

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



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

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



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

Atena
Editora
Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Giovanna Sandrini de Azevedo
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-971-4

DOI 10.22533/at.ed.714211204

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de vinte e três capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!
Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NA CAPACITAÇÃO INDUSTRIAL POR MEIO DA APRENDIZAGEM INFORMAL

Fernando Celso Garcia da Silveira

Rodrigo da Silva Monteiro

Marcus Brauer

Ettore de Carvalho Oriol

DOI 10.22533/at.ed.7142112041

CAPÍTULO 2..... 21

O ADVENTO DA MANUFATURA AVANÇADA: IMPLICAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA A INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA

Marcos de Carvalho Dias

DOI 10.22533/at.ed.7142112042

CAPÍTULO 3..... 31

MANUFATURA ENXUTA – UMA METODOLOGIA PARA MELHORAR O FLUXO DE VALOR NO CHÃO-DE-FÁBRICA

Manoel Carlos de Oliveira Junior

Marinilson Rodrigues da Silva

Hércules André da Costa e Silva

DOI 10.22533/at.ed.7142112043

CAPÍTULO 4..... 45

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS PARÂMETROS CONTROLE DE QUALIDADE DA INDÚSTRIA MOAGEIRA PARA UNIFORMIZAÇÃO NA ENTREGA DO PRODUTO FINAL

Nathaly Almeida de Oliveira

Andréa Pires Fernandes

DOI 10.22533/at.ed.7142112044

CAPÍTULO 5..... 61

O DESENVOLVIMENTO DE UM GERENCIAMENTO DE PROJETO APLICADO A EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Tarcísio Gomes Parente Neto

José Nathan Pereira Torres

DOI 10.22533/at.ed.7142112045

CAPÍTULO 6..... 75

IDENTIFICAÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO DOS FATORES DE RISCO CRÍTICOS AOS CRONOGRAMAS DOS PROJETOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Andrey Pimentel Aleluia Freitas

João Alberto Neves dos Santos

Nylvandar Liberato Fernandes de Oliveira

Joaquim Teixeira Netto

DOI 10.22533/at.ed.7142112046

CAPÍTULO 7..... 100

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NAS CONSTRUTORAS DO SUDOESTE DO PARANÁ

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Cleunice Zanella

Evandro Juttel

DOI 10.22533/at.ed.7142112047

CAPÍTULO 8..... 118

PROGRAMA 5S APLICADO EM LABORATÓRIOS DA FATEC/SP

Isaura Maria Varone de Moraes Cardoso

Luiz Antônio de Almeida

DOI 10.22533/at.ed.7142112048

CAPÍTULO 9..... 126

A IMPORTÂNCIA DOS TESTES FÍSICOS NO PAPEL

Rayson Messias dos Anjos Schrederhof

DOI 10.22533/at.ed.7142112049

CAPÍTULO 10..... 128

USO DO AHP PARA DEFINIÇÃO DO SEQUENCIAMENTO DE PARTIDA E OPERAÇÃO DE UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL COM ROBUSTEZ ESTATÍSTICA

Fábio Muniz Mazzoni

André da Silva Barcelos

Ana Paula Barbosa Sobral

DOI 10.22533/at.ed.71421120410

CAPÍTULO 11..... 143

GOVERNANÇA NO TERRITÓRIO, O CASO DO APL DE HORTICULTURA DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE

Amilcar Baiardi

Bartholomeu Tadeu Rebouças

DOI 10.22533/at.ed.71421120411

CAPÍTULO 12..... 163

A IMPORTÂNCIA DA GEOGRAFIA NA EXPANSÃO DE EMPRESAS

Matheus Henrique de Lala Burity

DOI 10.22533/at.ed.71421120412

CAPÍTULO 13..... 168

SUMAK KAWSAY: DE LA RESISTENCIA A LA SOBERANÍA ALIMENTARIA, LA CONSERVACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO. UN CASO DE ESTUDIO EN ECUADOR

Carmen Amelia Coral-Guerrero

Elena Burgaleta Pérez

María Elena Pulgar Salazar
DOI 10.22533/at.ed.71421120413

CAPÍTULO 14..... 179

MÉXICO E COREIA: TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO, 1950-2017

Elías Gaona Rivera

DOI 10.22533/at.ed.71421120414

CAPÍTULO 15..... 191

DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MERCADO DE TRABALHO FORMAL: UMA ANÁLISE NA REGIÃO DO VALE DO PARANHANA/RS A PARTIR DA REFORMA TRABALHISTA (LEI N. 13.467/2017)

Camila Macedo Thomaz Moreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120415

CAPÍTULO 16..... 202

A INTERDISCIPLINARIDADE DE MARIA DA CONCEIÇÃO TAVARES: UM OLHAR DECOLONIAL

Ana Lúcia Schmidt Castelo

Claudia Maria Abreu Campos

DOI 10.22533/at.ed.71421120416

CAPÍTULO 17..... 217

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NANE STONES

Lucas Lixa Campos

Paulo Roberto do Amaral Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120417

CAPÍTULO 18..... 234

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE REFRIGERAÇÃO

Adriana Georgea da Silva Gabriel

DOI 10.22533/at.ed.71421120418

CAPÍTULO 19..... 239

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA A UNA MYPE EN CIUDAD VALLES, S.L.P.

León Donizetty Olivares Bazán

Ana Diana Betancourt Enríquez

Pablo Martínez González

Jessica Ivonne Hinojosa López

DOI 10.22533/at.ed.71421120419

CAPÍTULO 20..... 253

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Fábio Silveira Bonachela

Henrique Lorenzetti Ribeiro de Sá

DOI 10.22533/at.ed.71421120420

CAPÍTULO 21	260
ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO CULTURAL	
Jéssica Monique Cordeiro Sobral	
Daniele dos Santos Ramos Xavier	
DOI 10.22533/at.ed.71421120421	
CAPÍTULO 22	269
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CÁLCULO DE TARIFAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE LOJA	
María Gabriela Suasnavas-Rodríguez	
Luz Clara Gonzaga-Vallejo	
DOI 10.22533/at.ed.71421120422	
CAPÍTULO 23	284
ANÁLISE DOS REPASSES DE RECURSOS FINANCEIROS FEDERAIS DO CARTÃO DE PAGAMENTO DE DEFESA CIVIL	
Robson Luís do Nascimento	
Airton Bodstein de Barros	
Daniela da Cunha Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.71421120423	
SOBRE O ORGANIZADOR	300
ÍNDICE REMISSIVO	301

CAPÍTULO 21

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO CULTURAL

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 30/11/2019

Jéssica Monique Cordeiro Sobral

Fatec ZL, Cidade A.E. Carvalho
São Paulo - SP

Daniele dos Santos Ramos Xavier

Fatec ZL, Cidade A.E. Carvalho
São Paulo - SP
<http://lattes.cnpq.br/3869197430555999>

RESUMO: A prática de comércio em âmbito internacional traz o acesso a novos mercados. Tal acesso traz como benefício à companhia e maximização de lucros uma vez que a empresa obtenha o sucesso almejado desenvolvendo economias de escala e de escopo. O processo tem algumas etapas e é importante ressaltar que a escolha de como a entrada em tal mercado será efetuada, do ponto de vista estratégico, é um fator crucial para que a empresa tenha sucesso ou não. Dentro de tal estratégia existem questões a serem consideradas, uma vez que o parâmetro seja delimitado. Embora muitos estudos falem sobre modalidades de internacionalização e os riscos que envolvem tal processo o ponto desse estudo é avaliar como a questão cultural pode implicar em um fator decisivo, garantindo o sucesso. A base para a questão estratégica é a tese de pós-graduação de Ivan Lapuente Garrido e no decorrer do artigo será traçada uma linha com os pontos que outros autores fazem sobre a cultura e o ganho obtido ao considerá-la.

PALAVRAS-CHAVE:

Internacionalização, Cultura.

Estratégia,

INTERNATIONALIZATION STRATEGY A STUDY ON THE IMPORTANCE OF CULTURAL ISSUES

ABSTRACT: The practice of international trade brings access to new markets. Such access brings profit maximization to the company once the company achieves its desired success by developing economies of scale and scope. The process has some steps and it is important to note that the choice of how to enter such a market will be, from a strategic point of view, is a crucial factor for the company to succeed or not. Within such a strategy there are issues to consider once the parameter is delimited. Although many studies talk about internationalization modalities and the risks involved in this process, the point of this study is to evaluate how the cultural issue can imply a decisive factor, guaranteeing success. The basis for the strategic question is Ivan Lapuente Garrido's postgraduate thesis, and along the article a line will be drawn with the points that other authors make about the culture and the gain obtained by considering it.

KEYWORDS: Strategy, Internationalization, Culture.

1 | INTRODUÇÃO

O panorama internacional traz grandes desafios, mas apesar de exigir um grau elevado de eficiência ele dá a oportunidade de maximização dos lucros e aperfeiçoamento contínuo.

A estratégia adotada para dar início a esse processo constitui um ponto chave, uma vez que se escolhida ou aplicada de modo incorreto pode culminar não apenas no insucesso da companhia, mas também em desperdício de tempo e muito dinheiro.

O artigo em questão fala sobre o processo de internacionalização: passando pelo que motiva as empresas a efetuar tal processo, os riscos que o envolvem e o detalhe estratégico que garante o sucesso tão almejado. O principal é falar sobre tal detalhe com base na tese de Garrido que tem como foco a orientação para o mercado. Além de utilizar tais pontos como base a ideia é mostrar através de um estudo qualitativo como a questão cultural pode interferir, sendo crucial no sucesso tão almejado pela companhia. Por mais que se tenha a melhor estratégia, o melhor produto ou serviço e os fornecedores sejam os mais bem aplicados é necessário entender as características daquele mercado, seus hábitos e costumes. Afinal, serão eles que irão consumir o produto em questão de modo que se obtenha o aperfeiçoamento contínuo e o aumento da receita.

2 I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo FURLAN, Juliana et al (2016) a mudança no panorama internacional exigiu das empresas uma potencialização, tanto no que tange a eficiência como também em receptividade e aprendizado simultâneos em suas operações internacionais. O âmbito internacional não apenas traz o acesso a novos mercados e produtos especializados, como também a informações de fontes novas possibilitando novos produtos no futuro.

Citando as motivações das empresas com base em VEZZOSI, Eliziane (2012) para adentrar o mercado, globalizado ou não, ele especifica, **em primeiro lugar**, o aumento do tamanho de mercado de modo que a empresa não fica limitada a um nicho específico, cuja taxa de crescimento é baixa. Deste modo, ela obtém aumento de receita. **Em segundo lugar**, a distribuição das atividades por vários países de modo a não ficar tão suscetível as variações cambiais. **Em terceiro lugar**, vem o desenvolvimento das economias tanto de escala como de escopo que virão tanto da capacidade de padronização como do uso de plantas de produção equivalentes. **E, em quarto lugar**, o acesso a matérias-primas e/ou a aproximação com relação a consumidores importantes gerando vantagens locais. Ele coloca ainda outros pontos para efetuar tal processo: como seguir clientes nacionais que decidem entrar em outros mercados, resposta a entrada de concorrentes no mercado local, o acompanhamento das mudanças tecnológicas que ocorrem em ambiente internacional, incentivos dados pelo governo e desenvolvimento de tecnologia tanto nas comunicações como no transporte.

2.1 Modalidades de Internacionalização

GARRIDO, Ivan Lapuente (2007) cita, com base na escola Uppsala que adentrar o mercado internacional vem em consequência do conhecimento e aprendizagem que

as companhias adquirem através da experimentação do comércio exterior. Ressalta que a escolha das modalidades baseia-se, inicialmente, nos custos e, após isso, o controle compõe um fator crítico uma vez que traz consigo um elevado comprometimento de recursos e riscos que a empresa irá se dispor a correr.

Ao falar dos modos de entrada ele os colocou como a. Quantidade de comprometimento dos recursos que a companhia estará disposta a utilizar; b. Nível de controle; c. Nível de tecnologia e riscos. Quando dos recursos explica que estes são os ativos que a empresa dedica ao investimento e não podem ter qualquer outra utilização. Podem ser intangíveis como a habilidade de interação do grupo ou tangível como computadores. Ressalta ainda que os métodos podem ser colocados de acordo com o controle almejado e a necessidade de recursos.

FURLAN, Juliana et al (2016) diz que ao pensar em internacionalização a empresa necessita antes de qualquer ação estudar os competidores domésticos e internacionais fazendo uma avaliação do necessário para derrotá-los. Segundo ele as modalidades que envolvem a internacionalização são cinco: a. Exportação, b. Licenciamento, c. Alianças estratégicas – joint-venture, d. Aquisição e e. Investimentos Greenfield. Afirma, assim como Garrido, que a escolha de tais modalidades variará de acordo com o nível de recursos que a empresa está disposta a investir e a complexidade que a coordenação das operações exigirá. Salienta que as estratégias vinculadas a produção internacional exigem um nível maior de comprometimento assim como de complexidade. E a definição daquela que será utilizada será crucial na obtenção de sucesso.

A contingência racional, quando aplicada às pesquisas sobre seleção dos modos de entrada em mercados internacionais, considera as capacidades, os recursos internos e as metas e objetivos estratégicos da empresa, bem como as diversas forças do ambiente externo, a fim de se obter performance superior. Na busca pelo modo de entrada mais adequado, a empresa deve comparar os diferentes modos de entrada sob a perspectiva de custos e retornos. A decisão sobre o modo mais adequado, então, pode ser vista como um *trade off* entre os benefícios do controle e os custos dos recursos comprometidos. GARRIDO, Ivan Lapuente. **A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, E estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora.** Rio grande do Sul. 2007. 51 p.

2.2 Riscos

Após análise da motivação e das modalidades de internacionalização a empresa precisa considerar os riscos que envolvem tal processo: segundo Vezzosi, (2012) esses riscos são o **Intercultural** será colocado, em separado, uma análise com foco neste risco; o **País** que se preocupa com o âmbito político, econômico e jurídico do país estrangeiro uma vez que eles poderão afetar a empresa de uma maneira adversa; o **Comercial** ligado as variações cambiais e o **Monetário** que é consequência das estratégias, táticas e/ou procedimentos que poderão resultar no fracasso da empresa uma vez que sejam mal empregados ou formulados.

2.2.1 *Risco Intercultural*

Segundo S. Tomer Cavusgil et all (2010) tal risco constitui uma má interpretação em um acontecimento ou situação que coloca o **valor humano** em jogo. O surgimento dele é frequente em razão das diferentes heranças culturais dos agentes que participam do negócio internacional.

A cultura refere-se aos padrões de orientação aprendidos, compartilhados e duradouros em uma sociedade. As pessoas demonstram sua cultura por meio de valores, ideias, atitudes, comportamentos e símbolos. S, Tomer Cavusgil; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John. NEGÓCIOS INTERNACIONAIS estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Thelma Babaoka. 2010. 100 p.

Eles frisam que o ponto em questão é algo difícil de identificar e analisar, sem contar que os efeitos são duradouros e amplos. O risco ainda é agravado pela orientação etnocêntrica, esta corresponde aquele julgamento que tem como base de referência a própria cultura. A delimitação é que o termo assume uma tendência que caracteriza a sociedade em questão com uma visão de que suas crenças sejam elas religiosas, sobre a raça ou com relação a etnia são superiores. Em busca de uma solução eles propõem então que os administradores devem ter uma orientação **policêntrica ou geocêntrica**.

A primeira pensando em um modelo mental em que o país que será o anfitrião tem uma identidade enquanto nação e esta é aplicada na condução dos negócios pelo responsável por conduzir a negociação internacional.

A segunda pensa em um modelo mental globalizado de modo que haverá compreensão tanto do negócio como do mercado, não pondo em consideração fronteiras nacionais. Este último traz uma tendência onde será considerada a diversidade cultural.

2.2.1.2. *Importância da cultura em Âmbito Internacional*

Encarar a cultura de um modo eficaz garante a empresa um vantagem competitiva segundo S. Tomer Cavusgil et all (2010). Não apenas serão desenvolvidos tolerância e empatia nos negociadores como um grau de conhecimento fatural com relação não só aquilo que os parceiros tem como crenças como também com relação aos seus valores.

Tal competência, de acordo com os mesmos autores, seria primordial em atividades gerenciais como:

Desenvolvimento de produtos e serviços;

Comunicação e interação;

Prospecção e seleção de distribuidores assim como outros parceiros estrangeiros também;

Negociação e tomada de decisão ao decidir a estrutura dos negócios internacionais;

Interação com os clientes, os que eu já tenho e os que eu posso vir a ter no exterior;

Planejamento e preparação nos eventos como feiras de negócios internacionais;
O marketing e a publicidade.

2.3 Preparação para a Internacionalização

Garrido (2007) tendo como base estudos de Diamantopoulos, Cadogan e Siguaw pensou em uma proposta com foco na orientação para o mercado externo.

Ele começa falando sobre o conceito de *marketing concept*. Tal conceito tem como alicerce a aproximação das empresas com seus consumidores finais. Salienta que aquelas com maior capacidade para responder ao que o mercado demanda, se antecipando as mudanças são as mais preparadas para atingir, vantagem competitiva em longo prazo e rentabilidade superior. Fala também que o conceito em questão voltou a ser falado no final dos anos 80 e início da década de 90 e constitui o pilar filosófico para orientação de mercado.

Após ser revisado, o conceito, já citado previamente, ficou baseado em três pilares: um focado no consumidor, outro para marketing coordenado e, finalmente, aquele voltado ao lucro.

Ao falar sobre a aplicação de tal conceito Garrido usa o termo orientação para o mercado. Tal orientação nada mais seria do que o engajamento da organização voltado para a geração de inteligência sobre as necessidades sejam elas correntes ou futuras dos consumidores; o engajamento também inclui a disseminação dessa inteligência através dos departamentos e na ação de resposta que a organização apresenta a inteligência que foi gerada e propagada, ou seja, o acesso a orientação vem por três maneiras e todas elas assumem igual importância: a geração de inteligência, sendo acompanhada em seguida pela disseminação e, finalmente, a ação de resposta.

A primeira destas é constituída pelo entendimento das necessidades dos consumidores tanto no presente como no futuro, mas analisadas por vários fatores como os outros competidores, os governos e as tecnologias. Importante salientar aqui que esta inteligência deve ser gerada de modo coletivo.

A segunda constitui a divulgação seja ela formal ou informal que foi gerada através dos departamentos. O ponto está na participação efetiva de todos os membros ao propor uma resposta efetiva as necessidades que o mercado apresenta.

E a terceira, no caso a ação de resposta, vem com a escolha dos mercados-alvo, da oferta de produtos e serviços criados de acordo com as necessidades dos consumidores, tendo como base o que foi gerado e disseminado na companhia pela inteligência.

A proposta mostrada por Garrido delimita que o comportamento a ser adotado tanto para o competidor como para o consumidor terá como base aquilo que foi gerado e disseminado em resposta à inteligência do mercado. Para garantir a efetividade e eficácia das atividades genéricas associadas a orientação de mercado usa-se o mecanismo de coordenação interfuncional, este foca nas atividades voltadas ao aumento da cooperação

entre os departamentos como complemento ao que foi gerado, disseminado e a ação de resposta dados pela inteligência de mercado. Este inclui o elemento da independência interfuncional, junto com a responsabilidade partilhada pela organização e uma dimensão suplementar seja para às atividades interfuncionais, seja a para a dinâmica dos membros, uma vez que tal individualidade afetará o poder da organização na geração de valor superior para o público alvo.

Ao gerar inteligência, no âmbito internacional é necessário considerar três fatores como cruciais: a experiência em âmbito internacional, a disponibilidade de informações, com destaque aqui para a atenção ao custo e a qualidade da informação recebida, e, por fim, a confiança em terceiros, afinal, é necessário atenção ao filtrar as informações e cuidado para que a dependência com relação ao parceiro adquirido não prejudique a empresa na qualidade da informação que será gerada.

Com relação a disseminação da informação de modo específico dois pontos requerem atenção: o primeiro sendo o quão pura tal informação é e o quão distorcida ela está; o segundo é o nível de complexidade da organização que após a internacionalização aumenta, tanto no que tange a divulgação formal como no que tange a propagação informal das informações.

A ação de resposta, no entanto, será influenciada pela complexidade organizacional e a política de recursos humanos e o mecanismo de coordenação será influenciado pelos mesmos dois pontos da ação de resposta.

Dentro desse contexto com foco na questão cultural, segundo CONCEIÇÃO, Marcela Silva e COSTA, Thiago Medeiros (2011), o ponto deve estar inserido no planejamento de modo estratégico para a inserção no mercado internacional, garantindo não apenas humanização por parte das equipes que irão atuar, mas também uma prática imensamente mais respeitosa nos relacionamentos interpessoais. Sem contar que ao falar em cultura passa-se a falar em uma expansão que alcança o comportamento do consumidor, analisando o ambiente de inserção dele assim como suas necessidades, de modo que os bens que a cadeia produtiva fizer serão mais efetivos ao chegar a eles. Consequentemente, a percepção voltada ao consumidor e suas práticas não somente culturais, mais linguísticas trazem produtos com a devida adaptação para o mercado em que serão inseridos.

Salientam ainda que o conceito de cultura deve ser visto como um modelo de programação mental. Ou seja, as pessoas recebem informações do seu ambiente sociocultural e estas informações constituem a formação delas como indivíduos, norteados no modo como elas agem. (autor), fala mais especificamente sobre um software mental.

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

O material utilizado para a pesquisa veio de livros e sites que tinham teses, publicações e artigos falando sobre os pontos citados. A base ao falar sobre a estratégia de

modo detalhado veio da pesquisa de Ivan Lapuente Garrido: *A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora* onde ele faz um estudo qualitativo e quantitativo dos pontos cruciais que este artigo deseja mostrar. Assim sendo, foi efetuada uma análise qualitativa do material em questão em conjunto com publicações de outros autores com foco em confirmar a importância da cultura como ponto chave no processo estratégico de internacionalização. Após tal avaliação, uma hipótese foi formulada e especificada usando tais pontos como confirmação.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observando o estudo de Garrido nota-se a presença humana como denominador em todas as etapas. Cita-se que após a revisão do *marketing concept* o novo conceito ficou baseado em três pilares: um com foco consumidor, outro para *marketing* coordenado e, por fim, aquele voltado ao lucro.

Garrido fala com base em Deshpandé e Farley que a orientação de mercado inclui uma união de processos e atividades voltados tanto a criar como também a satisfazer clientes tendo como base a avaliação de suas necessidades. Ou seja, a perspectiva do cliente final delimita o produto ou serviço a ser ofertado e as características deste.

Conceição e Costa (2011) especificam que a cultura é determinante para o sucesso ou fracasso de uma companhia após a tomada de decisão sobre a internacionalização. De modo que é imprescindível o desenvolvimento de uma inteligência voltada a ela. Aqui é possível traçar um paralelo, tendo a cultura colocada no planejamento com enfoque estratégico como citado por eles. Ao propor um método com relação a internacionalização Garrido põe como alicerce a inteligência de mercado. Neste momento, se faz necessário citar o foco com relação ao aspecto cultural que traz a humanização das equipes que atuarão tanto na ação de resposta como no mecanismo de coordenação (base da inteligência de mercado segundo Garrido).

A humanização por parte das equipes envolvidas vem em conjunto com práticas de relacionamentos mais respeitadas. Naturalmente, tendo um orientação policêntrica ou geocêntrica como colocado por S. Tomer Cavusgil et all (2010).

A base proposta por Garrido (2007) avalia as necessidades dos consumidores tanto no presente como no futuro: voltando assim ao conceito de *marketing concept* a proposição é a aproximação das empresas com seus consumidores finais. Ressaltando que as companhias com capacidade para responder aquilo que o mercado demanda, se antecipando as mudanças não somente conseguem vantagem competitiva em longo prazo como rentabilidade superior.

A vantagem em adentrar o mercado internacional é nítida, uma vez que a companhia não fica limitada a um nicho específico, não é suscetível a variação cambial, consegue desenvolvimento de economias de escala e de escopo, o acesso a matérias-primas e/ou

aproximação com relação a consumidores importantes tendo assim vantagens locacionais. Mais de um autor cita que a delimitação para adentrar o mercado depende do nível de comprometimento de recursos de que a empresa dispõe e o risco que ela está disposta a correr.

Além de pensar em alcançar outros mercados, obter uma liberdade maior da variação cambial, alcançar economias de escala, o acesso a matérias e vantagens locacionais, é imprescindível garantir a inserção da cultura de modo estratégico ao fazer o planejamento. Uma vez que é, justamente, essa economia voltada ao consumidor que garante como foi citado por Cavusgil, Knight e Riesenberg vantagem competitiva.

O pensamento voltado ao consumidor final acabará sendo primordial, como eles citaram no desenvolvimento de produtos e serviços, na comunicação e interação, na prospecção e seleção de distribuidores assim como outros parceiros estrangeiros também, interferindo na negociação e tomada de decisão ao decidir a estrutura de negócios internacionais, na interação com os clientes, no planejamento e preparação nos eventos como feiras de negócios internacionais e finalmente, no marketing e na publicidade.

5 | CONCLUSÃO

Fica clara assim a importância do fator cultural ao longo de tal processo. A revisão do *marketing concept* deixou três pilares: um deles diretamente voltado ao cliente final, o outro relacionado a ele e por fim o que só é obtido por causa dele.

O pensamento voltado ao consumidor prevendo suas necessidades presentes e futuras garantem a empresa inovação contínua assim como aumento de rentabilidade. Sem contar que o entendimento da cultura de uma nação trazem a habilidade de lidar com ela e o aperfeiçoamento deste aprendizado pode ser replicado sempre que a empresa cogitar negociar com outros países.

A inteligência de mercado foca no consumidor e o meio de entender suas práticas e costumes. Claramente, a delimitação de uma estratégia adequada é determinante no sucesso da empresa. No entanto, considerar o fator cultural assegura o sucesso uma vez que o produto ou serviço projetado tendo isso em consideração garante a satisfação do consumidor final. Naturalmente, não se exclui aqui a escolha das modalidades e os demais riscos envolvidos. Contudo, mesmo a melhor estratégia, o melhor fornecedor ou até mesmo o melhor produto não terão sucesso se não adequados aos hábitos culturais das nações com quem se quer negociar. Um árabe não consome um produto que não seja *halal*, independente dele ser tido como o melhor. Enfim, todos os pontos são importantes, mas se a estratégia de internacionalização delimitada por Garrido fosse *A Mona Lisa* o fator cultural seria o sorriso que até hoje faz desta uma das obras mais estudadas.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora Daniele Ramos, aos meus colegas que contribuíram com esta jornada extraordinária, aos meus professores pelo aprendizado e desafio que foi chegar até aqui, a minha família e aos meus pares no trabalho pela paciência e companheirismo nesta última etapa.

REFERÊNCIAS

CONCEIÇÃO, Marcela Silva da; COSTA, Thiago Medeiros. A Cultura como Fator Estratégico para o Planejamento de Marketing Internacional. VIII SIMPOSIO de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/10814300.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2019.

FURLAN, Juliana et al. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA. Revista de Administração do Unisal, [S.l.], v. 6, n. 9, jun. 2016. ISSN 1806-5961. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/500>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

GARRIDO, I. L. **A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora**. Rio Grande do Sul. UFRGS. Janeiro de 2007. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/8849>>. Acesso em 10 de novembro de 2019.

S. TOMER CAVUSGIL; GARY KNIGHT; JOHN R. RIENSENBERGER. **NEGÓCIOS INTERNACIONAIS estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo. Thelma Babaoka. 2010.

VEZZOSI, E.L. O Processo de Internacionalização da MarcoPolo sob a Ótica das Relações Públicas Internacionais. Revista da Graduação, v. 5, n. 2, abril 2012. ISSN 1983-1374. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/editor/submission/12429>>. Acesso em 10 de novembro de 2019.

ÍNDICE REMISSIVO

SÍMBOLOS

5S 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125

A

Ações de Resposta 77, 284, 285, 286, 287, 289, 290, 294, 295, 296, 297

AHP 82, 87, 88, 94, 128, 129, 130, 133, 138, 139, 140, 141

Arrebatamento 126, 127

Atrasos em Projetos 75, 78, 79, 81, 84

C

Cálculo de Tarifas 269, 280, 281

Capacidade Produtiva 206, 253

Capitalismo 196, 202, 204, 210, 211, 212, 213, 214

Categoria 250, 269, 270, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281

Cenários 154, 217, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 229, 230, 231, 234, 235, 236, 237

CEPAL 190, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 214, 215, 216

Comunidad 168, 171, 173, 176, 178

Construção Civil 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 81, 82, 83, 92, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 109, 112, 115, 116, 226

Cultura 7, 76, 80, 85, 122, 123, 150, 152, 161, 175, 203, 204, 222, 256, 260, 263, 265, 266, 267, 268

D

Desastre 284, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 295, 296

Desenvolvimento Regional 191, 192, 193, 199, 200, 286, 287, 297

E

Economia de Escala 31

Economia do Conhecimento 179, 180, 183, 184, 186, 189

Economia Política 30, 202, 204, 210, 211, 214, 215

Ecuador 168, 169, 174, 175, 176, 251, 269, 270, 272, 273, 280, 282

Empendedor 239, 243, 244, 251

Estratégia 44, 45, 58, 112, 144, 152, 201, 223, 224, 230, 232, 233, 234, 235, 253, 256, 257, 258, 260, 261, 263, 265, 267, 268

Expansão 163, 165, 166, 180, 212, 254, 265

F

Farinha 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

Fatores de Risco 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 87, 92, 93, 94, 95

Fluxo de Valor 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43

Forças de Porter 217

G

Gás Natural 128, 129, 133, 135, 136, 142

Geografia 157, 161, 162, 163, 164, 165, 192, 197, 200, 289, 297

Geomarketing 163, 164, 165, 166, 167

Gerenciamento de Projetos 75, 100, 101, 102, 104, 105, 114, 115, 116, 117

Gestão de Riscos 75, 78, 79, 288, 289, 298, 299

Gestão de Suprimentos 61, 62, 63, 64, 66, 72

Glúten 45, 46, 47, 51, 52, 55, 56, 58, 59

Governança 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 161, 162

H

Horticultura 143, 144, 145, 160

Hoteles 246, 252, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283

I

Indicação Geográfica 143, 155, 159, 160, 161

Indicadores Hoteleros 269

Indígenas 168, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 177

Indústria Têxtil 21, 26, 27, 28

Inovações 21, 22, 24, 25, 26, 102, 103, 144, 160, 179, 200, 254

Internacionalização 206, 253, 254, 255, 256, 260, 261, 262, 264, 265, 266, 267, 268

L

Laboratórios 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124

Loja 228, 269, 270, 272, 273, 274, 278, 279, 280, 282

M

Manufatura Avançada 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29

Maria da Conceição Tavares 202, 203, 204, 205, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216

Medição do Conhecimento 179

Melhoria Contínua 33, 109, 118, 119, 123

Mercado de Trabalho 118, 122, 123, 164, 191, 192, 193, 194, 196, 199, 200, 201
Microempresa 217, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 249, 250, 251
Modelos Econômicos 179

P

Papel 2, 33, 35, 126, 127, 147, 148, 151, 154, 165, 173, 175, 183, 206, 248
Planejamento 9, 10, 12, 67, 74, 151, 153, 154, 217, 218, 219, 233, 234, 237, 259, 264, 268
Planejamento Estratégico 63, 67, 70, 72, 217, 218, 219, 220, 221, 228, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 254, 257, 259
PMBOK 78, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 112, 114, 115, 116, 117
Produção Enxuta 116, 128, 129, 135, 137

Q

Qualidade 6, 23, 25, 27, 32, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 54, 58, 59, 60, 65, 80, 85, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 109, 110, 115, 116, 118, 119, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 140, 143, 156, 159, 160, 162, 182, 183, 188, 193, 222, 228, 229, 230, 232, 237, 253, 255, 265, 289, 291

R

Rasgo 126, 127
Recursos Financeiros 78, 101, 121, 284, 286, 287, 295, 296
Reforma Trabalhista 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201
Reológica 45, 47
Resistencia 137, 168, 170, 172, 173, 175, 176
Robustez Estatística 128, 130, 140
Ruído Branco 128, 130, 137, 140

S

Software 9, 61, 62, 63, 67, 70, 105, 138, 165, 166, 265
Sumak Kawsay 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178
SWOT 217, 222, 224, 225, 229, 230, 231, 232, 236

T

Território 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 160, 162, 167, 199, 254
Tomada de Decisão 128, 129, 130, 140, 146, 147, 234, 237, 263, 266, 267
Trabalho em Equipe 31
Tração 126, 127

Trigo 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2





 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2

-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br