação	Logística	Equipe do Projeto

Fonte: Autor

3.2.2 A Empresa. Histórico e operações

A Safran é um grupo internacional de alta tecnologia sediado na França, que atua nos ramos de aviação, defesa e no mercado espacial. Particularmente no mercado de motores de helicóptero, é líder mundial, com atividades nos segmentos comerciais, para-público e militar, atendendo a mais de 2500 clientes em 150 países. [15, 16]

No Brasil, além das operações de suporte em sistemas aviônicos e de defesa, a empresa opera desde a década de 1970 no fornecimento e na prestação de suporte aos motores de helicópteros das forças armadas, bem como outros operadores civis. Em 2002, foi inaugurado o centro de MRO (manutenção, reparo e revisão geral de motores) expandindo o atendimento a todo o mercado da América Latina. No ano de 2012, deu-se início também à montagem de motores novos. [17]

Em função do ramo e modelo de negócio, a organização se configura de maneira departamental orientada a processos, de modo que os projetos são em geral direcionados à otimização de processos e atendimento a requisitos legais. Em muitos casos, as melhorias implicam na necessidade de

desenvolvimento de ferramentas informatizadas, fazendo do departamento de tecnologia da informação (TI) um importante aliado em várias iniciativas, atendendo aos projetos dos demais departamentos de forma matricial.

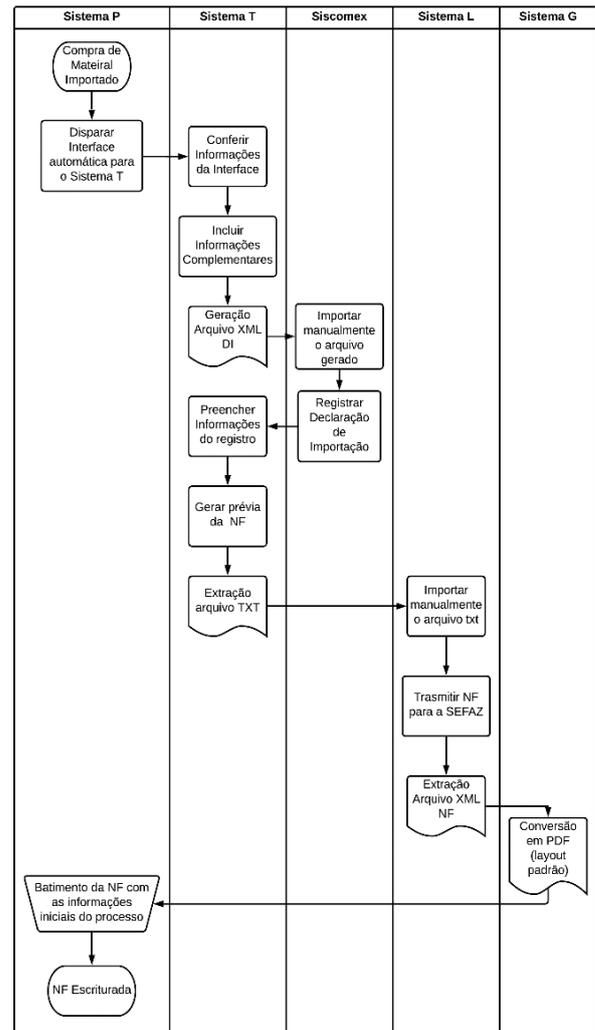
Devido à complexidade tecnológica das matérias primas envolvidas no processo produtivo, todo o fornecimento de material direto tem origem no exterior e, portanto, é objeto de importação. Por este motivo, a operação logística, incluindo processos e controles aduaneiros, tributários e fiscais, é de grande relevância para o negócio em diversas frentes, dentre elas:

- Prazo de atendimento das demandas comerciais e de chão de fábrica
- Regularidade Fiscal
- Custos diretos da matéria-prima
- Despesas indiretas

O processo de importação é descrito de maneira simplificada pelo fluxograma a seguir (Figura 2), na qual é possível observar que a operação de uma importação atualmente se dá em muitos sistemas:

- Sistema P - ERP corporativo
- Sistema T - Sistema especializado em comércio exterior homologado pela Receita Federal do Brasil (RFB) para controle informatizado de regime especial
- Siscomex - Sistemas de Comércio Exterior
- Sistema L - Emissor de NF
- Sistema G - Conversor de Layout

Figura 2 – Fluxograma de Importação



Fonte: Autor

3.2.3 Análise do cenário atual

A configuração acima exige a transferência constante de arquivos entre os sistemas, seja via interface automática ou por atividade manual. Cada transferência significa um aumento no tempo da operação, além de estar sujeita a erros sistêmicos e/ou humanos, comprometendo a integridade do processo, bem como o risco associado à necessidade de manutenção de diversos sistemas.

Os sistemas P, T e o Siscomex são indispensáveis à operação, por conta da especificidade das atividades realizadas neles. Dessa forma, conclui-se que as iniciativas para simplificação do processo devem ser direcionadas às etapas realizadas nos sistemas restantes (L e G).

3.3 Coleta de Informações

Conforme o item 3.1, foram feitas entrevistas com quatro atores envolvidos no processo (um usuário dos sistemas), na seleção e execução de projetos (um analista de operações e um analista de negócios) e o nível gerencial, na figura do gerente de departamento. A entrevista foi composta de 4 questões abertas e 6 questões fechadas apresentadas a seguir, para permitir uma análise tanto subjetiva quanto objetiva.

- 1 Por definição, um projeto tem sempre um objetivo definido que é alcançar um resultado único e específico, podendo ser um produto, serviço ou até mesmo a resolução de um problema. Como você descreve o problema a ser resolvido pelo projeto em questão?
- 2 Como esse projeto impacta na sua rotina de atividades (tanto durante a execução do projeto quanto após a conclusão dele)?
- 3 Você tem conhecimento claro dos critérios de seleção/priorização de projetos na organização? É justificável que esse projeto tenha tido alocação no lugar de outros?
- 4 Você tem conhecimento claro das metas estratégicas da organização e do seu departamento? É possível vincular diretamente o projeto a uma meta específica ou mais de uma?
- 5 Em uma escala de 1 a 10, onde 1 = nenhum e 10 = muito alto, qual é o seu grau de interesse no sucesso desse projeto?
- 6 Em uma escala de 1 a 10, onde 1 = nenhum e 10 = muito alto, como você avalia o grau de engajamento da equipe envolvida no projeto?
- 7 Em uma escala de 1 a 10, onde 1 = nenhum e 10 = muito alto, qual é o grau de impacto desse projeto no alcance da(s) meta(s) da questão 4?
- 8 Em uma escala de 1 a 10, onde 1 = nenhum e 10 = muito alto, como você

avalia o impacto desse projeto na manutenção do negócio?

- 9 Em uma escala de 1 a 10, onde 1 = muito pouco e 10 = totalmente, como você avalia o projeto do ponto de vista do cumprimento da linha de base estipulada (cronograma, orçamento e escopo)?
- 10 Em uma escala de 1 a 10, onde 1 = muito pouco e 10 = totalmente, os resultados entregues do projeto atenderam às expectativas iniciais?

As questões foram respondidas remotamente em função das dificuldades em conciliação de horários, agravadas pelo contexto de pandemia, ainda relevante no momento da pesquisa. As pessoas entrevistadas receberam uma breve contextualização deste estudo, para compreenderem o objetivo final da aplicação das questões e esclarecer eventuais dúvidas sem, contudo, induzir no conteúdo das respostas, com o intuito de diminuir o viés da pesquisa.

4 Análise de Dados

Na análise dos relatos coletados como resposta às questões abertas (1 a 4), observa-se certo distanciamento das partes interessadas em algumas frentes:

Destaca-se positivamente um importante alinhamento entre as partes E e M, que trabalham em conjunto na seleção e priorização dos projetos do departamento de logística e assumem no projeto em questão os papéis de *sponsor* e gerente do projeto, respectivamente.

Isto fica evidente em aspectos como a identificação dos problemas no cenário atual, os riscos e impactos envolvidos nas rotinas que o projeto toca, critérios de avaliação e acompanhamento dos projetos, bem como a visão de fatores cruciais para a garantia da integridade dos processos e das informações produzidas dentro do departamento. Estes aspectos têm um grande reflexo na manutenção de regimes especiais e benefícios que contribuem para a saúde do negócio,

demonstrando que há de fato relevância estratégica nos projetos selecionados, inclusive o projeto objeto deste estudo.

Contudo, em função do nível organizacional de determinada parte interessada e da cultura organizacional, pode ser preferível que determinadas informações sejam mantidas em maior sigilo para evitar exposições, provocando uma verticalização da empresa e um distanciamento entre o nível estratégico e o operacional

Quanto ao distanciamento entre departamentos, dada a configuração matricial da empresa, o departamento de TI tem uma visão mais projetizada da organização, diferente da visão para processos. Por esse motivo e pelo fato de ser alocado como recurso humano e intelectual no projeto, foi apontado que não houve influência direta de TI no processo de seleção e priorização do projeto dentro do portfólio do departamento, onde o alinhamento estratégico é discutido, sendo essa responsabilidade do gestor da área.

Essas considerações sugerem que a visão operacional do usuário e o conhecimento das metas estratégicas da organização no departamento de TI não foram plenamente aproveitados na concepção e desenvolvimento do projeto. Esse distanciamento pode comprometer o projeto, na medida em que um maior envolvimento dos indivíduos nas decisões estratégicas, com abertura para questionamentos e contribuições é um promotor do desenvolvimento da sabedoria coletiva e fomenta maior engajamento e comprometimento de todos os atores na execução da estratégia por meio dos projetos [18].

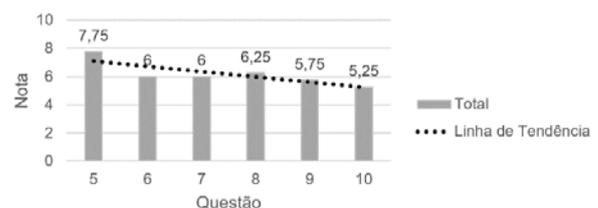
Outro fator que merece destaque na avaliação é o cronograma do projeto, que foi impactado durante a execução pelo projeto ter sido colocado em espera. Para esse fato, foram apresentadas justificativas distintas, que revelaram dificuldades de comunicação entre as partes envolvidas que foram avaliadas e outras áreas da empresa que prestariam suporte na validação das entregas do projeto.

Foi apontado também que status “em espera” caracteriza um novo risco ao projeto, na medida em que a retomada acarreta a necessidade de revisão de todo o andamento do projeto até o status anterior à pausa, o reagendamento das atividades seguintes e a reconciliação da alocação dos recursos de TI em face de outros projetos da empresa que entraram em curso durante a pausa.

As questões fechadas (5 a 10) reforçaram as considerações tomadas a partir da avaliação das questões abertas, permitindo ainda uma análise quantitativa e estatística. É importante citar neste ponto que as questões foram elaboradas e distribuídas buscando uma ascendência do nível de profundidade com relação à entrega de valor do projeto em alinhamento com a estratégia da organização. Isto é, a questão 10 apresenta nível de profundidade maior que a questão 5, com ascendência nas questões intermediárias.

Uma análise do grau médio atribuído por questão demonstra que à medida em que as questões assumiram maior nível de profundidade com relação à entrega de valor do projeto, o grau atribuído por cada parte interessada tende a diminuir, conforme aponta a Figura 3.

Figura 3 – Média por Questão

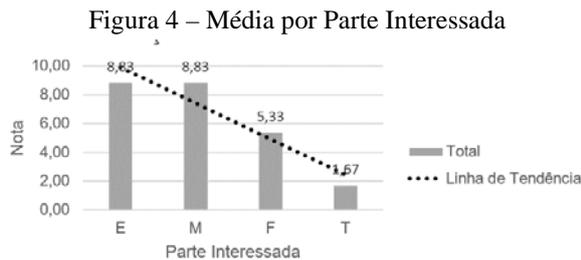


Fonte: Autor

De modo análogo, uma análise por partes interessadas reforça a percepção do distanciamento entre a visão do projeto pelo nível gerencial e pelo nível operacional. Destaca-se mais uma vez, o alto grau de alinhamento entre as partes E e M, cujos graus médios atribuídos foram idênticos (8,83). A média geral da amostra foi de 6,17 do máximo de 10.

A Figura 4 indica uma tendência de queda ainda mais acentuada, explicada por um desvio padrão de aproximadamente 2,97.

A tendência de queda em ambas as análises foi puxada principalmente pelas respostas da parte interessada T que relatou desconhecimento relacionado à equipe do projeto, baixo conhecimento das metas do departamento, dificuldade de compreensão do contexto do projeto dentro da organização, da linha de base e das expectativas iniciais do projeto.



Fonte: Autor

5 Considerações Finais

Tendo em vista a importância dos projetos como fatores críticos de sucesso na manutenção e na competitividade das organizações, o alinhamento das iniciativas com a estratégia da organização não pode ser negligenciado.

Observa-se que, apesar do projeto analisado estar em conformidade com essa afirmação na perspectiva do nível gerencial, essa consciência não parece estar disseminada aos níveis hierárquicos inferiores. Na medida em que pessoas nesses níveis são alocadas como membro em equipes de projeto, ou sofrem os impactos da implementação de um projeto oriundo de iniciativa de um nível superior, pode-se criar uma lacuna de informações que distanciam os níveis tanto no aspecto relacional, quanto em termos de mentalidade orientada a projetos na organização.

A difusão dessa consciência organizacional na forma de sabedoria coletiva é um fator determinante para um sucesso sustentável em gerenciamento de projetos, na medida em que possibilita que até os níveis hierárquicos mais baixos contribuam, não apenas como força de trabalho na execução de um projeto, mas como identificadores de

riscos, provedores de *insights*, ideias e propostas de projetos, auxiliando na concepção de um portfólio de projetos que ultrapasse a barreira do nível “processo x departamento” e sejam relevantes para o alcance das metas estratégicas, agregando valor ao nível “negócio x organização”.

6 Referências

- [1] VARGAS, R. V. *Manual Prático do Plano de Projeto: utilizando o PMBOK Guide 5ª ed.* - Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- [2] PRADO, D. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* - 3 ed. - Nova Lima: FALCONI Editora, 2015
- [3] PMI. Project Management Institute. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)*. Newton Square, EUA: 2017.
- [4] DRUCKER, P. F. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1962.
- [5] CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. – 6º. ed. rev. atual. - Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [6] FERREIRA, A. B. de H. *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa* - 5. ed - Curitiba: Positivo, 2010
- [7] SANTOS, A. *A importância do planejamento estratégico nas empresas de micro, pequeno e médio portes*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2010.
- [8] KAPLAN, S R., NORTON P. D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [9] SOARES, F. C., BEIRAO JUNIOR, H. F. *Concepção e gestão de projetos públicos*. Florianópolis: IFSC, 2011.
- [10] MOUSTAFAEV, J. *Project portfolio management in theory and practice: thirty case studies from around the world*. Boca Raton: CRC Press, 2017.

- [11] FILIPPOV, S., MOOI, H., VAN DER WEG, R. *The strategic role of project portfolio management: evidence from the Netherlands*. Delft: Delft University of Technology, 2010
- [12] TAN, F. D. G. *Les interactions entre projets dans la sélection de projets*. *Revue Française de Gestion*, 2005. Disponível em <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-159.htm?contenu=auteurs>. Acesso em 10 jul. 2021.
- [13] VERGARA, S. C., *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 16ª ed. - São Paulo: Atlas, 2016.
- [14] GIL, A. C., *Como elaborar projetos de pesquisa* 4. Ed - São Paulo: Atlas, 2002.
- [15] SAFRAN GROUP. *Safran at a glance*. Disponível em: <https://www.safran-group.com/group/profile>. Acesso em 31 ago. 2021.
- [16] SAFRAN GROUP. *Safran Helicopter Engines: The World's leading manufacturer of helicopter engines*. Disponível em <https://www.safran-group.com/companies/safran-helicopter-engines>. Acesso em 31 ago. 2021.
- [17] SAFRAN GROUP. *Brazil | Safran: A leading manufacturing and technology partner*. Disponível em <https://www.safran-group.com/countries/brazil>. Acesso em 31 ago. 2021.
- [18] CHAN, K. W., MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.