GESTÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DOS MÉTODOS UTILIZADOS POR LÍDERES DE UMA CONCESSIONÁRIA DE IMPERATRIZ-MA PARA SUPERAR A CRISE

Sancley Estany da Silva Lima, Thais Carneiro de Azevedo Cunha, Matheus de Sousa Melo, Antônio Pereira de Lucena Neto, Edgar Oliveira Santos, (Orientador), e-mail: edgar1281948@yahoo.com.br

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL/CampusImperatriz / Imperatriz/MA

Resumo: A recessão econômica enfrentada pelo Brasil nos últimos anos, tem trazido à tona as ações estratégicas das empresas, representadas por suas lideranças. Isso porque em meio aos problemas é que se conhece uma organização estratégica e visionária. O presente estudo tem o intuito de analisar as ações estratégicas das lideranças de uma concessionária em Imperatriz para superar a crise. Quanto à metodologia, em se tratando da finalidade é a social básica, para os objetivos foi utilizado o explicativo, e a abordagem é a qualitativa, de modo a compreender o método indutivo e a pesquisa de campo, que é o procedimento. A partir do estudo, verificou-se que a constante busca pelo conhecimento unido à ação, pode trazer bons resultados se as lideranças souberem executar, mantendo o que aprendeu nos treinamentos realizados pelas instituições e compartilhando às equipes.

Palavras-Chave: Estratégicas, Lideranças, Crise.

1. Introdução

Nos últimos anos o Brasil tem enfrentado um período crítico na economia. A recessão econômica predominou em todos os setores e impactou a todos, principalmente os de baixa renda. Alguns setores foram mais prejudicados devido as prioridades sociais, o setor automobilístico foi um dos que foram mais impactados, o que ocasionou várias demissões e fechamentos de algumas fábricas.

Neste meio, as lideranças – tanto diretores quanto gerentes, dentre outros – puseram-se a se reorganizar para contribuir com novas estratégias, com o intuito de se sobressaírem em meio às mudanças econômicas. O que contribuiu para nova visão e reestruturação das organizações. Em Imperatriz-MA, a realidade não foi diferente: empresas fecharam, houve alta no desemprego e o setor automobilístico foi um dos mais prejudicados. As concessionárias tiveram de se reinventar e criar novos métodos. Um grupo de uma concessionária, junto aos líderes, participou de novos treinamentos e buscou executar o que aprendeu em tempo hábil.

ISBN: 978-85-5806-004-2

Dentre os conhecimentos, o método "Lean" foi um dos treinamentos que a concessionária participou como forma de inovação. Que, conforme Cho (2001) tem como objetivo a "eliminação de todo o desperdício, eliminação de Muda - Sem valor agregado, Mura - Sem uniformidade e Muri - Além da capacidade, elimine todo o tipo de desperdício e toda a atividade que não produza valor agregado".

O objetivo geral é analisar os métodos e ferramentas administrativos utilizados pelos líderes de uma concessionária em Imperatriz/MA como estratégia para superar a crise econômica. Quanto aos objetivos específicos:

- Identificar os treinamentos que contribuíram e têm contribuído para as lideranças e demais setores da concessionária;
- Justificar a utilização dos métodos e estratégias realizados pela concessionária;
- Comparar as estratégias administrativas utilizadas pela concessionária com o cenário econômico atual.

Os questionamentos advindos desse estudo correspondem às ações estratégicas da concessionária, ou seja, como os líderes se mantiveram firmes em meio às crises? Que método prevaleceu em meio às mudanças? O que as lideranças têm feito pelas equipes de trabalho? Assim, faz-se uma análise do papel das lideranças e suas estratégias, em todos os momentos em uma empresa. Pois o nível estratégico representa as funções e as atividades de tomada de decisões da empresa, ou seja, são as ações que direcionam a empresa. Geralmente esse nível é composto por diretores, assessores, consultores, gerentes (SERTEK et al, 2007).

Para a pesquisa, a metodologia utilizada foi a quantitativa e a qualitativa, de modo a serem observados o que foi mudado com a estratégia e como os números atingiram os objetivos propostos. Assim, analisar as estratégias da concessionária, bem como, de suas lideranças, e, fazer uma comparação com a realidade econômica do Brasil, ascende o nível de conhecimento e equipara às grandes metodologias econômicas, haja vista o respaldo que a concessionária tem à frente da marca japonesa que representa.

2 Estratégia

A estratégia é um dos pilares empresariais e sua sustentação se deve à dinâmica em torno do termo. A palavra estratégia, embora muito utilizada, consolidou-se nas empresas após a Segunda Guerra Mundial (BRACKER apud MAINARDES et al, 2011). Na gestão do conhecimento organizacional, embora seu significado tenha muitas interpretações, o termo está associado a atitudes que condizem com o desenvolvimento, com atitudes que contribuem para as conquistas organizacionais, sejam lucrativas ou não. Assim, a estratégia ganhou e tem ganhado maior relevância nas instituições devido à visão que esta proporciona. Aquele que

ISBN: 978-85-5806-004-2

pensa estrategicamente se mantém em ascensão, até mesmo individualmente, e encontra melhores formas de renovação.

A estratégia está além dos embates de mercado, pois tem contribuído para o conhecimento interno das organizações e desenvolvimento externo coletivo. A atuação estratégica não se dá apenas em situações de risco ou para atingir metas, está em todos os ambientes para garantir que todos os procedimentos sejam realizados. É importante destacar que mudanças estratégicas são necessárias, haja vista as atualizações ou nova visão em determinado momento. Por isso, conforme os estudos de Mintzberg (2007), existem algumas estratégias eficazes que devem englobar fatores críticos e elementos naturais, quais sejam: objetivos claros, decisivos; manter a iniciativa; concentração; flexibilidade; liderança coordenada e comprometida; surpresa; segurança. Verifica-se, portanto, que os elementos naturais se encarregam de agir em conformidade com a estratégia, de modo a estruturar uma empresa. O que se denota é que em todos os momentos o pragmatismo permeia as decisões e confronta o comodismo, haja vista a inquietude que a estratégia causa nas organizações.

2.1 A Empresa

O ambiente de estudo, é uma concessionária de motocicletas, automóveis e outros produtos de marca japonesa, foi fundada há mais de quarenta anos em Imperatriz-MA possuindo um quadro efetivo de trezentos colaboradores. A matriz está sediada no município supracitado e tem como pontos de venda sob sua responsabilidade nas cidades maranhenses: Amarante, Cidelândia, Porto Franco e Senador La Roque. Há uma filial em Açailândia, que supervisiona os pontos de venda de Bom Jesus das Selvas e Itinga; a outra filial se localiza em Grajaú, e seus pontos de vendas estão nas cidades de Arame, Formosa da Serra Negra e Sítio Novo. Há ainda a concessionária de automóveis, que faz parte do grupo.

Com relação às vendas de motocicletas, o consórcio tem sido a principal forma de aquisição do bem; com exceção das motos de alta cilindrada, que são adquiridas por meio do financiamento, vale também para os automóveis. A empresa possui ainda uma equipe de pós-venda que abrange as oficinas, o administrativo (com atendimento presencial, por telefone e redes sociais), além de possuir boutique com artigos voltados para os motociclistas.

Quanto à contribuição para a cidade, além dos produtos, tem contribuído com ações sociais e diversos eventos, desses, destaca-se a conscientização no trânsito. Quanto à hierarquia e lideranças, há o diretor-geral na matriz, o diretor-administrativo na loja de automóveis, e uma gerente-administrativa que atua diretamente como liderança dos setores de compras, consórcio, controladoria, departamento pessoal, financeiro, recursos humanos e tecnologia da informação; cada líder destes setores se reporta à gerência administrativa. Já os gerentes de lojas ou

ISBN: 978-85-5806-004-2

encarregados de pontos, bem como, a gerente de oficina de motocicletas se dirige ao diretor da matriz. Os demais líderes e gerentes da loja de carros se direcionam ao diretor-administrativo.

São mais de 40 líderes em diversos setores e que passam por treinamentos constantes, tanto da concessionária quanto da marca japonesa, além de outros que são realizados em outras instituições. Ressalta-se que, os demais funcionários passam por treinamentos que podem chegar a um mês, no primeiro momento.

2.2 Gestão Estratégica

O questionamento acerca de algumas estratégias darem certo e outras não, perdura, principalmente, entre as lideranças, em suas gestões. Em torno da gestão estratégica se configura o nível de responsabilidade acima das demais áreas. Sobre esta, Lobato, compreendem que:

> A gestão estratégica pode ser entendida como a arte de escolher os caminhos que levem aos objetivos estratégicos, considerando-se as mudanças ambientais e as capacidades da organização, de forma que possam maximizar sua competitividade nos mercados em que atua (LOBATO et al, 2012, p. 18).

Como supracitado, os caminhos escolhidos dão significado ao resultado, nesse caso, os objetivos estratégicos são consolidados após toda atuação que envolve o mercado. Vê-se que, faz-se necessário contextualizar o ambiente e as capacidades da organização, para que a gestão estratégica tenha significado.

No entanto, a gestão estratégica não se limita a conceitos, mas usa de métodos e teorias para compreensão e formas coerentes do empreendedorismo. Com isso é importante destacar que o gestor não é o único estrategista, porém, é o que deve mais estar atento ao ambiente e tudo que concorre para o bom funcionamento organizacional. Portanto, a gestão estratégica tem grande relevância para as lideranças, uma vez que não há empresa sem um líder, mesmo que esse seja o único, é por suas atitudes que são manifestados os desenvolvimentos organizacionais. Lidar com pessoas, ter atitude, saber administrar são alguns dos atributos requeridos e associados aos líderes de uma organização. O contraste diante dessa realidade, é que o líder estratégico cria situações que favorecem o desenvolvimento de um negócio. A liderança estratégica é definida a seguir:

> Liderança estratégica é a capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a promover mudanças estratégicas sempre que necessário. Multifuncional por natureza, a liderança estratégica envolve gerenciar por meio de outros [...] e lidar com mudanças cada vez maiores no cenário competitivo do século XXI (HITT et al, 2002, p. 366).

Conforme citação acima há particularidades entre uma liderança comum e uma liderança estratégica, haja vista a visão e atitudes desse último. O líder estrategista não teme

ISBN: 978-85-5806-004-2

arriscar e, apesar de muitos riscos, é mais propenso a agir em conformidade com as necessidades da empresa, levando-a ao crescimento econômico, social e empresarial. É o que Rowe (2002) explana:

> É possível criar valor em organizações nas quais a liderança estratégica é exercida porque os líderes estratégicos investem adequadamente em viabilidade futura, ao mesmo tempo em que mantêm a atual estabilidade financeira em um nível apropriado. Eles influenciam um grupo suficiente de gerentes e funcionários para tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade futura e a estabilidade atual da organização (ROWE, 2002, p. 17).

Como supracitado, o líder estratégico desenvolve outros líderes e os impulsiona a tomar decisões que favoreçam a todos. Entretanto, sua visão estratégica pode incorrer em situações inicialmente desfavoráveis para quem não as compreende. Ainda assim, o que contribui para seu desempenho está associado à coragem de arriscar para um bem maior.

2.3 MÉTODO LEAN

Diante das mudanças estratégicas, novos posicionamentos são levados em consideração como forma de tentativa, mesmo que o resultado não seja o esperado. No caso do método Lean, apesar de estar em evidência nos últimos anos, já é uma estratégia utilizada há muito tempo, especialmente pela marca Toyota. O que tem sido novidade é o gerenciamento de projetos em que são apresentadas estratégias para as empresas. Pedrão (2013) explana o seguinte:

> O termo lean está diretamente ligado ao TPS (Toyota Production System) o TPS é uma filosofia de administração da manufatura, surgida no Japão, em meados da década de 60, tendo a sua ideia básica e seu desenvolvimento creditados à Toyota Motor Company. O idealista desse sistema foi o vice-presidente da empresa Taiichi Ohno. Os conceitos da filosofia lean foram extraídos da experiência mundial em manufatura e combinados dentro de uma visão holística do empreendimento. Os principais conceitos são independentes da tecnologia, embora possam ser aplicados em conjunto com os avanços tecnológicos. Este novo enfoque na administração da manufatura surgiu de uma visão estratégica, buscando vantagem competitiva através da otimização do processo produtivo (PEDRÃO, 2013, p. 3).

Desse modo, como não está ligado à tecnologia, mas à forma de trabalho e desperdícios numa empresa, tem ganhado mais adeptos nas instituições. Consiste ainda em cinco princípios: Identificar valores; mapear fluxo de valores; criar fluxo de valores; atender demandas; buscar a perfeição. Tudo isso voltado para o desperdício, que consequentemente diminui gastos desnecessários. Conceituados a seguir:

> I**dentificar valores através da perspectiva do cliente:** o primeiro passo é identificar o valor do projeto ou mesmo da tarefa, pois isso define sua existência, isto deve ser realizado? Agrega valor ao cliente? É necessário para o sucesso do projeto? **Mapear**

ISBN: 978-85-5806-004-2

> **fluxo de valores:** fazer com que o fluxo aconteça sem interrupções, checar quais recursos são necessários em cada fase do projeto, sem alocar recursos desnecessários e/ou criar gargalos. **Realizar ações que criem fluxo de valor:** dividir os projetos em atividades pequenas e facilmente gerenciáveis. Verificar o desempenho dos envolvidos, identificando seus pontos fortes, alocando as tarefas de modo a usufruir o melhor de cada indivíduo. **Atender somente as demandas:** não decidir por um caminho até que os responsáveis pelo projeto definam quais as entregas necessárias. Envolver o cliente no processo, deixando que ele defina as necessidades e prioridades. Decida tarde, entregue rápido. **Buscar a perfeição:** desenvolver pessoas com capacidade de decisão, que tenham responsabilidades, capazes de refletir sobre as lições aprendidas de projetos anteriores, promovendo a melhoria contínua através de comunicação clara (PEDRÃO, 2013, p. 5-6).

Assim, os detalhes que levam a atuação do método Lean, transformam-no numa das estratégias mais eficazes no planejamento empresarial. Pois, as formas como se remetem às instituições são necessárias em qualquer situação, haja vista a facilidade da ação, já que não necessita de grandes feitos, principalmente tecnológicos, nem há necessidade de se gastar, mas de raciocinar e colocar em prática tudo que envolve celeridade e agregue valor.

3 METODOLOGIA

Quanto à metodologia, a abordagem é a qualitativa. Para Minayo (2007), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. O método é o indutivo que, para Lakatos e Marconi (2003) a indução é:

> Um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam (LAKATOS E MARCONI, 2003, p. 86).

Quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa de campo, em que é caracterizada pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante (FONSECA, 2002).

Destaca-se ainda a pesquisa quantitativa que é “um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como: percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros” (MICHEL, 2005).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO

ISBN: 978-85-5806-004-2

A empresa mantinha uma equipe com mais de 500 funcionários até o ano de 2014; foi a partir desta data que a recessão econômica despontou no Brasil. Alguns setores foram mais impactados, dentre eles o de veículos, a própria indústria japonesa fechou uma fábrica brasileira. Entretanto, faz-se necessário entender o que é crise:

> Muitos empreendedores podem achar que seu setor está em crise apenas por observar queda nas vendas, mas o mercado define como recessão econômica somente a queda consecutiva do PIB de um país em dois trimestres. Segundo essa definição, o Brasil está mesmo em crise, com previsão de mais quedas no PIB nos próximos trimestres.
>
> O PIB é o indicador que mede o crescimento total da economia de um país em determinado período de tempo. Quando o PIB cai, isso traduz alguns dos sinais de uma crise, pois representa diminuição do consumo das famílias, redução dos níveis de produção nas empresas e no comércio, aumento do desemprego, [...] (USJT, 2018, on-line).

Além dos problemas citados que surgiram com a crise econômica, houve internamente uma insegurança empregatícia, e com isso a produtividade e até o ânimo entre os funcionários diminuiu. Na concessionária, não foi diferente como muitas empresas do Brasil, houve demissões e os níveis de venda caíram. Nesse ínterim, a direção e alguns líderes se reuniram para participarem de alguns treinamentos e buscaram meios que diminuíssem os impactos do momento que o Brasil enfrentava. Um dos métodos utilizados pela concessionária se trata do Lean, definido a seguir:

> Trata-se de um corpo de conhecimento cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática. Isso implica repensar a maneira como se lidera, gerencia e desenvolve pessoas. É através do pleno engajamento das pessoas envolvidas com o trabalho que se consegue vislumbrar oportunidades de melhoria e ganhos sustentáveis (BRASIL, 2018, on-line).

O que se percebeu após diretores e gerentes estudarem sobre o método Lean, foi o tempo que se perdia em algumas atividades e a falta de gestão estratégica em meio a algumas lideranças e funcionários. O que ocasionou algumas demissões e mudanças nas execuções de atividades.

O método Lean foi implantado na empresa e teve início na oficina de motocicleta. A equipe de mecânicos passou por um treinamento que, além de um dia de teoria do método, teve mais de um mês para se adaptar às novas propostas, dentre elas, diminuir algumas idas e vindas do balcão de peças à motocicleta. Vale ressaltar que, no primeiro momento, houve descrédito da própria equipe, ou seja, quase que unanimemente os mecânicos não confiaram no método e preferiam permanecer como antes. Verifica-se, a partir dessas atitudes que, se o líder estratégico não se posicionasse sobre o novo método, teria aceito as reclamações de sua equipe. Ocorreu também um desenvolvimento individual, já que os funcionários perceberam que poderiam fazer diferente, demonstrando mais conhecimento e habilidade.

ISBN: 978-85-5806-004-2

Após alguns meses de adaptação, os demais setores passaram por essa mudança com o método Lean. Ressalta-se que, antes das adaptações, é feito um estudo de como cada atividade está sendo realizada, aquilo que não agrega valor ao cliente é retirado, dando lugar a atividade que torne célere e de qualidade. Verificou-se a partir do pensamento Lean que, é possível trabalhar com menos pessoas, sem sobrecarregá-las e manter um ritmo condizente com a demanda.

Outra forma encontrada pela empresa, apesar de parecer desumana, foi redirecionar algumas funções, e as lideranças que não acompanharam o desenvolvimento saíram do quadro de funcionários. Algumas atividades de gerentes foram direcionadas a outros funcionários; com isso, foram desativadas algumas salas, diminuindo o consumo de energia e de materiais. É importante destacar que a empresa já economiza com água, devido a uma captação da água da chuva e com a reutilização, pois conta com um tratamento na própria empresa que facilita na lavagem dos veículos. Em 2018, na loja de Grajaú, após uma reforma, foi implantado um sistema de energia solar, que contribuiu para a redução de despesas. O objetivo é implantar aos poucos em todas as lojas.

Quanto ao setor de vendas, o que se verificou foi uma reformulação nas rotas, contratação de novos consultores de vendas e um acompanhamento mais próximo feito pelos supervisores de vendas. Intensificou-se os treinamentos com os vendedores, com isso, uma equipe foi contratada para que novas ferramentas de trabalho, que acompanham as tendências tecnológicas e dão celeridade ao processo de vendas, contribuíssem na melhoria. A própria equipe de T.I. tem um programador para atuar diretamente com a equipe de vendas.

Para manter o ritmo adequado internamente e diminuir a tensão com relação a insegurança contratual de trabalho, os líderes passaram a delegar outras atividades, dando liberdade às equipes, além de proporcionarem momentos de integração com treinamentos e cultivando as datas comemorativas, incluindo aniversários. Ressalta-se que, os treinamentos lhes proporcionam certificados, mas principalmente conhecimentos, melhorando os currículos.

Com isso, a economia atingida com todas as mudanças estratégicas ficou acima dos 40%, tanto com energia, água, funcionários, materiais. O que garantiu novas atitudes de melhorias em todos os setores, principalmente voltadas para os clientes, como também para assegurar mais anos até que a economia se normalize.

Neste meio, as lideranças que estiveram mais à frente dessas tomadas de decisões foram os diretores, a gerente administrativa e a gerente de pós-venda, essa última foi quem mais internalizou o método Lean, chegando a palestrar em grandes empresas a pedido da instituição que fez o treinamento. A concessionária ganhou prêmios e reconhecimento por sua mudança de estratégia, inclusive pela empresa japonesa, que acompanha todas as estratégias. Tem sido

ISBN: 978-85-5806-004-2

também a concessionária do Brasil de projetos-piloto da marca. O que lhe garante estar entre as que mais vendem em todo o país.

5 Considerações Finais

Após análise dos métodos e ferramentas utilizados pela concessionária de Imperatriz, notou-se que as lideranças, embora com uma gama de conhecimentos sobre administração, buscaram nos últimos meses outros meios que agregassem valor às atividades administrativas e contornassem os problemas relacionados à crise econômica. Dadas as informações, verificou-se que o método Lean foi o que mais evidenciou as mudanças satisfatórias. Mas, os constantes treinamentos para todas as equipes e principalmente para os líderes contribuíram em momentos decisivos.

Os métodos utilizados podem não garantir a outras empresas o mesmo resultado, mas podem ser modelos para reestruturação de negócios. Pois, a empresa enfrenta desafios como quaisquer outras; a atitude visionária e estratégica é que tem feito um diferencial nesses mais de quarenta anos de existência. A insatisfação com os métodos e ferramentas, bem como a ausência de comodismo, foram fatores determinantes para causar uma mudança nos líderes e concomitantemente nos demais colaboradores.

O método Lean para o momento de crise foi o mais eficiente, pois a empresa tinha um problema para resolver, principalmente voltado para contenção de gastos, desperdícios e, inclusive, tempo. Ao se comparar as estratégias administrativas utilizadas pela concessionária com o cenário econômico atual, vê-se que, não basta ter estratégia, tem que haver a execução, mesmo contrariando alguns.

Diante da atualidade, o mercado financeiro ainda continua em situação de risco; o desemprego está em alta e muitos setores estão precisando se reinventar para superar as dificuldades. Os líderes, neste momento, têm a preocupação de contornar a crise e motivar os funcionários, a fim de contribuir com os bons resultados.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Lean Institute. **Definição**. Disponível em: <https://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>. Acesso em: 22 abr. 2019.

CHO, Fujio. The Toyota Way. Toyota Motor Corporation, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

ISBN: 978-85-5806-004-2

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOBATO, D.M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C.; RODRIGUES, M. R. A. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?** Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>. Acesso em: 2 abr. 2019.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PEDRÃO, L. C. **Gerenciamento de Projetos Lean:** utilização otimizada de recursos garante sucesso na gestão de projetos 2013.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. In Fórum AME de estratégia e liderança. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 2002.

USTJ. **Entenda exatamente o que é a crise no Brasil**. Disponível em: <https://www.usjt.br/blog/crise-no-brasil-entenda-as-suas-principais-causas/>. Acesso em: 22 abr. 2019.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

ISBN: 978-85-5806-004-2