

Elementos de Administração 4

**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

4

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 4 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-177-0

DOI 10.22533/at.ed.770191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este quarto volume, composto por doze capítulos, contempla trabalhos com foco na gestão estratégica de organizações e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre estratégia empresarial e desempenho organizacional, possibilitando que o leitor obtenha uma ampla visão sobre a temática, por meio da leitura de estudos sobre estratégia, competitividade, desempenho e gestão de riscos. Na segunda parte deste volume, são apresentados três capítulos que contemplam pesquisas sobre gestão estratégica em empresas familiares, englobando estudos desenvolvidos com o intuito de compreender alguns fenômenos como ambidestria organizacional, processo de internacionalização e tomada de decisão em empresas familiares. A terceira parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre gestão estratégica da qualidade, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre o tema, que compreende estudos sobre a aplicação de ferramentas da qualidade, programa 5S, qualidade em serviços e utilização do método PDCA (Plan, Do, Check e Act).

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em gestão estratégica de organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1 1

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS

Adilson Aderito da Siva
Beatriz Koike Dantas
Joelma de Souza Santos
Laura Padovan Passos
Leandro Neco Teixeira
Stephanie Couri de Godoy

DOI 10.22533/at.ed.7701913031

CAPÍTULO 2 19

EFEITOS DO MONITORAMENTO NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE VENDAS: MAIOR CONTROLE IMPLICA EM MELHOR DESEMPENHO?

Gustavo Rodrigues Pilatti
André Luís de Castro Moura Duarte

DOI 10.22533/at.ed.7701913032

CAPÍTULO 3 32

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

Marcelo Oleskovicz
Fábio Lotti Oliva
Marcelo Caldeira Pedroso

DOI 10.22533/at.ed.7701913033

CAPÍTULO 4 49

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR RIBEIRO ET AL. (2008) PRESENTES NAS MISSÕES DE INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS DO RIO GRANDE DO SUL

Filipe Mello Dorneles
Bibiana Giudice da Silva Cezar
Marina Valim Bandeira

DOI 10.22533/at.ed.7701913034

PARTE II – GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FAMILIARES

CAPÍTULO 5 56

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR DE UMA INDÚSTRIA NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

Fernando Vicente Dias de Carvalho
Rogeane Moraes Ribeiro
Maria do Socorro Silva Mesquita
Alcineide Aguiar Pimenta

DOI 10.22533/at.ed.7701913035

CAPÍTULO 6 72

INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Diara Andréia Tiecher Colle

Ieda Margarete Oro

Carlos Eduardo Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.7701913036

CAPÍTULO 7 88

TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UTILIZAÇÃO DE MULTICRITÉRIOS EM CENÁRIOS EMPRESARIAIS COMPLEXOS

Artur Angelo Ramos Lamenha

Cleydner Marques de Magalhães Maurício

Adriana Lins de Gusmão Vila Nova

Karla Cristina Cavalcanti Chaves de Gusmão

Eliaquim Ramos do Nascimento Silva

Hayane Hechely Vasconcelos

DOI 10.22533/at.ed.7701913037

PARTE III – GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

CAPÍTULO 8 111

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DE UMA MERCEARIA

Franciele Bonatto

Vanessa Gomes da Silva

Vanessa Grazielle Pontarollo

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913038

CAPÍTULO 9 121

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EMPRESA JÚNIOR BRICK ENGENHARIA

Franciele Bonatto

Kaluán Zanco Moreira

Lucas Caetano Teixeira

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913039

CAPÍTULO 10 133

AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

Cristiane Sonia Arroyo

Marcio Mattos Borges de Oliveira

Sonia Valle Walter Borges de Oliveira

Reginaldo Jose de Paula

DOI 10.22533/at.ed.77019130310

CAPÍTULO 11 149

QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE FISIOTERAPIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Patsy Geraldine Balconi Mandelli

Fernanda dos Santos Koehler

Patricia de Sá Freire

Lia Caetano Bastos

DOI 10.22533/at.ed.77019130311

CAPÍTULO 12 168

O PDCA COMO MECANISMO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Patricia Guimarães Rocha de Saboya

Tamara Almeida Damasceno

Fernando Antonio Colares Palácios

DOI 10.22533/at.ed.77019130312

SOBRE O ORGANIZADOR..... 179

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR RIBEIRO ET AL. (2008) PRESENTES NAS MISSÕES DE INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS DO RIO GRANDE DO SUL

Filipe Mello Dorneles

Universidade Federal do Pampa, Programa de Pós-Graduação em Administração
Sant'Ana do Livramento – Rio Grande do Sul

Bibiana Giudice da Silva Cezar

Universidade Federal do Pampa, Programa de Pós-Graduação em Administração
Sant'Ana do Livramento – Rio Grande do Sul

Marina Valim Bandeira

Universidade Federal do Pampa, Programa de Pós-Graduação em Administração
Sant'Ana do Livramento – Rio Grande do Sul

RESUMO: O cenário da produção leiteira no país e no estado do Rio Grande do Sul é de grande crescimento, e com isto, a concorrência entre as organizações cooperativistas cresce no mesmo ritmo. Desta forma, se faz necessário a implementação de um planejamento estratégico. Em vista disto, o estabelecimento da missão organizacional para uma empresa se torna importante para o direcionamento dos seus objetivos e aos caminhos para alcançá-los, tornando-a uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico. Neste sentido, o objetivo deste estudo foi identificar os elementos encontrados por Ribeiro et al. (2008) em sua pesquisa, nas missões das indústrias de laticínios instaladas no Rio Grande do Sul e que são associadas ao SINDILAT/RS. A partir da

análise realizada observou-se que o foco das organizações está nos clientes, como também com o compromisso com o desenvolvimento, e ainda focando nos produtos e serviços e na qualidade dos mesmos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico, Missão, Laticínios

ABSTRACT: The scenario of dairy production in the country and in the state of Rio Grande do Sul is of great growth and with this competition between cooperative organizations grows at the same pace. In this way it is necessary to implement a strategic plan. In view of this the establishment of the organizational mission for a company becomes important for the direction of its objectives and the ways to achieve them making it an essential tool for strategic planning. In this sense the objective of this study was to identify the elements found by Ribeiro et al. (2008) in their research in missions of the dairy industries installed in Rio Grande do Sul and that are associated with SINDILAT/RS. From the analysis carried out it was observed that the focus of the organizations is on the customers as well as on the commitment to the development focusing on the products and services and their quality.

KEYWORDS: Strategic Planning, Mission, Dairy

1 | INTRODUÇÃO

A produção de leite de vaca em território brasileiro obteve uma taxa de crescimento constante desde o ano de 1974. Segundo dados da ‘Pesquisa Pecuária Municipal’ do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Brasil saiu do patamar de 7,1 bilhões de litros de leite produzidos naquele ano, alcançando em 2011 a marca de 32,1 bilhões de leite produzidos, um crescimento de 350% (MAIA et al., 2013).

A partir deste cenário, revela-se a importância de um planejamento estratégico frente a concorrência que emerge em um mercado em expansão. O planejamento estratégico é uma ferramenta importante, permitindo com que se tracem objetivos de crescimento e caminhos para atingi-los, além de prever o relacionamento entre a organização com a sociedade como um todo (ROCHA; MIGUEL; OLIVEIRA JR.; 2012). Neste contexto, a missão organizacional é um potencial instrumento para a formulação e a implementação de estratégia para o alcance de objetivos (BAETZ; BART, 1996).

A partir das circunstâncias, o objetivo deste estudo é identificar os elementos encontrados por Ribeiro et al. (2008) em sua pesquisa nas missões das indústrias de laticínios instaladas no Rio Grande do Sul e que são associadas ao SINDILAT/RS.

2 | APORTE TEÓRICO

2.1 Conceito de Missão

A primeira e ligeira impressão que se tem é que, a definição da missão organizacional é simples e óbvia, no entanto, definir e apresentar as razões da existência de uma organização é uma questão complexa e que requer sério estudo e reflexão por parte dos estrategistas. Sucintamente, a missão deve apresentar ao ambiente organizacional (consumidores, funcionários, fornecedores, concorrentes, parceiros, governo e sociedade) todos os motivos pelos quais a organização está inserida no mercado, isto é, por quais razões ela existe. Ademais, deve estar em evidência na missão os diferentes produtos ou serviços que serão oferecidos ao mercado consumidor, o seu mercado-alvo, bem como os valores, crenças e princípios organizacionais que estão ligados às suas atividades (CERTO; PETER, 1993; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A missão objetiva o estabelecimento de racionalidade das empresas, o ponto de partida para a definição de seu propósito de existência no mercado e de seus objetivos como organização. Neste contexto, um negócio não tem sua definição a partir do seu nome, estatutos e artigos de incorporação, mas pela sua missão. E, desta forma, somente uma clara definição da missão tornará os objetivos da organização claros e realistas (DRUCKER, 1973). Tal percepção acerca da missão organizacional apresentada por Peter Drucker (1973) é reforçada com a visão de Certo e Peter (1993, p. 76) que explanam que a missão expressa “a proposta para a qual, ou a razão pela

qual, uma organização existe”.

2.2 Benefícios da Missão

As partes que formam uma organização devem estar em sintonia com a missão definida para a empresa o qual fazem parte, atuando os profissionais em conjunto (OLIVEIRA, 1991; ALMEIDA, 2003). Em vista disso, o estabelecimento da missão organizacional é parte importante da tarefa da administração, porque uma missão organizacional exposta de maneira correta facilita o alcance dos objetivos da organização (CERTO; PETER, 1993). Certo e Peter (1993) ainda relatam que uma adequada declaração de missão vem a contribuir para que se impeça o surgimento de conflitos e auxilie na obtenção de alguns aspectos, como concentração de esforços em uma direção comum; assegurar que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; alocação de recursos organizacionais; estabelecimento de áreas amplas de responsabilidades por tarefa e desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Diversos estudos apontam a missão como um instrumento valioso para melhorar o desempenho da organização e, logo, aumentar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores (CAMPBELL; YEUNG, 1991; KLEMM; SANDERSON; LUFFMAN, 1991; COLLINS; PORRAS, 1996; BART; BONTIS; TAGGAR, 2001; LENCIONI, 2002). Além do mais, os componentes que fazem parte de uma missão devem auxiliar a organização a alcançar todos os seus objetivos, tanto os de vieses extrínsecos, como vencer a competitividade e, aqueles intrínsecos, traduzidos nos conflitos entre os colaboradores e a ausência de motivação para se atingir um objetivo.

3 | MÉTODO

Para atender os objetivos deste estudo, a pesquisa deu-se pela metodologia descritiva, pois se destina a descrever os elementos das missões das indústrias de laticínios do Rio Grande do Sul. A pesquisa descritiva, conforme Gil (2010, p. 46), adota “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo utilizou a análise de conteúdo, tendo em vista que o objetivo geral deste estudo visa fazer inferências relativas entre as missões organizacionais das indústrias de laticínios abordadas com os elementos empregados por Ribeiro et al. (2008). A análise de conteúdo é um dos procedimentos metodológicos para analisar um material textual independente da origem deste (FLICK, 2009). Em relação a abordagem da pesquisa, o estudo se caracteriza pela natureza quantitativa.

A população pertencente a amostra desta pesquisa é constituída por indústrias de laticínios no estado do Rio Grande do Sul, isto é, aquelas organizações que são

associadas ao Sindicato da Indústria Leiteira Gaúcha, SINDILAT/RS, delimitando ao estudo indústrias produtoras de gêneros lácteos que possuem sede no estado. A coleta das missões foi realizada exclusivamente por meio dos websites das próprias organizações que compõe a população da pesquisa.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para aferir a eficiência das missões das indústrias cooperativistas de leite sediadas no território do Rio Grande do Sul e que são associadas ao SINDILAT/RS, o primeiro passo foi identificar os elementos que as compõe. E, dentre as 10 indústrias de laticínios que apresentam suas missões em seus sites oficiais, 07 citam seus associados, acionistas ou parceiros como fatores importantes para a organização, buscando com que haja satisfação pelas partes interessadas.

A pesquisa descobriu 44 elementos que estão presentes nas declarações de missão das 10 organizações produtoras de laticínios. Os itens 'ênfase nos clientes' e 'compromisso com desenvolvimento' atingiram os maiores índices, com 11,4%, aparecendo em missões de 5 empresas. Logo após, 4 missões destacam a 'preocupação com a qualidade' e 'produtos e serviços', sendo a qualidade e os seus produtos/serviços uns dos focos principais destas empresas dentre as 10 que apresentam suas missões.

Em pesquisa que dá suporte a este estudo, Ribeiro et al. (2008), encontraram como principal foco nas missões das organizações abordadas também o item 'ênfase nos clientes', notando assim, que os clientes são parte importante para o sucesso de uma organização no mercado, pois estes indivíduos possuem papel que pode auxiliar na atuação da empresa no mercado frente aos concorrentes, além disso, por consumir um produto ou serviço para o consumo próprio, os clientes precisam ser entendidos e tratados com dedicação e respeito (NICKELS; WOOD, 1999; MATOS, 2000).

A Tabela 1 exibe os principais elementos identificados nas missões daquelas cooperativas que apresentaram suas missões em seus respectivos websites, e nesta Tabela 1 poder-se aferir tais elementos de acordo com o estudo de Ribeiro et al. (2008).

Elementos encontrados	Quant.	%
1. Ênfase nos clientes	5	11,4
2. Produtos e serviços	4	9,1
3. Contexto, setor econômica ou mercado de atuação	3	6,8
4. Preocupação com a qualidade	4	9,1
5. Retorno ao acionista	3	6,8
6. Filosofia e valores da organização	3	6,8
7. Menção aos colaboradores	3	6,8
8. Responsabilidade social	3	6,8

9. Conceito próprio/distintivo da organização	3	6,8
10. Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	3	6,8
11. Compromisso com o desenvolvimento (Sustentável/Econômico/Social)	5	11,4
12. Responsabilidade Ambiental	1	2,3
13. Local de Atuação	1	2,3
14. Menção aos fornecedores	0	0
15. Tecnologia utilizada	3	6,8
16. <i>Compliance</i> com normas e leis	0	0
TOTAL	44	100

Tabela 1 – Elementos identificados nas missões das indústrias de lácteos do RS

Fonte: Autores (2017).

Como pode ser observado, os pontos mais destacados nas missões das organizações são os que focam em seus *stakeholders*, pois para o sucesso, as empresas devem objetivar bons relacionamentos com seus colaboradores, acionistas (ambos 3 vezes citado), clientes (5 vezes citado) e afins, pois estes possuem papel importante no processo estratégico de administração e do potencial organizacional (SAVAGE et al., 1991). E, ainda, tendo em vista os *stakeholders* e suas necessidades e desejos, a gestão da organização traça metas em que se beneficia a todos. Os elementos com maiores destaques supracitados são apresentados em pesquisas similares feitos por pesquisadores brasileiros e internacionais. No Brasil, as pesquisas apontam preponderantemente mercados e clientes (AQUINO, 2003; SILVA; FERREIRA JR.; CASTRO, 2006; MUSSOI; LUNKES; SILVA, 2011; TELES, LUNKES, 2011). Já, em pesquisas fora do território brasileiro, os estudos apontam produtos e serviços como elementos predominantes em missões organizacionais (PEYREFITTE; DAVID, 2006; RARICK; NICKERSON, 2006; PALMER; SHORT, 2008).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notou-se que, das 21 indústrias de laticínios associadas ao SINDILAT/RS, 10 possuíam missões definidas e disponíveis em seus portais, 8 das indústrias ou cooperativas estão com o site fora do ar ou sem a sua missão divulgada em seu portal. Além disso, uma cooperativa associada ao SINDILAT/RS não produz leite e outra listada no site figura duas vezes na lista com nomes diferentes, uma vez como cooperativa e outra como marca/produto.

Quanto aos elementos encontrados nas organizações abordadas neste estudo, observou-se que o foco está nos clientes, também com o compromisso com o desenvolvimento, e ainda focando nos produtos e serviços e na qualidade dos mesmos. Tais elementos vão de encontro com o que já haviam sido encontrados em estudos

anteriores.

A partir desta análise, aferiu-se ainda o baixo índice de menção a questões como responsabilidade ambiental, local de atuação, além de não haver citação acerca dos fornecedores destas organizações e a *compliance* com normas e leis.

REFERÊNCIAS

AQUINO, P. M. A construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará. In: encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, 27., Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais. In: SEMEAD, 5., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003.

BART, C. K.; BONTIS, N.; TAGGAR, S. A model of the impact of mission statements on firm performance. **Management Decision**, v. 39, n. 1, p. 19–35, 2001.

BAETZ, M. C.; BART, C. K. Developing mission statements which work. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 526-533, 1996.

CAMPBELL, A.; YEUNG, S. Creating a sense of mission. **Long Range Planning**, v. 24, n. 4, p. 10–20, 1991.

CERTO, S.; PETER, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 65–77, 1996.

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities and practices**. New York: Harper & Row, 1973.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KLEMM, M.; SANDERSON, S.; LUFFMAN, G. Mission statements: selling corporate values to employees. **Long Range Planning**, v. 24, n. 3, p. 73–78, 1991.

LENCIONI, P. M. Make your values mean something. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 7, p. 113–117, 2002.

MAIA, Guilherme Baptista da Silva et al. Produção leiteira no Brasil. **BNDES Setorial**, n. 37, mar. 2013, p. 371-398, 2013.

MUSSOI, A.; LUNKES, R. J.; SILVA, R. V. Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Gestão**, v.18, n.3 p.361-384, 2011.

NICKELS, W. G; WOOD, M. B. **Marketing, Relacionamentos, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PALMER, T. B.; SHORT, J. C. Mission statements in U.S. colleges of business: an empirical

examination of their content with linkages to configurations and performance. **Academy of Management Learning and Education**, n.7, n.4, p.454-470, 2008.

PEYREFITTE, J.; DAVID, F. R. A content analysis of the mission Statements of united states firms in four industries. **International Journal of Management**, v.23, n.2, p.296-301, 2006. RARICK, C. A.; NICKERSON, I. An empirical analysis of web-based corporate mission statements. **Journal of Strategic E-commerce**, v. 4, n. 1/2, p. 1, 2006.

RIBEIRO, A. M. et al. Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

ROCHA, D. P. M.; MIGUEL, J. H. S.; OLIVEIRA JÚNIOR, R. Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas: estudo quantitativo em empresas do ramo de materiais elétricos. **Universitas**, v. 5, n. 3, 2012.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, p.61-75, 1991.

SILVA, A. J. H; FERREIRA J. R. I.; CASTRO, M. Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras. **Revista de Economia e Administração**, v.5, n.2, p.1-20, 2006.

TELES, J.; LUNKES, R. J. Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. In: ANPCONT, 5., Vitória. **Anais...** Vitória, 2011.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-177-0

