

# ANÁLISE DA MISSÃO DE FORNECEDORES DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Virleni Ohlweiler Castelaci<sup>1</sup>  
Valdemir Fernando Stella<sup>2</sup>  
Danilo de Souza Gomes<sup>3</sup>  
Caroline Rodrigues Vaz<sup>4</sup>  
Alexandre Meira de Vasconcelos<sup>5</sup>  
Álvaro Guillermo Rojas Lezana<sup>6</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho teve como objetivo analisar a missão de empresas fornecedoras do ramo automotivo instaladas no Brasil com relação aos aspectos definidos na literatura. Adotou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa com base na pesquisa documental em dados secundários divulgados na internet e pesquisa bibliográfica para o referencial teórico e fundamentação dos dados. Foram consultadas 167 empresas das quais somente 49 divulgam sua missão na internet. Os resultados mostraram que nem todas as missões das empresas analisadas atendem aos aspectos definidos na literatura. Estes resultados podem ocorrer pelo desconhecimento dos itens que devem constar em uma missão ou por as empresas não darem à devida importância a esta questão. Com base neste estudo é recomendável que as empresas façam uma análise crítica do seu desempenho levando em consideração as sugestões para exercer sua missão de forma mais eficiente e obter sucesso atingindo as metas estabelecidas pelas mesmas e transformando-a em uma carta de apresentação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Missão; Administração Estratégica; Planejamento Estratégico.

## ANALYSIS OF THE MISSION OF AUTOMOTIVE INDUSTRY SUPPLIERS

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze the mission of the automotive supply companies installed in Brazil in relation to the aspects defined in the literature. We adopted a qualitative and quantitative approach based on documentary research on secondary data published online and literature for the theoretical framework and rationale of the data. 167 companies was

---

<sup>1</sup> Unimed. Pesquisador do Grupo de pesquisa: LEMP – Laboratório de empreendedorismo. E-mail: [virleni.castelaci@hotmail.com](mailto:virleni.castelaci@hotmail.com)

<sup>2</sup> Metalúrgica Schwarz. Pesquisador do Grupo de pesquisa: LEMP – Laboratório de empreendedorismo. E-mail: [valdemir\\_stella@ig.com.br](mailto:valdemir_stella@ig.com.br)

<sup>3</sup> Especialista em gestão da qualidade. Pesquisador do Grupo de pesquisa: LEMP – Laboratório de empreendedorismo. E-mail: [gomesdanilo@yahoo.com.br](mailto:gomesdanilo@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Doutoranda em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)/Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP). Pesquisadora do Grupo de pesquisa: LEMP – Laboratório de empreendedorismo. E-mail: [caroline-vaz@hotmail.com](mailto:caroline-vaz@hotmail.com)

<sup>5</sup> Doutorando em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)/Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP). Pesquisador do Grupo de pesquisa: LEMP – Laboratório de empreendedorismo. E-mail: [meira1970@gmail.com](mailto:meira1970@gmail.com)

<sup>6</sup> Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pesquisador do Grupo de pesquisa: LEMP – Laboratório de empreendedorismo. E-mail: [lezana@deps.ufsc.br](mailto:lezana@deps.ufsc.br)

consulted of which only 49 disclose their mission on the Internet. The results showed that not all missions of the analyzed companies meet the aspects defined in the literature. These results can occur from lack of items to be included on a mission and quality policy or because the companies do not give due importance to this issue. Based on this study it is recommended that companies make a critical analysis of its performance taking into consideration the suggestions to perform its mission more efficiently and succeed reaching the goals set for them and turning it into a covering letter.

**KEYWORDS:** Mission; Strategic Management; Strategic Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no contexto de uma economia globalizada associada ao avanço tecnológico, manter a competitividade é um desafio para todas as empresas, assim como, a busca pela satisfação das necessidades dos clientes. Este trabalho propõe-se a analisar as declarações de missão nas empresas do ramo automotivo que operam no Brasil. Para Mandelli e colaboradores (2003), muitas empresas preocupam-se em mudar e evoluir, mas não definem as estratégias que promovem uma direção e objetivos claros para a organização.

De acordo com Fernandes e Berton (2005), a estratégia é um conceito fundamentado pelas organizações militares sobre como vencer os inimigos e que após a Segunda Guerra foi incorporado aos métodos de gestão. Entretanto, no meio empresarial, não se utiliza o conceito somente no sentido de competição, mas também no sentido de traçar futuros caminhos a partir dos recursos disponíveis. No entanto, não é suficiente determinar objetivos para se alcançar o resultado desejado, é necessário planejar, implementar, executar e avaliar os objetivos.

Tavares (2005) afirma que a estratégia tem sido definida como a busca de alternativa para manter a vantagem competitiva de uma empresa. O autor afirma ainda, que a vantagem competitiva é conquistada quando a organização desenvolve aos clientes algo melhor do que é oferecido pelos concorrentes. Para Mandelli e colaboradores (2003), a palavra estratégia tem inúmeras interpretações e entendimentos. Demonstra a direção, o comportamento ao longo de um período, os meios usados para se atingir os objetivos e ganhar da concorrência e o seu posicionamento quanto a mercado, produtos, serviços, clientes, segmentos e regiões.

A estratégia está associada às grandes decisões tomadas em uma empresa as quais se caracterizam por obter retornos em longo prazo e por impactarem em toda organização. Ela esta relacionada aos métodos e recursos para se atingir um objetivo (FERNANDES e BERTON, 2005). Sendo assim, a estratégia representa uma importante ferramenta para a organização capaz de produzir grandes mudanças que, se forem mal conduzidas podem

apresentar resultados desastrosos (MANDELLI et al., 2003).

Segundo Maximiano (2007), as organizações competem e fazem alianças estratégicas entre si. Por sua vez, o ambiente competitivo é dinâmico e possui variáveis de difícil controle. Com isso, a ideia de planejamento estratégico passou a ser considerada incompleta devido a sua natureza estática, sem interação com o meio ambiente e as mudanças e evoluiu para a ideia de administração estratégica a qual se adapta às mudanças e ao ambiente competitivo (MANDELLI et al., 2003).

De acordo com Maximiano (2007) o planejamento estratégico é o processo de estruturar a empresa e definir os objetivos que deve alcançar através dos recursos disponíveis utilizando-se de componentes como a missão, o desempenho através dos resultados alcançados, os desafios e oportunidades do ambiente, os pontos fortes e fracos dos sistemas internos e as competências dos planejadores.

Para Tavares (2005) o planejamento é um conjunto de ações com o propósito de alcançar ações futuras desejadas. Ele compreende o envolvimento de pessoas, a aplicação de recursos, a forma de desempenhar as ações, o controle e a avaliação para evidenciar o que foi realizado com relação ao que foi planejado. Neste sentido, para uma empresa em processo de mudanças o primeiro passo é analisar sua estratégia. Para isso, é necessário entender as diretrizes estratégicas, composta por sua missão, visão e posição competitiva dentro do seu campo de atuação (MANDELLI et al., 2003).

Esse trabalho se justifica devido sua relevância, do ponto de vista acadêmico, ao possibilitar a compreensão e reflexão sobre as diretrizes estratégicas de uma organização, considerando esse um tema de grande importância, pois a missão de uma empresa define o compromisso assumido com os clientes e a razão de ser da organização. Busca-se ainda contribuir no esclarecimento da grandiosidade da temática.

A escolha do segmento automotivo para efetivação da pesquisa deve-se ao fato de o mesmo fazer parte de uma cadeia produtiva bastante complexa que possui uma grande diversidade de produtos e fornecedores, com diferentes formas de industrialização, que interagem diretamente ou indiretamente para a concepção do produto final.

De acordo com Cimbalista (2006), a partir dos anos 1990 houve um crescimento do setor automotivo no Brasil. Nesta época, os Estados brasileiros, com intuito de atrair investidores estrangeiros para se instalarem em sua unidade de federação, fizeram uma verdadeira guerra fiscal oferecendo condições vantajosas e irrecusáveis. No estado do Paraná, os incentivos de isenção fiscal e financiamentos a longo prazo, fizeram com que indústrias se instalassem na Região Metropolitana de Curitiba.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como de abordagem qualitativa e quantitativa desenvolvida através de pesquisas de caráter exploratório e descritivo, realizado por meio de pesquisa documental em dados secundários (missões divulgadas na internet) e pesquisa bibliográfica para o referencial teórico e fundamentação dos dados.

A pesquisa utiliza a técnica exploratória para analisar a gestão do conhecimento quanto às diretrizes estratégicas. E para confrontar a teoria com as diretrizes estratégicas divulgadas, utiliza-se a pesquisa descritiva. A pesquisa possui caráter exploratório porque visa comparar a missão de quarenta e nove empresas pesquisadas com a revisão bibliográfica e pesquisa documental. Para o levantamento de dados foi utilizado o procedimento de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. O critério de escolha das empresas foi por acessibilidade, ou seja, através de seus respectivos sites, sites de busca, e-mail e consultas na literatura. A pesquisa foi realizada dentro de um universo de 167 fornecedores de uma das montadoras instaladas na região metropolitana de Curitiba e a amostra foi constituída por 49 destas empresas.

A análise dos dados foi realizada por meio de um *check list* (Quadro 1) a partir da comparação dos requisitos das diretrizes estratégicas com as missões pesquisadas, com intuito de tabular os dados para realizar as análises quantitativas e qualitativas. O *check list* possui perguntas para avaliação da missão desenvolvidas a partir do referencial teórico. Cada questionamento pode ser pontuado como insatisfatório, parcialmente satisfatório ou satisfatório. Para cada empresa foi preenchido um *check list* e a validação do mesmo foi realizada com a análise inicial de 5 empresas, onde percebeu-se a necessidade de revisão do mesmo.

Quadro 1 - Check-list de análise da missão organizacional (continua)

ITEM DE ANÁLISE	FONTE	PONTUAÇÃO		
		Não Atende	Atende Parcialmente	Atende
		0,0	0,5	1,0
1. A missão define o propósito da organização?	Rezende, 2008; Sertek, 2007; Batocchio; Biagio, 2005			
2. A missão define a pretensão da organização a longo prazo?	Barney e Herterly, 2007			
3. A missão define a finalidade da ação empresarial?	Sertek, 2007			
4. A missão define como a organização executa sua função?	Sertek, 2007			

Quadro 1 – Check-list de análise da missão organizacional (continuação)

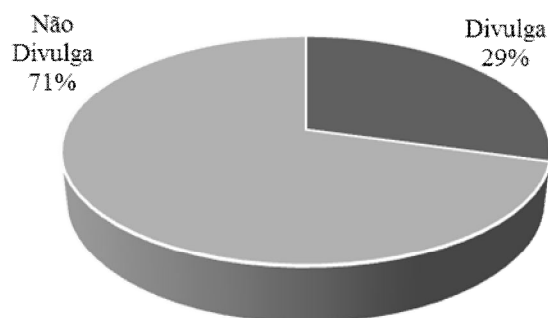
5. A missão define quais são os diferenciais da organização em relação à concorrência?	Sertek, 2007			
6. A missão é definida em poucas palavras e de forma clara?	Sertek, 2007			
7. A missão é de fácil compreensão?	Sertek, 2007			
8. A missão define a área de atuação da organização?	Sertek, 2007; Batocchio; Biagio, 2005			
9. A missão define a abrangência da organização?	Sertek, 2007; Batocchio; Biagio, 2005			
10. A missão define a relação da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores?	Batocchio; Biagio, 2005			
11. A missão menciona os produtos e serviços que oferece aos clientes?	Rezende, 2008; Batocchio; Biagio, 2005			

Fonte: autores

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise do conteúdo apresentado pelas missões adotadas por empresas do segmento automotivo instaladas no Brasil, comparado à literatura, objeto de estudo deste trabalho, foram obtidos os resultados apresentados e discutidos a seguir. Inicialmente foram pesquisadas 167 empresas sendo que somente 49 apresentaram suas missões divulgadas em seus sites (Gráfico 1). Este resultado demonstra a falta de interesse das empresas em divulgar sua missão que suscita um questionamento do porquê das empresas não a divulgarem publicamente.

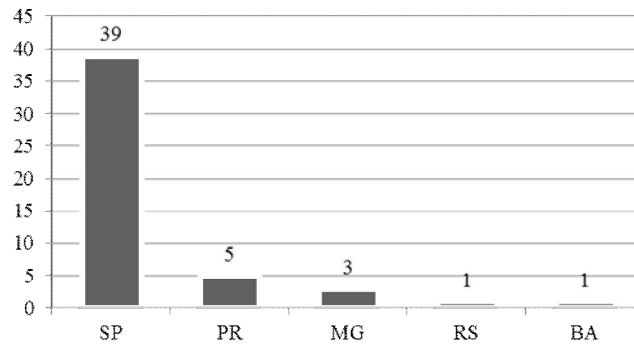
Gráfico 1 – Empresas Consultadas



A amostra investigada revelou que 59% das empresas são do ramo metalúrgico, contra 41% do ramo de polímeros. Isto representa que a amostragem utilizada para a pesquisa é representativa já que pode-se visualizar os resultados de toda a pesquisa dentro dos dois grandes ramos do segmento automotivo. A condução da coleta de dados se deu através de uma lista de empresas fornecedoras de duas grandes montadoras instaladas no Brasil. Desta

lista, foram pesquisados os sites de cada empresa e coletadas as missões. Constatou-se que 80% das empresas estão situadas em São Paulo, o maior pólo industrial do Brasil, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 - Empresas que divulgam a missão por Estado

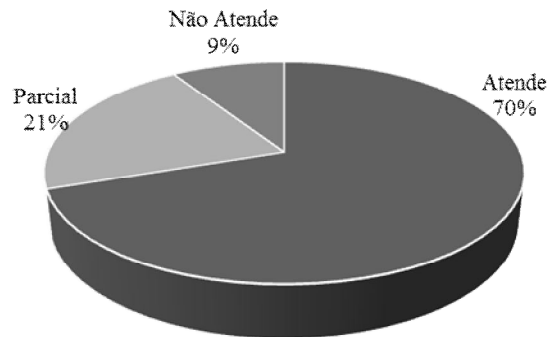


Para todas as empresas que divulgam a missão foi aplicado o *check list* de análise, cujo resultado é exposto a seguir.

### 3.1 Análise da missão

De acordo com a pesquisa bibliográfica, os autores Rezende (2008), Sertek (2007), Batocchio e Biagio (2005) afirmam que a missão define o propósito da organização. No Gráfico 4, observa-se que existe um grande comprometimento das empresas em divulgar seu propósito. Note que algumas empresas não definem seu propósito o qual significa muito mais do que apenas descrever o que faz ou produz, ela deve destacar a empresa.

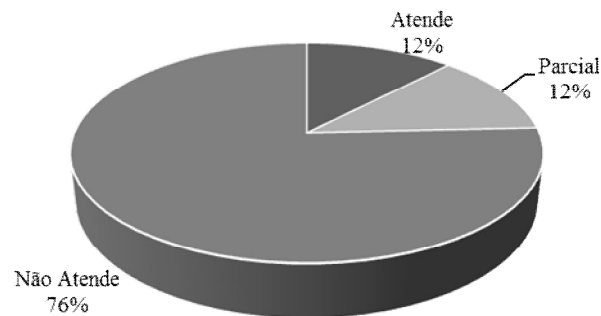
Gráfico 4 - (Pergunta 1) A missão define o propósito da organização?



Em uma missão, segundo Barney e Herterly (2007), a organização define sua pretensão a longo prazo. Nota-se, através do Gráfico 5, que as empresas não estão

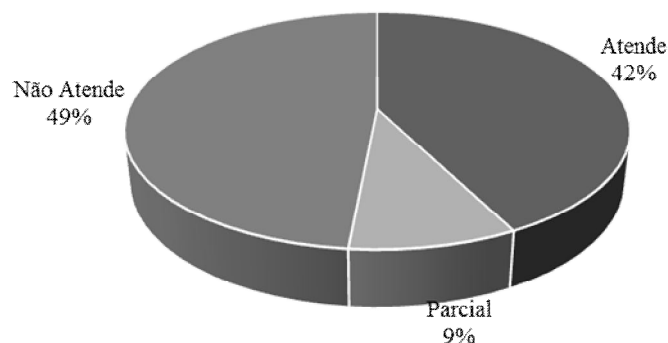
interessadas em focar objetivos a longo prazo. Podemos citar a visão de uma das empresas analisadas onde foca atender as necessidades dos clientes de maneira inovadora e ser líder de seu setor embora apenas 12% tiveram a preocupação em citar seus objetivos ao longo prazo. Conforme o gráfico, 76% das empresas analisadas não se preocupam e não divulgam sua pretensão ao longo prazo e por esse motivo estão sem direção e seguindo o mercado, arriscando a serem empresas em declínio mercadológico.

Gráfico 5 - (Pergunta 2) A missão define a pretensão da organização a longo prazo?



Na terceira pergunta aplicada no questionário, observou-se certo equilíbrio entre o satisfatório e o insatisfatório, conforme apresentado no gráfico 6, contrariando Sertek (2007) que afirma que o propósito da organização deve responder sobre a finalidade da ação empresarial. As empresas apontadas como satisfatório, por exemplo, definiram este item com sendo para promover segurança, conforto, superação dos clientes, para ser competitiva, sólida, ter retorno sustentável, entre outros.

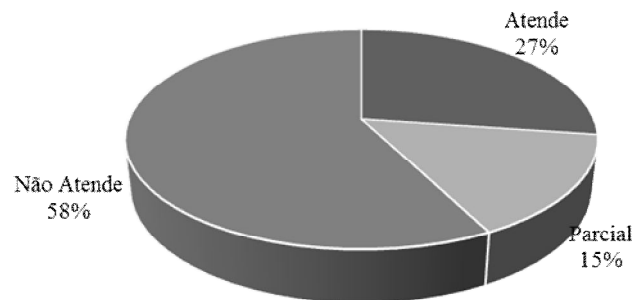
Gráfico 6 - (Pergunta 3) A missão define a finalidade da ação empresarial?



Observa-se, conforme ilustrado no Gráfico 7, que mais da metade das empresas apresentaram resultados insatisfatórios, ou seja, não definiram como fazer aquilo que está definido no propósito da organização, contrariando novamente Sertek (2007) que afirma que

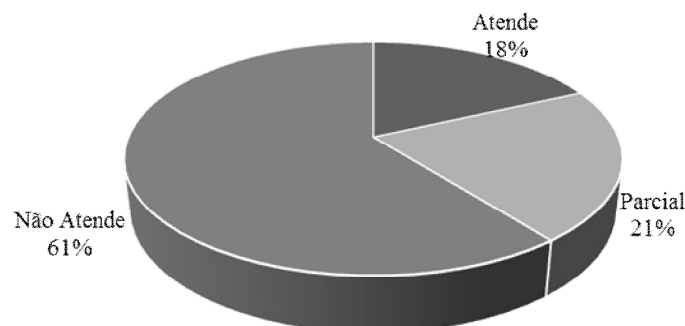
o propósito da organização deve responder como fazer. Aquelas que definiram como fazer citam em suas missões que é através de investimentos em tecnologias, acompanhamento de novas tecnologias e desenvolvimento de colaboradores e parceiros. Pelo gráfico abaixo percebe-se que mais da metade das empresas analisadas não estão atentas em como fazer para atender as expectativas de seus clientes e obter resultados maximizando o lucro e crescimento no mercado.

Gráfico 7 - (Pergunta 4) A missão define como a organização executa sua função?



O Gráfico 8 define claramente a falta de interesse das empresas em divulgar seus diferenciais e por que faz, também contrariando a afirmativa de Sertek (2007) de que o propósito da organização deve responder quais seus diferenciais. Não se observou referências em relação ao aspecto tecnologia, informações que demonstram a preocupação da organização em manter-se tecnologicamente atualizada, prestando serviços ou disponibilizando produtos de alta qualidade e desempenho. 61% das empresas não conseguem transmitir seus diferenciais e ressaltar por que faz determinada ação para ser líder em seu segmento e com maior crescimento de valor agregado.

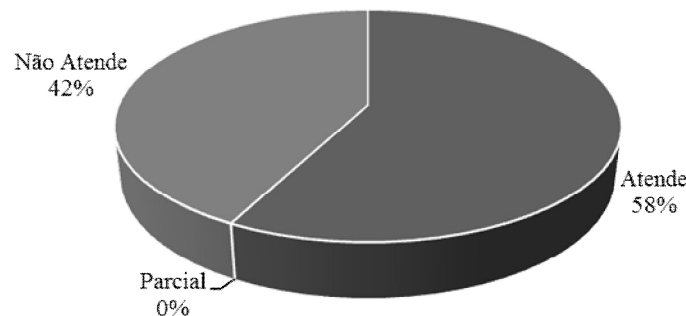
Gráfico 8 - (Pergunta 5) A missão define quais são os diferenciais da organização em relação à concorrência?





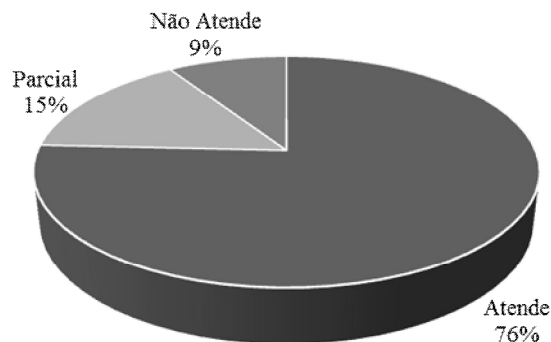
Analisando-se o Gráfico 9 se verificou que a maioria das empresas define sua missão de forma satisfatória, confirmando a afirmativa de Sertek (2007) de que a missão deve ser definida em poucas palavras e de forma clara. Observa-se que também é grande o resultado parcialmente satisfatório. Isto porque muitas das missões analisadas não deixam claro o produto e/ou serviço, seu campo de atuação, suas pretensões e seu diferencial e uma missão que não é claramente definida não une a empresa na busca de resultados.

Gráfico 9 - (Pergunta 6) A missão é definida em poucas palavras e de forma clara?



O fato da maioria das missões estarem definidas de forma clara em poucas palavras torna fácil seu entendimento, conforme se observa no gráfico abaixo onde 76% das missões apresentaram resultados satisfatórios (Gráfico 10).

Gráfico 10 - (Pergunta 7) A missão é de fácil compreensão?

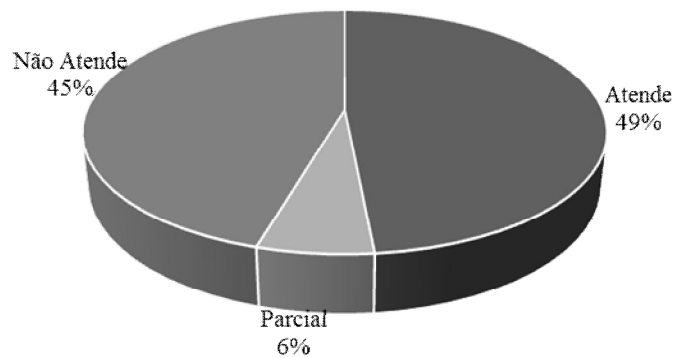


Apesar de a maioria das empresas não citarem seus produtos e/ou serviços na declaração de missão, é possível compreender qual é a direção estratégica da empresa. Isto confirma a afirmativa de Sertek (2007) de que uma missão deve ser clara, definida em poucas palavras, facilmente compreendida e deve esclarecer a intenção da organização, pois isto unifica todas as partes interessadas em uma única direção. Como pessoas de níveis de

instrução diferentes irão ler a missão é relevante que seja de fácil compreensão e uma linguagem universal que transmita o objetivo necessário.

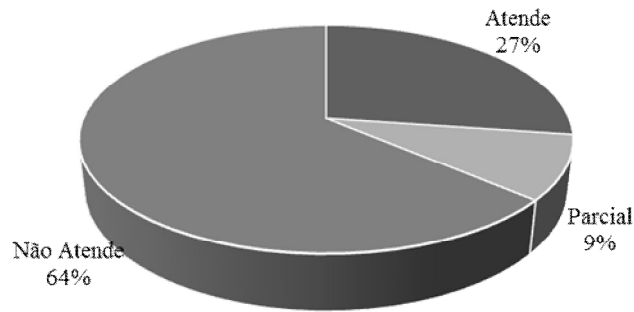
No Gráfico 11, observa-se que somente 49% das empresas definem sua área de atuação, contrariando Batocchio e Biagio (2005) que afirmam que a declaração de missão deve destacar as áreas de funcionamento e os locais que atua. É importante a empresa saber em qual mercado está inserida, para poder traçar seus objetivos e suas metas dentro da área de atuação. Conhecendo o mercado facilita conhecer o público alvo e qual a necessidade verdadeira de seus clientes.

Gráfico 11 - (Pergunta 8) A missão define a área de atuação da organização?



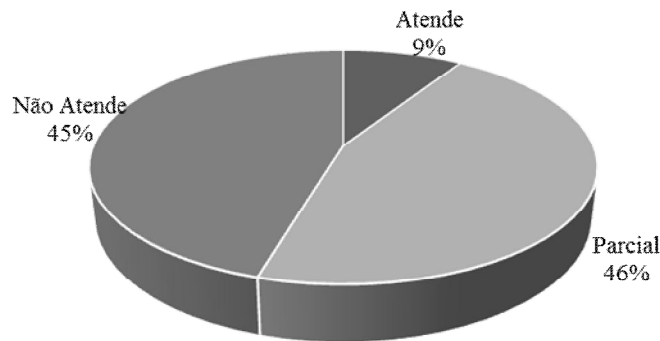
Observa-se, no Gráfico 12 que a maioria das empresas não definiram ou não divulgaram sua abrangência somente 27% especificam claramente o mercado no qual estão atuando, sendo todas a nível mundial. Esta constatação contraria a afirmação de Batocchio e Biagio (2005) de que a declaração de missão deve destacar os mercados que ela serve. Estrategicamente, esta pode ser considerada uma informação valiosa, uma vez que, estando definida claramente na missão, possíveis clientes e fornecedores podem se interessar pela empresa e saberão exatamente onde encontrá-la, facilitando que clientes do mundo inteiro se interessem pelos seus produtos e serviços.

Gráfico 12 - (Pergunta 9) A missão define a abrangência da organização?



Nota-se, no Gráfico 13, que existe um equilíbrio, porém de forma negativa da relação da empresa as partes interessadas, contrariando Batocchio e Biagio (2005) que afirma que “a declaração da missão diz respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores”. As respostas parciais se referem às missões que definiram a relação da empresa somente com os clientes, ou clientes e colaboradores ou clientes e fornecedores.

Gráfico 13 - (Pergunta 10) A missão define a relação da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores?

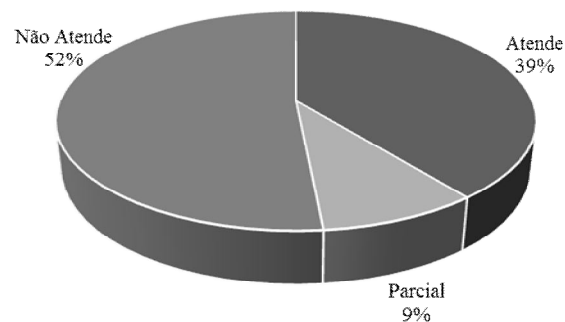


É importante lembrar que pela norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2008), quando se fala em clientes, se refere a clientes externos e internos, porém observa-se nas análises destas missões, que as mesmas sempre se referem ao cliente externo e o interno, quando citado, é como colaboradores, funcionários ou equipe. Muitas empresas erradamente mostram sua relação com fornecedores na missão de uma forma superficial enquanto que o correto seria desenvolver os fornecedores continuamente.

Observa-se, através do Gráfico 14, que mais da metade das empresas não cita os produtos e/ou serviços que oferecem em sua missão, novamente contrariando Batocchio e Biagio (2005). Identificou-se que 39% das empresas pesquisadas, apresentaram estas

especificações oferecidas aos clientes. Os produtos/serviços são definidos de forma genérica, transmitindo a quem interessar uma ideia vaga do que a empresa disponibiliza no mercado consumidor. Na hipótese de um cliente selecionar duas empresas para negociação e possível compra, e tomar como base para a escolha a definição da missão de ambas, certamente terá mais vantagens à que apresentar melhor os produtos e/ou serviços.

Gráfico 14 - (Pergunta 11) A missão menciona os produtos e serviços que oferece aos clientes?

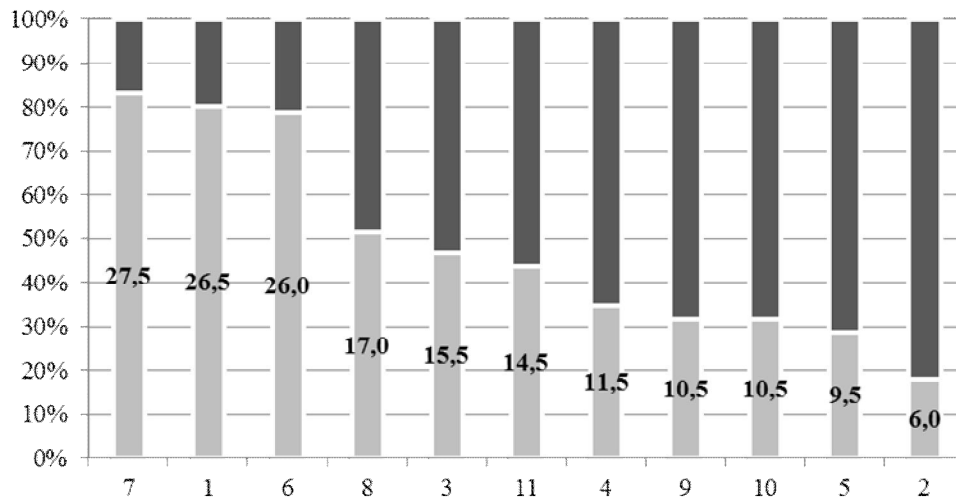


O Gráfico 15 foi construído a partir de uma pontuação geral para cada questão e depois ordenadas de forma decrescente. Cada resposta do tipo "atende" foi dada a pontuação 1, para "parcial" a pontuação 0,5 e nenhum ponto para a opção não atende. Desta forma tem-se as perguntas do check list ordenadas pelo grau de atendimento. Nenhuma questão foi atendida plenamente de onde se conclui que há lacunas importantes a considerar quando da elaboração da missão organizacional.

Urge investigar com maior profundidade porque somente três questões (1, 6 e 7) obtiveram um nível de atendimento próximo a 80% e as demais com atendimento próximo ou inferior a 50%. As questões 6 e 7 pertencem mais ao campo da construção do texto (clareza e concisão) do que a estratégia organizacional explicitada através da missão. explícito. Este resultado ficou bem aquém do que é preconizado na literatura de referência.

Entre as questões com menores pontuações, destacam-se a ausência da relação com *stakeholders* (Pergunta 10) expressa na missão, dos diferenciais da organização em relação com a concorrência (Pergunta 5) e do mercado que atuam (Pergunta 9), que poderiam servir inclusive como peça de *marketing* ou de sensibilização e educação de colaboradores.

Gráfico 15 - Pontuação Geral da Missão



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho procurou-se analisar através da missão das empresas, o quanto as mesmas atendem os requisitos em relação às afirmações dos autores pesquisados. A pesquisa também mostrou como ponto negativo das empresas, a falta de comprometimento em divulgar através de sua missão, entre outros, seus objetivos a longo prazo, a competitividade em relação aos seus concorrentes, a área de atuação, seus produtos e serviços ofertados. Foi constatado que o resultado das perguntas do *check list* divergiu muito da teoria pesquisada. Mesmo quando abordado por vários autores, não foi possível visualizar isto na pesquisa, o que deixa claro que as empresas quando elaboram sua missão somente se preocupam com a satisfação do cliente e não se consideram os demais aspectos relevantes encontrados na literatura.

Seria muito importante para as empresas, antes de elaborar sua missão, compreenderem seu real significado, pesquisando-as através de bibliografias. A metodologia utilizada foi satisfatória, porém desgastante. Foi necessário pesquisar um grande número de empresas para se atingir uma amostra satisfatória, já que a maioria delas não divulga em seus sites, sua missão.

Poderia ter analisado questões como o porte da empresa, porém, como este dado é muito pouco divulgado pelas empresas através de meio eletrônico, não foi possível a inclusão do mesmo no trabalho.

Analisando de forma geral, o resultado da pesquisa ficou bem abaixo do ideal. Com base neste estudo é recomendável que as empresas façam uma análise crítica do seu desempenho levando em consideração as sugestões para exercer sua missão de forma mais eficiente e obter sucesso atingindo as metas estabelecidas pelas mesmas e transformando-as em uma carta de apresentação. Outra recomendação é estender o estudo a outros ramos, a um número maior de empresas pesquisadas, busca de informações através de contatos diretos com as empresas e com as fabricantes de automóveis. Recomenda-se também um estudo de caso em uma ou mais empresas para verificar se a missão acontecem de fato conforme descrita nas divulgações, ou seja, entender na prática como é utilizada a missão nas empresas.

## **REFERÊNCIAS**

ABNT NBR ISO 9001:2008, **Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.**

BARNEY, J.B.; HERTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATOCCHIO, A.; BIAGIO, L. A. **Plano de Negócios – estratégia para micro e pequenas empresa.** Barueri, São Paulo: Manole, 2005.

CIMBALISTA, S. N. **Adversidades no Trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira,** 2006. Tese de Doutorado. Florianópolis. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PICH0056.pdf>. Acesso em: 31/05/09.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica, da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MANDELI, P. et al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas nas organizações.** 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 7 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento estratégico.** Curitiba, Paraná, Brasil: Ibplex, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 2 ed. São Paulo:Atlas, 2005.