



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
CAMPUS ARAPIRACA – UNIDADE EDUCACIONAL PENEDO
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

KARYNA DE FRANÇA DANTAS

CORRELAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO COM O ENCERRAMENTO
DAS ATIVIDADES DE UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

PENEDO-AL
2023

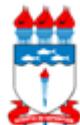
Karyna de França Dantas

Correlação dos Fatores Críticos de Sucesso com o Encerramento das Atividades de uma
Empresa Automobilística no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado
à Universidade Federal de Alagoas – UFAL,
Campus Arapiraca – Unidade Educacional Penedo,
como pré-requisito para a obtenção do grau de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Susane de Farias Gomes.

Penedo-AL
2023



Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
Unidade Educacional Penedo
Biblioteca Setorial Penedo - BSP

D192c	<p>Dantas, Karyna de França</p> <p>Correlação dos fatores críticos de sucesso com o encerramento das atividades de uma empresa automobilística no Brasil / Karyna de França Dantas. – Penedo, AL, 2023. 31 f.: il.</p> <p>Orientadora: Prof.^a Dr.^a Susane de Farias Gomes. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Alagoas, <i>Campus Arapiraca</i>, Unidade Educacional Penedo, Penedo, AL, 2023. Disponível em: Universidade Digital (UD) – UFAL (<i>Campus Arapiraca</i>). Referências: f. 27-31.</p> <p>1. Indústria automobilística. 2. Fatores críticos de sucesso. 3. Ford. 4. Brasil. I. Gomes, Susane de Farias. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 658.5</p>
-------	--

Karyna de França Dantas

Correlação dos Fatores Críticos de Sucesso com o Encerramento das Atividades de uma
Empresa Automobilística no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado
à Universidade Federal de Alagoas – UFAL,
Campus Arapiraca – Unidade Educacional Penedo,
como pré-requisito para a obtenção do grau de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Data de Aprovação: ____/____/ 2023.

Banca Examinadora

Prof.^a MSc. Susane de Farias Gomes.
Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca – Unidade Educacional Penedo
(Orientadora)

Prof.^a MSc. Larissa Farias Almeida
Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca – Unidade Educacional Penedo
(Examinadora)

Prof.^a Jaqueline Matias da Silva
Instituto Federal de Pernambuco – IFPE
Campus Pesqueira
(Examinadora)

*“As oportunidades multiplicam-se à medida que
são agarradas” (Sun Tzu)*

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo fazer uma análise estratégica dos fatores que contribuíram para o encerramento das atividades no Brasil da multinacional Ford fazendo uma relação com Fatores Críticos de Sucesso. O trabalho inicia com o entendimento da evolução da indústria automobilística no Brasil até o uso de estratégias como meio para permanecer no mercado de trabalho. A metodologia predominantemente utilizada foi a pesquisa explicativa, visto que busca determinar os fatores que impulsionaram a manifestação do fenômeno em questão. Através dos dados obtidos e da correlação com os FCS, inferiu-se que a Companhia buscou alternativas para se manter, melhorar e acompanhar o mercado do setor através de novas estratégias. Para além da Covid-19, a situação do mercado financeiro, o Custo Brasil, a transformação do setor automobilístico e as próprias estratégias da Companhia somaram-se em um cenário que influenciou a Administração da Companhia a deixar de executar atividades de produção no país.

Palavras-chave: Indústria automobilística. Fatores Críticos de Sucesso. Encerramento de atividades. Ford.

ABSTRACT

This course conclusion work aims to make a strategic analysis of the factors that contributed to the closure of the activities in Brazil of the multinational Ford, making a relationship with Critical Success Factors. The work begins with understanding the evolution of the automobile industry in Brazil to the use of strategies as a means of remaining in the job market. The methodology predominantly used was explanatory research, as it seeks to determine the factors that drove the manifestation of the phenomenon in question. Through the data obtained and the correlation with the FCS, it was inferred that the Company sought alternatives to maintain itself, improve and follow the sector's market through new strategies. In addition to Covid-19, the situation in the financial market, the “Custo Brasil”, the transformation of the automobile sector and the Company's own strategies combined into a scenario that influenced the Company's Management to stop carrying out production activities in the country.

Keywords: Automotive Industry. Critical Success Factors. Closure of Activities. Ford.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia	15
Quadro 2 - Algumas definições de estratégia	15
Quadro 3 - Passos do Trabalho de Conclusão de Curso	19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Bases de informações e quantidade de fatores apontados por base	21
Tabela 2 - Correlação dos FCS de Bullen e Rockart (1981) com os principais motivos de encerramento da Ford no Brasil	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fatores que motivaram a Ford encerrar a produção no Brasil

22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.2 Justificativa.....	11
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1. Setor Automobilístico no Brasil	13
2.2. História da Ford.....	13
2.3. Conceito de Estratégia.....	14
2.4. Fatores Críticos de Sucesso	17
3. METODOLOGIA	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
4.1. Mercado financeiro.....	22
4.2. Custo Brasil	22
4.3. Transformação no setor e Estratégia	23
4.4. Pandemia	23
4.5. Outros fatores	23
4.6. Correlação dos FCS com o encerramento das atividades da Ford	24
5. CONCLUSÕES	26
6. REFERÊNCIAS	27

1. INTRODUÇÃO

A implantação de uma indústria em um local traz consigo uma característica importante em vários setores da economia nacional e regional de forma direta ou indireta que é a geração de empregos (MOURA, 2018). Marcando o século XX, o setor automobilístico foi pioneiro e está expresso claramente como vetor de avanços tecnológicos (ROCHA, 2009), como também as macrodecisões das montadoras interferem no comércio internacional, na mudança tecnológica, nas exportações e na distribuição de renda (CALARGE et al., 2008).

Atualmente a indústria automotiva é uma área que se enquadra entre as maiores produtivas do mundo. Esse setor teve desdobramento quando surgiu a criação do primeiro motor a vapor de condensação em 1760 pelo engenheiro Humprey Gainsborough. Os primeiros carros a vapor eram fabricados durante a Revolução Industrial na primeira metade do século XIX, mas por algumas características dessa máquina como peso, barulho e velocidade de locomoção caíram em decadência (MARTINS; SILVA, 2020).

Foi nesse campo automobilístico que se desenvolveu a teoria de Henry Ford e surgiu a linha de montagem alterando significativamente os métodos já existentes de produção em sua empresa, a Ford Motor Company. Denominado como fordismo e iniciado nos Estados Unidos, no final da Segunda Guerra Mundial, Ford alterou o método artesanal antigo de produção de carros com a criação da linha de montagem permitindo assim a produção em massa de produtos homogêneos (MENDONÇA, 2013).

Como uma oportunidade de expandir os negócios, Henry Ford montou uma filial sua no Brasil em abril de 1919 na cidade de São Paulo. O país foi o segundo da América do Sul a receber uma filial dessa na montagem de carros do Modelo T, conhecido também como “Ford Bigode” (FORD, 2021). Teve a comercialização de 2.447 veículos no primeiro ano, considerado um indicativo significativo no marco da indústria automobilística nacional (CARLOS, 2018).

Apesar da Ford Motor Company ter sido considerada a quinta maior montadora automobilística no Brasil, empresa centenária no país, a mesma anunciou em 2021 o encerramento das operações da produção no país em decorrência dos agravos da pandemia causados pelo vírus Covid-19. Os dados de 2020, registrados pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, mostrou que foram vendidos 119.454 automóveis, apresentou uma queda de 39,2% comparado ao ano de 2019 (G1, 2021).

Com as mudanças institucionais e de mercado, as organizações são forçadas a criar estratégias que gerem riquezas constantemente para se adequar à globalização e às tecnologias

de informação a fim de reduzir o tempo para tomada de decisão (HAMMER, 2001) e assegurar a sua perpetuidade (ARIOLI, 2016).

O método dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) é uma ferramenta subsidiária do planejamento estratégico determinante para melhorar o desempenho da organização, buscando justamente coletar informações estratégicas para apoiar a tomada de decisão (COLAUTO et al., 2004). Conforme Leidecker e Bruno (1984), para conseguir gerar o sucesso de uma organização, os FCS devem funcionar de forma correta.

Diante do exposto, levando em consideração a importância de criar corretamente, seguir e manter os FCS da organização para se manter no mercado, a questão-problema deste trabalho pode então ser expressa como: Quais as causas que impactaram na decisão de encerrar as atividades da indústria automobilística Ford Motor Company Brasil no ano de 2021?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os fatores que contribuíram para o encerramento das atividades no Brasil da multinacional Ford e correlacionar com os Fatores Críticos de Sucesso.

1.1.2 Objetivos específicos

- (a) Compreender quais fatores influenciaram para o fechamento da Ford no Brasil;
- (b) Entender como os Fatores Críticos de Sucesso podem influenciar no desenvolvimento e permanência da indústria no mercado.
- (c) Correlacionar os fatores que influenciaram o encerramento da multinacional no Brasil com os Fatores Críticos de Sucesso.

1.2 Justificativa

Este trabalho torna-se importante, pois apresenta uma análise da situação da indústria Ford no cenário atual, tendo em vista que a implantação desse tipo de indústria automobilística no Brasil foi um fato marcante para a industrialização e modernização do país. Os automóveis impactaram na transformação do Brasil não apenas de forma econômica e espacial, como também impactou na cultura da sociedade (CATAFESTA, 2019).

Diante dos fatores mencionados que a indústria automotiva impacta direta e indiretamente no mundo e na sociedade, o aspecto econômico ainda é um grande influenciador e representante, tendo em vista que esse tipo de organização produtiva e investida de tecnologia

promove empregos. Esse é um setor que já sofreu transformações que foram capazes de afetar a configuração produtiva mundialmente e, sua criação e conformação no Brasil não foi diferente marcando por períodos de crescimento, de interrupções por crise mundial e de remodelação (DAUDT; WILLCOX, 2018).

Sabendo disto, é importante compreender como alguns fatores críticos fizeram essa empresa ter sucesso e ser a quinta maior montadora do país e como esses mesmos fatores contribuíram para três fábricas encerrarem as suas atividades em um mesmo ano e o impacto causado que recai a todos os envolvidos, inclusive aos 6.171 funcionários que eram empregados pela empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste item são abordadas as revisões bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento e análise do objeto de estudo do tema proposto. As revisões presentes nesse trabalho dirigem-se ao apontamento das últimas análises da indústria automobilística do Brasil, em seguida é apresentada uma síntese da História da Ford, da Estratégia Organizacional e a abordagem da metodologia Fatores Críticos de Sucesso.

2.1. Setor Automobilístico no Brasil

O setor automobilístico, setor automotivo ou ainda também chamado de indústria automotiva é um dos maiores e mais importantes setores do mercado e da sociedade moderna. Esse setor é repleto de subsetores que faz parte do mercado e move a economia. Como uma cadeia produtiva, engloba a construção dos carros, motos e outros automóveis, o comércio com as vendas, a manutenção da frota com as oficinas mecânicas e autopeças, o mercado de serviços de seguros e aluguéis, os insumos com combustíveis e acessórios (TECFIL, 2019).

O primeiro automóvel foi produzido em 1771 (DNER, 1983). Porém, somente em 1893, em São Paulo, chegava ao Brasil o primeiro carro de propriedade de Henrique Santos Dumont, e quatro anos mais tarde ocorreria o primeiro acidente automobilístico no Brasil, com o carro de José do Patrocínio – o primeiro do Rio de Janeiro – dirigido na oportunidade por Olavo Bilac, poeta ligado à defesa da modernização do país (MELO, 2008).

Em números, de acordo com o anuário da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2021), no Brasil existem 27 fabricantes, 486 empresas de autopeças e 4897 concessionárias, reunindo 57 unidades industriais, sediadas em 9 estados e 39 municípios que incluem autoveículos, máquinas agrícolas e rodoviárias, motores, componentes e outros produtos. O setor representou 2,5% do produto interno bruto (PIB) brasileiro, respondeu a 20% da indústria de transformação e emprega de forma direta e indiretamente 1,2 milhão de pessoas.

2.2. História da Ford

A Ford Motor Company ou popularmente conhecida como Ford, foi fundada por Henry Ford em 1903, é uma companhia global com sede em Dearborn, no Michigan. É uma companhia automobilística que projeta, fabrica, comercializa e oferece serviços a uma linha completa de veículos comerciais e carros, inclusive de luxo pela marca Lincoln. A companhia ainda fornece serviços financeiros por meio da Ford Motor Credit Company. Essa rede ainda se expande

buscando posições de liderança em eletrificação, buscando soluções de mobilidade, de condução autônoma e serviços de veículos conectados (FORD, 2021).

“O automóvel está destinado a transformar o Brasil em uma grande nação” com esta fala, motivado pela necessidade de escoamento da produção de café, Henry ford autorizava oficialmente a filial Brasileira (PIMENTA, 2002).

Instalada em 1919 no Brasil, a Ford foi a primeira indústria automobilística a se instalar no país. Teve as operações nas seguintes localidades: Camaçari-BA (fábrica de veículos e motores), Horizonte-CE (produção de veículos da Troller), Tatuí-SP (campo de provas), Taubaté-SP (fábrica de motores e transmissão), São Bernardo do Campo-SP (fábrica de veículos) e São Paulo-SP (sede administrativa e antiga fábrica de caminhões) (DIEESE, 2021).

2.3. Conceito de Estratégia

A palavra estratégia, derivada de *strategos*, criada pelos antigos gregos, de origem milenar e definição relacionada ao militarismo, comandante, no seu princípio representava a forma de conduzir um exército, caracterizando-se como uma força de guerra (GHEMAWAT, 2007). Sobre estratégia de guerra o livro de Tzu (2005) corrobora:

Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, contarás teus combates por tuas derrotas.

O livro chinês escrito por Sun Tzu, “A arte da Guerra”, é a primeira tentativa conhecida de descrever um raciocínio de planejamento e uma conduta das estratégias militares (ANTONIALLI et al., 2017). A principal ideia dessas fundamentações, das guerras para as organizações, é obter vantagens competitivas (SCHMITT, 2015).

Até que o termo estratégia fosse adaptado para o contexto dos negócios, esta só ganhou força no século XX após a Segunda Revolução Industrial. A experiência nesse período instigou o desenvolvimento de novas ferramentas, técnicas e o uso de estratégias como orientação nas decisões gerenciais (GHEMAWAT, 2007). O ambiente de negócios, por sua vez, não tem sido mais o mesmo exigindo processos mais estruturados para suas estratégias e obter sucesso. Existem muitas abordagens de estratégia, e a escolhida tem influência direta no modo como a empresa é projetada no mercado, mesmo que não exista um consenso universal para as definições empregadas na área da estratégia (OLIVEIRA, 2018).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) existem dez escolas que são primordiais para o entendimento da evolução da estratégia divididas em dois grupos: o primeiro é a natureza

prescritiva dando prioridade a formulação da estratégia, comportada pelas escolas de Design, Planejamento e Posicionamento. O segundo grupo é de natureza descritiva priorizando como as estratégias são formuladas, são as suas escolas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração. Abaixo no Quadro 1 encontram-se as escolas sintetizadas:

Quadro 1 – As dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia.

GRUPO	ESCOLA	ADJETIVO
Prescritiva	Design	Formulação de estratégia como um processo de <i>concepção</i>
	Planejamento	Formulação de estratégia como um processo <i>formal</i>
	Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo <i>analítico</i>
Descritiva	Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo <i>visionário</i>
	Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo <i>mental</i>
	Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo <i>emergente</i>
	Poder	Formulação de estratégia como um processo de <i>negociação</i>
	Cultural	Formulação de estratégia como um processo <i>coletivo</i>
	Ambiental	Formulação de estratégia como um processo <i>reativo</i>
	Configuração	Formulação de estratégia como um processo de <i>transformação</i>

Fonte: Adaptado de Mitzberg, Ahstrand e Lampel, 2010.

Para Nicolau (2001), os múltiplos sentidos do conceito de estratégia dão-se pela gama de perspectivas no estudo das estratégias empresariais que os conduzem. Assim como para Mintzberg (1978), estratégia envolve um processo consciente de definições e diretrizes que alicerçam decisões futuras. O quadro 2 com algumas definições de estratégia ao longo do tempo pode conter partes de tais afirmações:

Quadro 2 – Algumas definições de estratégia.

GRUPO	ESCOLA
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.

Learned et al. (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macro diretrizes e planos para alcançar estes objetivos.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente.
Braker (1980)	Estratégia tem duas características: uma análise situacional ou ambiental; o uso apropriado dos recursos da empresa para alcançar os seus objetivos.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Mintzberg et al. (1998)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente.
Mainardes et al. (2014)	Estratégia é baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da prévia identificação das vantagens competitivas da organização, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazo, estrutura necessária, mobilização de toda a organização, missão e visão da empresa) que leva ao desenvolvimento de práticas internas, planos de ação, políticas e diretrizes, que objetivam melhorar a relação da organização com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado. Isto resulta em conquista e manutenção de clientes, levando a organização ao sucesso.

Fonte: Adaptado de Mainardes et al. (2014) e Bragança et al. (2015).

Diante de alguns dos conceitos citados de estratégia que durante a história surgiram e de que nunca houve uma única definição, de acordo com Mainardes et al. (2014) é notório que existem vários cenários e planos de ação antecipados quando são encontrados. O termo além

ser uma forma de lidar com um adversário, não é estática, acabada, complexa e difícil de entender, mas é ampla e possui um escopo em volta da eficiência operacional. O seu estudo nas organizações é recente e permanece em construção.

A particularidade de cada situação dada pela ligação entre fatores externos como características e condições do meio, assim como as condições internas que envolve dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais, são resultado da forma como as estratégias surgem e se implementam, não sendo um processo que seja igual em todas as organizações (NICOLAU, 2001).

A estratégia organizacional necessita de um pouco mais do que analisar e buscar somente problemas para a situação atual, deve-se aproveitar inspirações e insights sobre o futuro para torná-las mais adaptadas à essas mudanças (AURIK et al., 2014).

2.4. Fatores Críticos de Sucesso

A ideia expressa pelo filósofo Aristóteles de que os líderes devem criar pequenas metas para suas organizações gera um resultado melhor e de sucesso para quem as seguia, prova a existência do conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) por séculos (FORSTER, ROCKART, 1989).

O trabalho pioneiro de Daniel (1961) em propor identificar os FCS como base para determinar informações necessárias dos gestores possibilitou que o professor John F. Rockart, da MIT – Sloan School of Management (1978) desenvolvesse a ideia de que FCS é um método empírico baseado em entrevistas que fornece técnicas estruturadas que podem ser utilizadas por entrevistadores para identificar as prioridades dos gerentes.

Segundo Rockart (1979), através da publicação de um artigo no periódico Harvard Business Review com o título “Executivos definem suas próprias necessidades de informações”, afirma que a consciência e a forma explícita da estrutura básica de variáveis que de uma certa forma influenciam no sucesso ou fracasso na conquista das metas é tão importante quanto a determinação das metas.

Para Zancheta e Damian (2019), alguns autores também utilizam o termo “fatores-chave” para se referir aos FCS por se tratarem de pontos fundamentais para as empresas que, quando executados de forma correta, colaboram para o sucesso, caso contrário, ao fracasso. Os FCS servem para qualquer empresa com limite de áreas em que os resultados satisfatórios asseguram um desempenho competitivo de sucesso para a organização (MONTEIRO, BATOCCHIO, 2002).

Tarapanoff (2001), intensifica a respeito dos fatores:

Os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como “críticos” e merecem atenção especial por parte da administração.

O FCS é, portanto, um método que auxilia gestores e profissionais a definirem suas necessidades para focar em questões estratégicas. Mapear essas necessidades de informações estratégicas usando fatores críticos de sucesso o ajudará a definir as metas e os objetivos do seu sistema de *Business Intelligence*. Os FCS são identificados pela aplicação de princípios e definições baseadas em pesquisas teóricas, complementadas por pesquisas de campo, utilizando uma variedade de fontes de dados disponíveis. Esses dados, quando analisados, tornam-se informações estratégicas e táticas que orientam projetos e operações da empresa (RIBEIRO et al., 2019).

O método identifica características, condições e variáveis que precisam ser monitoradas e controladas para dar-lhe uma vantagem no ambiente competitivo. Os usos do método vão desde usá-lo como uma ferramenta para definir as necessidades de informação, para descrever as características únicas de uma organização até para ajudar a definir as capacidades, tecnologias e conhecimentos críticos de uma organização (GOMES, BRAGA, 2001).

O método de Rockart (1979) consiste no uso de várias fontes para determinar os FCS, o qual Bullen e Rockart (1981) distingue: (a) indústria ou ramo de negócio; (b) estratégia e posicionamento competitivo do negócio; (c) fatores ambientais externos; (d) fatores temporais; (e) posição administrativa.

Os FCS na indústria podem afetar todos os concorrentes do setor, mas o impacto varia de acordo com as particularidades e sensibilidade de seus segmentos, ou seja, as características da demanda, tecnologia utilizada e características do produto. Os fatores referentes à estratégia e posicionamento competitivo referem-se às assertivas e posicionamentos estratégicos. Os fatores ambientais referem-se às áreas que tem pouco controle, como as influências macroeconômicas. Os fatores temporais referem-se às áreas que demandam um tempo para criar estratégia porque algo fora do ordinário aconteceu. E, por fim, a posição administrativa que se refere às atribuições do gerente e suas preocupações.

Entende-se que uma das contribuições dos principais fatores de sucesso seja o suporte às informações de natureza estratégica, que se tornam mais importantes quando alinhadas aos objetivos organizacionais (COLAUTO et al., 2004).

3. METODOLOGIA

No presente trabalho há a preocupação em identificar os fatores que contribuíram para a ocorrência de um fenômeno, servindo como uma justificativa para a circunstância gerada. Por isso quanto aos objetivos da pesquisa, esta se caracteriza como explicativa (GIL, 2007). Também para os autores Saunders, Lewis e Thornhill (2000) esse tipo de pesquisa, pelo confronto de variáveis, determina os fatores que impulsionaram a manifestação do fenômeno em questão bem como a relação entre causa e consequência.

De outro modo, quanto à natureza dos dados, a pesquisa é de caráter bibliográfica por se tratar de buscas em livros, artigos científicos, páginas de *websites* que foram analisadas e publicadas (FONSECA, 2002).

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida visando seu estudo de forma exaustiva permitindo um conhecimento amplo e detalhado, procurando descobrir o que há de mais essencial e característico (FONSECA, 2002).

Para a coleta de dados e atingir o objetivo principal deste TCC (analisar os fatores que contribuíram para o encerramento das atividades no Brasil da multinacional Ford e correlacionar com os Fatores Críticos de Sucesso) que acrescentassem informações relevantes serão utilizados jornais, revistas, artigos e livros. As buscas pelas informações e fontes estão divididas em quatro partes: a primeira, buscar as principais fontes de informação e estabelecer quais serão utilizadas no trabalho; segundo, pesquisar as causas que levaram ao encerramento das atividades da empresa no Brasil; terceiro, sintetizar os dados coletados; e quarto, como se pode correlacionar esse tema com os Fatores Críticos de Sucesso.

O Quadro 3 abaixo elenca os principais passos do trabalho.

Quadro 3 – Passos do Trabalho de Conclusão de Curso.

Passos	Descrição
Passo 1	Buscar as principais fontes de acesso às informações e estabelecer quais serão apresentados no trabalho.
Passo 2	Pesquisar as causas que levaram ao encerramento das atividades da empresa no Brasil.
Passo 3	Sintetizar os dados coletados.
Passo 4	Fazer a relação do assunto em questão com os fatores críticos de sucesso através de análises respondendo à pergunta do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora

Inicialmente, as principais fontes de pesquisa vão se concentrar no site do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) para buscas do histórico, causa e consequência do encerramento das atividades da Ford no Brasil. Esta é uma entidade que faz pesquisas disponibilizando informações sobre salários, custo de vida, mercado de trabalho, entre outros aspectos e, esta inclui pesquisas relevantes da Ford. Meios de busca de informações que também se enquadram na proposta é o departamento da British Broadcasting Corporation, BBC News, através do seu *website* oficial, organização que reúne e transmite notícias no mundo, a Exame, uma revista brasileira que trata de negócios e economia, a Mobiauto, uma plataforma de tecnologia do setor automotivo, a InfoMoney, um site especializado em mercados, investimentos e negócios do Brasil, a Gazeta do Povo, um jornal paranaense, e o UOL é uma empresa de conteúdo, tecnologia e serviços digitais.

Por fim, as informações que vão ser colhidas pelas fontes anteriormente mencionadas podem ser relacionadas com os estudos existentes sobre FCS, principalmente dos autores Daniel (1961), Rockart (1979), Rockart e Bullen (1981).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em janeiro de 2021, durante uma crise sanitária em escala mundial, a Ford fez o anúncio que iria encerrar as atividades fabris no Brasil o que levaria manter somente a sede administrativa da América do Sul. Diante da profunda crise industrial brasileira que supera a política macroeconômica, os encerramentos foram definidos em Camaçari-BA onde os modelos EcoSport e Ka eram produzidos e em Taubaté-SP com produção de motores. A fábrica da Troller com fabricação de Jipes localizada em Horizonte-CE operara até o quarto trimestre do mesmo ano (DIEESE, 2021).

A partir da análise das publicações dos principais meios de busca de informações, foi possível entender melhor o que levou ao fim das atividades da Ford no Brasil, o impacto da sua saída, e em seguida entender a influência dos principais fatores críticos de sucesso dessa indústria no mercado.

Os resultados das buscas por motivos que influenciaram o encerramento das atividades em 2021 de acordo com a Tabela 1 mostram o quantitativo de cada meio informativo. Ao todo foram encontrados 25 motivos, no entanto, os motivos de cada fonte de informação não eram individuais, isto é, tinham os mesmos apontamentos entre elas.

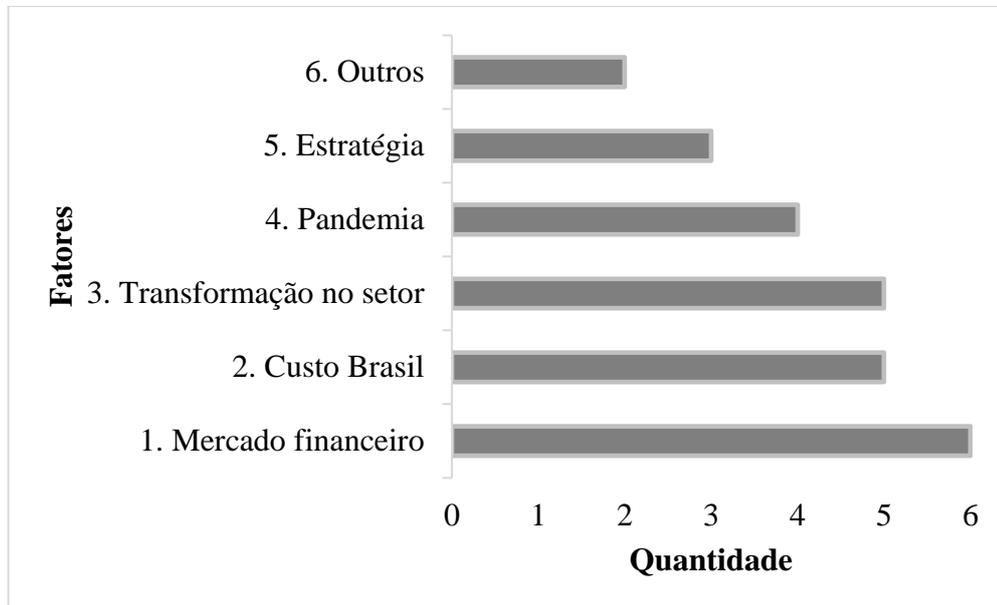
Tabela 1 – Bases de informações e quantidade de fatores apontados por base.

Bases de informação	Fatores apontados
Mobiauto	[1] Mercado financeiro [2] Custo Brasil [3] Transformação do setor [4] Pandemia [5] Estratégia [6] Outros
Exame	[1] Mercado financeiro [2] Custo Brasil [3] Transformação do setor [5] Estratégia [6] Outros
UOL	[1] Mercado financeiro [2] Custo Brasil [3] Transformação do setor [4] Pandemia
Gazeta do Povo	[1] Mercado financeiro [3] Transformação do setor [4] Pandemia [5] Estratégia
BBC News	[1] Mercado financeiro [4] Pandemia

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do exposto acima, de forma complementar, o Gráfico 1 abaixo aponta os cinco principais fatores que dentre as fontes mais se destacaram.

Gráfico 1 – Fatores que motivaram a Ford encerrar a produção no Brasil.



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1. Mercado financeiro

Os gestores das Companhias devem estar constantemente atentos ao ambiente interno e externo para evitar gargalos ou ainda se adaptar ao cenário do mercado. O monitoramento contínuo ajuda as organizações a antecipar situações anormais. Dessa forma, monitorar e avaliar o desempenho do segmento de mercado e a dinâmica competitiva permite que as empresas tomem ações estratégicas adequadas em tempo real (COLAUTO et al., 2004).

É nítido que o motivo mais recorrente é a situação da participação da Ford no mercado brasileiro, presente nas seis bases, na qual vinha caindo desde 2016, que está associado ao mercado financeiro. Um ano antes do anúncio de encerramento, a montadora ficou em quinto lugar entre as maiores do Brasil, à frente estava General Motors, Volkswagen, Fiat e Hyundai (BARRUCHO, 2021).

4.2. Custo Brasil

O Custo Brasil é um termo que surgiu em 1990 utilizado para se referir aos diversos obstáculos e desafios que o Brasil possui gerando efeitos negativos a competitividade e o desenvolvimento dos negócios no país. São muitos os fatores que prejudicam o cenário

econômico que vão desde a carga tributária elevada, a infraestrutura precária, insegurança jurídica e a legislação trabalhista complexa (ZUPPANI, 2023). E, segundo Chaves (2021), o Custo Brasil foi um dos fatores que motivaram o encerramento das atividades da Ford no Brasil, primeiro, pela alta do preço do carro por causa dos impostos, um comparativo quanto a isto é o imposto nos Estados Unidos representa 6,8% do preço de um carro, enquanto no Brasil fica em torno de 30,4%, problema este que afeta toda a economia. O segundo efeito trata-se da complexidade e imprevisibilidade desses tributos.

4.3. Transformação no setor e Estratégia

Para que os desafios estratégicos sejam superados, algumas medidas precisam ser atendidas e, uma delas é o envolvimento das direções empresariais nas questões ambientais para então serem globalmente competitivas (GIOVANNINI, KRUGLIANSKAS, 2008).

Em 2018 já se falava em veículos elétricos como uma nova perspectiva para o setor automotivo, porque já se observava o impacto das mudanças climáticas como um dos principais impulsionadores de mudança e das conseqüentes tentativas de reduzir as emissões de gases de efeito estufa. Somado aos problemas das emissões do setor de transporte, há também uma busca pela segurança energética que em alguns países como Alemanha, França, Japão e China estão na tentativa de cortar suas importações de petróleo, e parte de sua dependência é do transporte (DAUDT, 2018). Atrelado a isso, mais um fator para o encerramento das atividades da Ford no Brasil, é que a montadora deve priorizar novas estratégias em veículos caros como SUVs premium e, acompanhar a tendência global em aumentar investimentos em veículos eletrificados e autônomos (EXAME, 2021).

4.4. Pandemia

A pandemia ocasionada pelo Covid-19 em 2020 dentre os diversos setores que afetou a economia de forma negativa. Um deles foi a indústria automobilística, provocando paralisação da produção fabril e um declínio de 8% no acumulado de 2020 (ANFAVEA, 2020; SANTOS et al., 2022). Com a diminuição da circulação da população no mundo, as vendas de veículos também diminuíram, além disto o aumento do dólar pressionou os preços dos componentes importados (FONTES, 2021).

4.5. Outros fatores

Outros fatores foram apontados nos canais de notícias como o histórico dos resultados da marca e uma sucessão de erros da Companhia no Brasil (CHAVES, 2021), como também a

capacidade ociosa das fábricas brasileiras, visto que não estavam operando com a capacidade plena e essa ociosidade gerava custos para as indústrias (SUTTO; FONSECA, 2021).

4.6. Correlação dos FCS com o encerramento das atividades da Ford

Segundo Slack (1996), todas as organizações precisam de direção estratégica. Não dá para ignorar os aspectos das ações atuais e futuras da Companhia, no entanto dá para esta beneficiar-se quando tiver noção para onde está indo e como percorrer.

A dinamicidade dos FCS identificados resultam dos impactos causados pelas mudanças nos ambientes, seja interno ou externo, da organização que precisam ser monitorados, avaliados e ainda podem levar a alterações no conjunto de FCS, significando inclusão, exclusão ou mudanças importantes (SILVEIRA, 2003).

Observando os principais fatores que levaram ao encerramento das atividades da Ford no Brasil os resultados mostram que há uma correlação com a teoria de Bullen e Rockart (1981) quando distingue as fontes para determinar os FCS (Tabela 2).

Tabela 2 – Correlação dos FCS de Bullen e Rockart (1981) com os principais motivos de encerramento da Ford no Brasil.

Fontes dos FCS	Fatores
Indústria ou ramo de negócio	Setor (automobilístico)
Estratégia e posicionamento competitivo	[1] Mercado financeiro
	[3] Transformação do setor
Fatores ambientais externos	[5] Estratégia
Fatores temporais	[2] Custo Brasil
Posição administrativa	[4] Pandemia
	[6] Outros

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente aos FCS da primeira fonte, indústria, percebe-se o impacto do tipo de setor (automobilístico); a segunda fonte, estratégia e posicionamento competitivo, encaixa com os motivos 1, 3 e 5 do Gráfico 1, uma vez que as estratégias da Ford tiveram que acompanhar o mercado, alinhar-se com os concorrentes, exerceu grande influência nos motivos noticiados e há uma prevalência da organização nessa dimensão; a outra fonte tem uma ligação com o ambiente externo e a organização não tem influência direta, o Custo Brasil é um exemplo disso; a quarta fonte, temporalidade, tem relação com a Pandemia, como uma circunstância inesperada impactou as estratégias e movimentou novas perspectivas da organização no mercado,

principalmente brasileiro; e, a última fonte trata-se da posição administrativa e suas escolhas, encaixando no motivo 6 do Gráfico 1.

Percebe-se então, que os fatores que levaram a companhia ao encerramento de suas atividades no Brasil, eram os fatores críticos de sucesso. É importante, desta forma, perceber quais são os Fatores Críticos de Sucesso, a fim de focar nas atividades que envolvem estes fatores, como uma forma estratégica para evitar a decadência de uma organização.

Como uma forma de poder ter evitado este cenário, uma ação estratégica de *benchmarking* poderia ter sido realizada, visto que outras companhias passaram pela mesma crise sanitária, por exemplo, e não precisaram encerrar as atividades. Tendo os melhores indicadores como referência, torna-se mais provável que a organização tenha êxito e continue operando sem maiores complicações.

5. CONCLUSÕES

Como uma indústria que agrega valor e, de acordo com seu desempenho, pode afetar a produção de outros setores, o setor automobilístico tem uma importante participação na estrutura industrial mundial. Com os resultados obtidos deste trabalho, foi possível analisar os principais motivos em comum apontados pelos meios de informação que levou uma multinacional automobilística encerrar suas atividades no Brasil.

Os motivos foram desde o cenário do mercado financeiro com as participações diminuindo e as próprias dificuldades que já existem no país, o Custo Brasil, por exemplo. A situação e as mudanças do setor que não se aplicam somente a rede nacional, mas global também são fatores relevantes que impactaram e impactam o mercado, fazendo com que as companhias sejam cautelosas e adotem estratégias pertinentes para se manterem.

Foi possível correlacionar os fatores mencionados com a teoria de Fatores Críticos de Sucesso que mais se aproximasse da realidade da Ford, que neste caso foi a de Bullen e Rockart, porque essa ferramenta subsidiária ao planejamento estratégico, faz entender que os mesmos fatores críticos que fazem com que as organizações tenham sucesso, podem ser os mesmos fatores que as levem ao insucesso de acordo com Rockart (1979).

Não menos importante, a pandemia do Covid-19 agravou a crise econômica do Brasil em vários setores, muitos estabelecimentos fecharam ou suspenderam as atividades, empresas que tiveram redução de vendas ou serviços, o desemprego acentuado e, com a Ford não foi diferente. No entanto, um ponto é relevante destacar que a pandemia em si não foi o motivo central do encerramento das atividades, outros fatores acumulados com a pandemia resultaram na tomada de decisão, atrelado a isso estava a necessidade de melhorar indicadores de balanço ligados à produção (DIEESE, 2021).

6. REFERÊNCIAS

- ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira 2022**. O caminho da descarbonização. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://anfavea.com.br/anuario2022/2022.pdf>>. Acesso em 05 de nov. de 2022.
- ANTONIALLI, Fabio et al. Estratégia Organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. **Revista Espacios**, v. 38, 2017.
- ARIOLI, T. L. **Estratégia e indicadores de desempenho: estudo de caso em indústria de acessórios para móveis**. UFRGS, 2016.
- AURIK, J.; JONK, G.; FABEL, M. **The history of strategy and its future prospects**. Seoul: AT Kearney, 2014. Disponível em: <<https://www.kearney.com/strategy-and-top-line-transformation/article/?/a/the-history-of-strategy-and-its-future-prospects> >. Acesso em: 14 de ago. de 2022.
- BARRUCHO, L. Ford: afinal, por que a montadora decidiu encerrar a produção de veículos no Brasil? **BBC News Brasil**. Londres. 13 jan. 2021. Internacional. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55640907>>. Acesso em: 14 ago. 2023.
- BRAGANÇA, L. G.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 3, p. 75-92, 2015.
- BULLEN, C.; ROCKART, J. F. **A primer on critical success factors**. Cambridge Mass: Center for Information Systems Research, 1981.
- CALARGE, F. A.; SALLES, J. A. A.; DIAZ, L. E. C.; SATOLO, E. G. Evaluation of Spanish automotive companies to the lean production system: an overview based on SAE J4000 standard. In: XXVIII Encontro nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, Rio de Janeiro, 2008. **Anais**.
- CARALLI, R. “The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management”. CMU/SEI-2004-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mello, 2004.
- CARLOS, M. de A. **Design automotivo: geração de conceitos para a Gurgel Motors**. Trabalho de Conclusão de Curso. UFPE, 2018.
- CATAFESTA, M. **Albert Kahn: uma fábrica no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2019.
- CHAVES, Z. **Entenda por que já era hora de a Ford deixar o Brasil**. A marca tem 6 motivos para dar adeus ao país como fabricante. E alguns são culpa só dela. Notícias. Disponível em: <<https://www.mobiauto.com.br/revista/entenda-por-que-ja-era-hora-de-a-ford-deixar-o-brasil/548>>. Acesso em 05 de nov. de 2022.

COLAUTO, R. D.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I.; SANTOS, N. D. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 120-146, 2004.

DANIEL, R.H. “Management Data Crisis”, **Harvard Business Review**. pp.111-121, Sept-Oct, 1961.

DAUDT, G. M.; WILLCOX, L. D. Indústria automotiva = Automotive industry. In: PUGA, F. P.; CASTRO, L. B. de (Org.). **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido. Agendas setoriais para alcance da meta**. 1. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2018. p. 183-208.

DIEESE. (21 de Janeiro de 2021). **Algumas informações sobre a presença da Ford no Brasil e o potencial impacto do encerramento das atividades da montadora no país**. [Nota à imprensa]. São Paulo-SP. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notaaimprensa/2021/nota_imprensa_Ford.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2023.

DNER, Departamento Nacional de Estradas e Rodagens. Curso para Atualização de Professores em Educação, Vol. I, Rio de Janeiro: MT/DNER, 1983.

EXAME. **Os 5 principais fatores que levaram a Ford a fechar as fábricas no Brasil**. Montadora americana decidiu fechar suas três fábricas, mas já vinha dando sinais de que poderia deixar o país. Negócios. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/os-5-principais-fatores-que-levaram-a-ford-a-fechar-as-fabricas-no-brasil/>>. Acesso em 05 de nov. de 2022.

FENABRAVE. Anuário 2020. O desempenho da distribuição automotiva no Brasil. Estatístico. São Paulo, 2020. Disponível em: <<http://www.fenabrave.org.br/anuarios/Anuario2020.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2023.

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

FONTES, G. 4 pontos para entender por que a Ford decidiu fechar suas fábricas no Brasil. Economia. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/ford-motivos-por-que-fechou-fabricas-brasil/>>. Acesso em: 14 ago. 2023.

FORD encerra a produção de veículos no Brasil. **G1 Economia**. 11 de jan. de 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/01/11/ford-fecha-fabricas-e-encerra-producao-no-brasil-em-2021.ghtml>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

FORD. **Ford 100 anos Brasil - História**. 2021. Disponível em: <<https://www.ford.com.br/sobre-a-ford/historia/>>. Acesso em: 22 de jul. de 2021.

FORSTER, N. S.; ROCKART, J. F. Critical Success Factors: An Annotated Bibliography. Working Paper n. 191. **Center for Information Systems Research, Sloan School of Management**. Massachusetts Institute of Technology, 1989.

GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 931-951, 2008.

GOMES, E; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMMER, M. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and Using Critical Success Factors. **Long-Range Planning**, v. 17, p. 26-31, 1984.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J.; RAPOSO, M. L. **Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?** 2014.

MARTINS, E. C.; SILVA, M. V. da. Evolução da automação nas indústrias automobilísticas no Brasil. **Infosolda**, 2020. Disponível em: <<https://infosolda.com.br/artigos/evolucao-da-automacao-nas-industrias-automobilisticas-no-brasil>>. Acesso em: 23 de jul. de 2021.

MELO, V. A. de. **O automóvel, o automobilismo e a modernidade no Brasil (1891-1908)**. Revista Brasileira Ciência Esporte, Campinas, v. 30, n. 1, p. 187-203, set. 2008.

MENDONÇA, N. R. M. de. **Burocracia e pós-burocracia em práticas industriais no século XXI: estudo de caso da empresa Pardal Sorvetes**. UFC, 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. X,392p. ISBN 9788577807215.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MONTEIRO,R.; BATOCCHIO,A. **Aplicação de fatores críticos de sucesso na indústria manufatureira**. II Congresso Nacional de Engenharia Mecânica. João Pessoa – PB, 2022.

MOURA, J. L. B. **Indústria automotiva brasileira: uma análise da produção no período de 1990 a 2015 a partir do modelo de insumo-produto**. UFPB, 2018.

NICOLAU, I. O conceito de estratégia. **INDEG/ISCTE**, p.637-658, 2001.

OLIVEIRA, M. A. de. **Estratégia empresarial e gestão da informação gerencial**. São Paulo: Senac, 2018.

PIMENTA, L. J. A crise na rede concessionárias de automóvel no Brasil. 157f. Dissertação (Mestrado), Universidade Salvador, Salvador, BA, Brasil, 2002.

RIBEIRO, R. H.; CALVACANTE, S. M.; ANDRIOLA, W. B.; SERRA, A. B. Gestão de aprendizagem no ensino a distância em instituições de Ensino Superior brasileira sob a ótica dos

fatores críticos de sucesso. **Revista Paidéi@-Revista Científica de Educação a Distância**, v. 11, n. 19, 2019.

ROCHA, H. M. **Fatores críticos de sucesso no processo de desenvolvimento de produtos**. 276f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Guaratinguetá, 2009.

ROCKART, J. **A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs**. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. May 1978.

ROCKART, J. F. “Chief executives define their own data needs”, **Harvard Business Review**, v.57. Mar-apr,1979.

SANTOS, A. C. M. dos; OLIVEIRA, G. C. de; PASSARINI, K.G.; AUGUSTO,V. de S. **Análise dos efeitos negativos do covid 19 no setor automotivo de carros leves e comerciais**. Monografia – Curso de Ciências Econômicas. Universidade Anhembí Morumbi. São Paulo, 2022.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SCHMITT, I. R. **Planejamento estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**. TCC (Ciências da Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

SILVEIRA, Henrique Flávio Rodrigues da. Motivações e fatores críticos de sucesso para o planejamento de sistemas interorganizacionais na sociedade da informação. **Ciência da informação**, v. 32, p. 107-124, 2003.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SUTTO, G.; FONSECA, M. **Brasil x Argentina: Por que a Ford encerrou a produção aqui, mas manteve no país dos hermanos?** Economistas explicam a decisão estratégica da Ford de sair do Brasil e enxugar suas operações em um movimento que é tendência mundial. Negócios. Disponível em: < <https://www.infomoney.com.br/negocios/brasil-x-argentina-por-que-a-ford-encerrou-a-producao-aqui-mas-manteve-no-pais-dos-hermanos/>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. (Org.). Brasília: Editora da UNB, 303-326, 2001.

TECFIL. Conheça mais sobre o setor automotivo. c2019. Disponível em: <<https://www.tecfil.com.br/conheca-mais-sobre-o-setor-automotivo/>>. Acesso em: 02 de nov. de 2022.

TZU, S. A arte da guerra. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006.

ZANCHETA, F. H. B.; DAMIAN, I. P. M. Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. **Biblos**, v. 33, n. 1, p. 23-45, 2019.

ZUPPANI, V. C. **Da tributação brasileira e sua influência no custo Brasil e no fomento dos negócios**: como a insegurança jurídica e complexidade do sistema tributário brasileiro atrasam

o crescimento do país. Monografia – Curso de Direito – Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia-GO, 2023.