

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras
(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

iStock

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.

Open access publication by Atena Editora



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

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

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. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
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
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
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
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
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. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
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
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
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. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
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 Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
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
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
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 Federal 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 da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
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 Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angéli 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
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
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 Pietrobon – 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
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
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
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
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. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª 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. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
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
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
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 Alborno – 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/UFPA
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. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
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
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
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
Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembí Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
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
Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará
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 4

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 4 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-230-9

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.309210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (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; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

Os estudos organizacionais compõem uma área de destaque no contemporâneo campo científico da Administração em razão da sua importância para explicar, descrever e prescrever como os indivíduos desenvolvem estruturas, processos e práticas organizacionais e como são afetados pelas organizações em suas estruturas de comando, subordinação e controle, razão pela qual a temática organizacional é objeto deste livro.

A presente obra, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 4” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a própria realidade organizacional no Brasil e no mundo.

A organização desta obra se materializou em 17 capítulos, os quais foram escritos por meio de uma linguagem fácil e amplamente acessível a um público leigo ou especializado. Ao buscar uma via didática para apresentar as explicações, descrições e debates para um amplo público, a obra manteve a preocupação científica de se estruturar fundamentada em um rigor teórico-metodológico.

A proposta implícita neste livro tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturados em 2 eixos temáticos que combinam teoria e prática administrativa, os 17 capítulos do presente livro apresentam discussões relacionadas, tanto, a tendências, instrumentos e ferramentas administrativas, quanto, a estudos de casos diversos, incluindo focos sobre gestão das cadeias de suprimentos e compras, bem como responsabilidade social e ambiental.

Conclui-se com base nos debates teóricos e estudos de caso apresentados ao longo dos capítulos deste livro que os estudos organizacionais possuem uma abertura plural e absorvente de temas e discussões nas relações de comando, subordinação e controle, possibilitando aos leitores uma instigante imersão que vai desde modelos e marcos teórico-conceituais até à apreensão empírica de especificidades e complexidades organizacionais no mundo real.

Ótima leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

CRIAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE MELHORIA CONTÍNUA (LEAN)

Hilvanir Alves Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109071>

CAPÍTULO 2..... 17

CONSENSUALISMO COMO NOVO MODELO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO:
BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS CONSENSUAIS

Mariane de Oliveira Braga Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109072>

CAPÍTULO 3..... 65

O AACIONISTA E AS ALTERAÇÕES CONTÁBEIS - ENSAIO A PARTIR DA CAPITALIZAÇÃO
DE CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS

Luiz Antonio de Oliveira Dantas

Fernando Grecco de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109073>

CAPÍTULO 4..... 79

TRANSMISSÃO DE PREÇOS ENTRE OS MERCADOS DE ALIMENTOS E DE
COMMODITIES AGROPECUÁRIAS

Kellen Cristina Campos Fernandes

Reginaldo Santana Figueiredo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109074>

CAPÍTULO 5..... 92

UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA DO MERCADO MUNDIAL AUTOMOTIVO
COM BASE NO CASO DA AQUISIÇÃO DA JLR PELA TML

Luiz Henrique Cirne de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109075>

CAPÍTULO 6..... 112

PERCEÇÃO DE GESTORES SOBRE AUDITORIA INTERNA: UM ESTUDO DE CASO
EM EMPRESAS DE AUTOPEÇAS EM BELÉM/PA

Vanderson Benjamim dos Santos

Marcos Vinicius Castro de Almeida

Danilo Soares Rios

Mário Jorge Santos Pinheiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109076>

CAPÍTULO 7..... 125

USO DA FERRAMENTA GERENCIAL 5W2H NA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS
DE CONTROLE EM UM RESTAURANTE

Letícia Alencar de Miranda

Amanda Gabriela do Nascimento Costa

Giane Meyre de Assis Aquilino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109077>

CAPÍTULO 8..... 133

NEUROMARKETING, STORYTELLING E SEUS IMPACTOS NA COMUNICAÇÃO DAS MARCAS NO SÉCULO XXI: ESTUDO DE CASO DE DUAS MARCAS GLOBAIS

Gabriela Lopes

Mariana Munis de Farias

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109078>

CAPÍTULO 9..... 148

ESTUDO SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO CURSO TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA DO IFTO-CAMPUS DIANÓPOLIS

Delfim Dias Bonfim

Luiz Norberto Lacerda Magalhães Filho

Tiago Rafael de Barros Pereira

Gabrielly França Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109079>

CAPÍTULO 10..... 158

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A UTILIZAÇÃO DE KPI'S PARA A ELEVAÇÃO DOS NÍVEIS DE SERVIÇO NO SETOR DE MANUTENÇÃO PREDIAL

Anderson Alves de Souza

Reginaldo Moreira dos Santos

Renato Oldair Balbo

Rogério Monteiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090710>

CAPÍTULO 11..... 171

ASSERTIVIDADE NA SEPARAÇÃO DE PEDIDOS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO

Otacílio Anjos de Amicis

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090711>

CAPÍTULO 12..... 179

GESTÃO DE COMPRAS EM ESCOLAS DE SAMBA: UMA ANÁLISE SOBRE A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A CONFECÇÃO DAS FANTASIAS DE UM G.R.E.S. DO RIO DE JANEIRO

Larissa da Silva Alves

Camila Avosani Zago

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090712>

CAPÍTULO 13.....	191
A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E VISÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: DOS PIONEIROS A CONTEMPORANEIDADE	
Clarissa Goulart De Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090713	
CAPÍTULO 14.....	222
CULTURA ORGANIZACIONAL: BARREIRAS E MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	
Clarissa Goulart de Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090714	
CAPÍTULO 15.....	246
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR	
Larissa de Oliveira Curtolo	
Lesley Carina do Lago Attadia Galli	
Rafael Altafin Galli	
Ana Margarida Theodoro Caminhas	
Glaucia Aparecida Prates	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090715	
CAPÍTULO 16.....	258
PROCESSOS INOVATIVOS DA AGRICULTURA URBANA DE SINGAPURA COMO FERRAMENTA DE SEGURANÇA ALIMENTAR E REDUÇÃO NOS NÍVEIS DE EMISSÃO DE CO₂ NA ATMOSFERA	
Leandro Pessoa de Lucena	
Fernanda Mariano Massuia	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090716	
CAPÍTULO 17.....	271
ESTUDO DA PEGADA HÍDRICA E FLUXOS DE ÁGUA VIRTUAL NA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS NO SEMIÁRIDO NORDESTINO COM ÊNFASE NO ESTADO DE CEARÁ	
Andrezza Pereira de Matos	
Rodolfo José Sabiá	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090717	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	284
ÍNDICE REMISSIVO.....	285

UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA DO MERCADO MUNDIAL AUTOMÓTIVO COM BASE NO CASO DA AQUISIÇÃO DA JLR PELA TML

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 27/04/2021

Luiz Henrique Cirne de Souza

Universidade Federal Fluminense (UFF),
Instituto de Ciências Humanas e Sociais
Volta Redonda – RJ
<https://orcid.org/0000-0003-0253-0294>

RESUMO: Este estudo analisa os efeitos da aquisição da Jaguar Land Rover (JLR) pela Tata Motors Limited (TML) no mercado automotivo quanto a impactos corporativos, mercadológicos e estratégicos. A JLR é um grupo empresarial automotivo tradicional de um mercado de um país desenvolvido que é incorporado pela TML, um grupo familiar oriundo de um país emergente. Como metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa e explicativa, utilizando-se da pesquisa documental, análise de conteúdo e estudo de caso para alcançar seu objetivo. Constatou-se que o grupo Tata Motors Limited (TML), tomou uma decisão estratégica, ao adquirir o grupo JLR, saindo de um contexto de atuação local no mercado para um contexto de atuação global.

PALAVRAS - CHAVE: Mercado automotivo - Aquisição - Jaguar Land Rover - Tata Motors Limited

AN ANALYSIS OF CHANGES IN THE DYNAMICS OF THE WORLD AUTOMOTIVE MARKET BASED ON THE CASE OF THE ACQUISITION OF JLR BY TML

ABSTRACT: This study analyze the effects of the acquisition of the Jaguar Land Rover (JLR) by Tata Motors Limited (TML) on the automotive market in terms of corporate, market and strategic impacts. JLR is a traditional business group of the market in a developed country that is incorporated by TML, a family business group from an emerging country. As methodology, it is a qualitative and explanatory research, using documentary research, content analysis and case study to achieve its objective. It was found that the Tata Motors Limited (TML) group, made a strategic decision, when acquiring the JLR group, moving from a local market context to a global market context.

KEYWORDS: Automotive Market; Acquisition; Jaguar Land Rover; Tata Motors Limited.

1 | INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa analisar os reflexos da aquisição do grupo *Jaguar Land Rover* (doravante JLR) pela *Tata Motors Limited* (doravante TML). Por meio desta análise, procura-se discutir os impactos corporativos, mercadológicos e estratégicos da presente aquisição, identificando seus efeitos do ponto de vista econômico-social sobre o desempenho dos grupos. Esta análise engloba o período de

2008 a 2018, período no qual houve a aquisição da JLR pela TML.

Com base nos relatórios da TML disponíveis no site oficial da empresa, foi possível reunir dados e informações com relação ao desempenho da JLR, tais como a variação das receitas e vendas no varejo, demonstrando como ocorreu a expansão de seus resultados, o que proporcionou uma diferente projeção para ambos os grupos quanto a mercados consumidores e produtores nos diversos continentes. Dessa maneira, a análise da projeção da JLR após ser adquirido pela TML possibilitou compreender as estratégias corporativas, as mudanças ocorridas e os resultados alcançados, que beneficiaram a formação de um parque industrial robusto e capaz de atender às demandas mundiais.

Originalmente, as primeiras indústrias do ramo automotivo surgiram com as ideias do fordismo nos Estados Unidos da América. Nessa época, a produção mundial se encontrava fortemente concentrada nesse país. Entretanto, a presente indústria não tardou a alcançar novos territórios. Na década de 60, as montadoras europeias já passavam a disputar mercados por meio de novos produtos e preços diferenciados da indústria tradicional americana (TATA MOTORS LIMITED, 2011).

A partir dos anos 70, as montadoras japonesas emergiram com inovação de produtos e processos cujos benefícios trouxeram uma produção de baixo custo e alta flexibilidade, possibilitando a expansão para mercados de todo o mundo. Na década seguinte, além do crescimento japonês, a presença coreana surge no cenário mundial, como um novo concorrente, representada principalmente pela montadora Hyundai (Coréia do Sul), com sua escalada em vendas no mercado americano e europeu (TATA MOTORS LIMITED, 2011; BORGHI, SARTI & CINTRA, 2013).

Posteriormente, o mercado automobilístico passou a ser disputado por diferentes montadoras atuando globalmente. A partir de 2010, a região asiática, através da China se torna um dos maiores mercados consumidores e produtores do mundo, ao fabricar em seu parque industrial 13,8 milhões de carros, o que equivale a um total de 24 % da produção mundial. Além disso, destaca-se que foram comprados 18 milhões de veículo nesse país (TATA MOTORS LIMITED, 2011).

Dentro desse contexto, o grupo *Jaguar Land Rover* simboliza as transformações evidenciadas na indústria automobilística após crise de 2008, com uma história emblemática, quando se percebe que esse é um grupo de origem britânica, de carros de luxo e consolidado em mercados tradicionais de países desenvolvidos, sendo adquirido por uma montadora de origem indiana (*Tata Motors Limited*), originária de um país emergente (TIMMONS & BUNKLEY, 2008; CARTY, 2019). Assim, tem-se a evolução histórica do grupo sendo moldada pelos efeitos da realocação ocorrida no segmento automotivo e seus impactos causados tanto nos mercados como nas estruturas das empresas (TRAUB-MERZ, 2017).

1.1 O Grupo JLR e Sua Trajetória até a Incorporação da TML

O setor automobilístico vem experimentando uma realocação de seus parques automotivos ao longo dos anos, com mudanças em toda a estratégia de aquisição de novos mercados pelo mundo e no Brasil. Pesquisas indicam que houve uma estratégia de realocação traçada pelo setor automotivo em nível internacional em busca de mercados emergentes quando aqueles tradicionais se encontravam saturados (ABREU & RAMALHO, 2000; TRAUB-MERZ, 2017).

As mudanças ocorridas no grupo JLR refletem as estratégias do mercado vigente. Tal fato é evidenciado, por exemplo, a partir do momento em que a montadora passa a buscar novos mercados, sendo formatado como um grande conglomerado com diversos tipos de negócios (DONNELLY & MORRIS, 2002). Historicamente, a JLR se desenvolveu por meio de fusões e aquisições, tanto formada pela junção de diversas empresas (*Rover, Jaguar, Land Rover*), como de diferentes proprietários, Ford e a BMW, por exemplo (HICKS & UPTON, 2010).

O crescente aumento de fusões e aquisições de firmas desse tipo, formadas por empresas estrangeiras que se instalaram em países emergentes, é uma atividade recorrente nos mercados transnacionais. A JLR é um exemplo desse tipo negócio global, quando a *Tata Motors*, fabricante de automóveis indiana, adquire a propriedade dos dois negócios *Jaguar* e *Land Rover* da Ford Motor Co em 2007 (PATHAK, 2016). Essas aquisições refletem bons resultados com o aumento em “2008/2009 de 4,9 milhões de libras de receita para 21,8 milhões de libras em 2014/2015 e lucro antes de impostos crescendo de 376 milhões de libras para 2,6 bilhões de libras” (PATHAK, 2016, p. 1).

Essas práticas foram adotadas em busca de se expandir para novos mercados e melhorar o seu desempenho financeiro. Como uma estratégia de economia de escala e de escopo, tendo diferentes interesses a serem almejados, como: acesso à mão de obra barata, aquisição de marcas, entrada em novos mercados, acesso a novas tecnologias e técnicas, e ainda, a busca por uma maior sinergia para as parcerias e para os investimentos estrangeiros diretos (DONNELLY, MORRIS & MELLAHI, 2003).

Esses acontecimentos indicam uma adequação de suas estratégias globais enquanto uma montadora transnacional buscando realocar-se no cenário mundial para fazer frente aos concorrentes e ser competitiva. Essa readaptação às estratégias predominantes do mercado mundial estimulou uma reestruturação organizacional no gerenciamento e reposicionamento da marca para uma realocação em busca de novos mercados consumidores (HICKS & UPTON, 2010).

Desta forma, a trajetória do grupo JLR evidencia a ocorrência do deslocamento dos parques industriais automotivos para regiões menos tradicionais, como os países emergentes: China, Índia, Coréia do Sul, países do Mercosul e os do leste europeu (Polônia, República Checa, Eslovênia, Rússia e Romênia) (BERKELEY *et al.*, 2005), refletindo na

realocação mundial do setor automotivo (TRAUB-MERZ, 2017). Tudo isso fortaleceu a crença de que o grupo JLR necessite se adequar às novas práticas predominantes no setor automotivo, visto que o grupo trilhou uma trajetória com recorrentes fusões ao longo dos anos (THOMS & DONNELLY, 2000).

Por sua vez, a *Tata Motors Limited* (TML), reconhecida internacionalmente enquanto a maior empresa automobilística da Índia, conta, atualmente, com um amplo *portfólio* de produtos, que engloba, desde produtos químicos, telecomunicações, até segmentos da área de engenharia e energia (BUSINESS STANDARD, 2019, TATA MOTORS CONNECTION ASPIRATIONS, 2019). No que tange ao segmento automotivo, que é o foco do presente estudo, tem-se que o grupo TML fabrica desde veículos de passeio de pequeno porte, utilitários em geral, até veículos de grande porte, tais como caminhões, ônibus e carros de combate. Por sua vez, quanto aos mercados consumidores, sua plataforma regional de produção e distribuição se concentrava, principalmente, na Índia, até 2008, ano da aquisição do Grupo *Jaguar Land Rover* (BUSINESS STANDARD, 2019).

Para entrar nos segmentos de carros de luxo, os chamados SUVs (*Sport Utility Vehicle* - veículos utilitários esportivos), o grupo completou o seu *portfólio* de produtos, que se limitava a carros de passeios de baixo custo, veículos comerciais e veículos utilitários simples. Assim, a TML deixa de depender exclusivamente do mercado indiano. Ao se utilizar da forte cadeia de comercialização de produtos da JLR, com fabricação especializada, redes de concessionárias fidelizadas e recursos diversos como serviços de design e engenharia, P & D (pesquisa e desenvolvimento), lançou-se como um grupo de reconhecimento global (PATHAK, 2016).

Essa aquisição transfronteiriça representou uma dispersão em forma de mercados, quando o grupo expandiu sua venda para países da América do Norte e da Europa Ocidental. Ao mesmo tempo houve, também, expansão do mercado consumidor na sua sede asiática, em direção a países como a Índia, China, Tailândia, Indonésia, Coréia do Sul e demais países limítrofes. Nessa região, as vendas da JLR vêm ganhando crescentes fatias de mercado. Logo após sua junção com TML (anos 2008-2009), tinha receitas em torno de 4,9 milhões de libras esterlinas e perdas de 376 milhões de libras. Após cinco anos dessa aquisição (anos 2014-2015), suas receitas subiram para 21,8 milhões de libras esterlinas e os lucros antes dos impostos cresceram para 2,6 milhões de libras (PATHAK, 2016).

Desta forma, a incorporação do grupo JLR foi um investimento muito promissor para a TML, pois apresentou resultados positivos crescentes em receitas, lucros e volumes produzidos em todos os anos até 2015. No período de 2014 a 2015, o grupo JLR vendeu mais de 460.000 unidades em 170 países, tornando-se o maior empregador do ramo automobilístico do Reino Unido e empregando mais de 35.000 pessoas pelo mundo (PATHAK, 2016). A seguir, por meio de uma linha do tempo, têm-se as principais parcerias e aquisições realizadas pela Tata a partir dos anos 90 até o ano de 2008. O motivo para a

seguinte delimitação temporal se deve ao fato de que no ano de 2008 a *Jaguar Land Rover* foi adquirida pela *Tata Motors Limited*.



Figura 1: Evolução de aquisições e parcerias.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2019).

Ao se analisar a Figura 1 observa-se que os anos 2000 um avanço nas parcerias. A partir desse ano, a *Tata* lança uma série de novos modelos de produtos. Em 2000, seu primeiro ônibus, o *Indica 2000* e o *CNG*; em 2001, o *Tata Safari EX* (novo modelo de automóvel para passeio). Por meio de um acordo com a *MG Rover* do Reino Unido a empresa passou a fabricar demais modelos comerciais, tais como o *Tata Sumo* e o *Tata Indigo* em 2002. No ano seguinte, lançou duas novas edições do modelo *Tata Safari*, o *City Rover 135 PS* e o *Tata SFC 407 EX Turbo*. Nesta mesma época, a empresa mudou o seu nome para *Tata Motors Ltda* (BUSINESS STANDARD, 2019; TATA MOTORS, 2019).

No ano de 2004, a nova *Tata Motors Ltda* adquiriu a *Daewoo Commercial Vehicle Company* da Coreia do Sul. A empresa passou, então, a concentrar nessa nova unidade a produção de caminhões do modelo chamado *Novus*, que, posteriormente, em 2005, passa a ser fabricado na Índia, na cidade de *Jamshedpur*. Nesse período, houve significativo sucesso econômico do grupo e o início da incorporação de outros grupos por parte da *Tata*. A saber, em 2005, tem-se a aquisição com cota de 21% da empresa *Hispano Carrocera S/a* (companhia espanhola especializada em produção de ônibus). Esse percentual adquirido pela *Tata* proporcionou o controle acionário da empresa (BUSINESS STANDARD, 2019; TATA MOTORS, 2019).

Os anos de 2006 e 2007 são marcados por contratos *joint venture*. O primeiro deles com a *Marcopolo Brasil*, no qual a *Tata* iniciou a fabricação integral de um ônibus para exportação para a Índia. O segundo, em 2007, com a empresa tailandesa *Thonburi Automotive Assembly Co* para a fabricação de picapes. Através dessa aquisição, no ano posterior, a *Tata* pode introduzir na Tailândia o seu modelo *picape Tata Xenon-1*. Nesse

mesmo ano, ocorreu o fato importante para essa pesquisa que foi a aquisição do grupo *Jaguar Land Rover* pela *Tata Motors Limited*. A JLR era fabricante de veículos de luxo conhecidos como linha *premium*. Estavam incluídos nessa aquisição: a propriedade de três unidades de fabricação e dois centros de design avançado no Reino Unido, sua rede de venda por todo o mundo e os direitos de propriedade intelectual do JLR (BUSINESS STANDARD, 2019).

Outro acontecimento significativo no ano de 2008 foi à apresentação do carro mais barato para a época em âmbito mundial. Era o *Tata Nano* (Anexo 1), que custava aproximadamente US\$ 3.000. Esse veículo era considerado um monovolume de quatro portas, com espaço para quatro pessoas e adequado a terrenos tanto urbanos, quanto rurais. Em poucos meses o grupo recebeu mais de 200 mil encomendas do *Tata Nano* (TATA MOTORS, 2019).

Os anos de 2008 e 2009 foram marcados por uma crise econômica pela qual, vários países foram afetados. No Reino Unido, por exemplo, a produção de veículos registrou uma redução em torno de 40% no ano de 2008, quando comparado dos anos 70 (Donnelly et al., 2016). A *Jaguar* e a *Land Rover* foram duas das montadoras que sofreram fortemente com essa recessão. Para inibir os efeitos dessa crise a Ford vendeu a *Jaguar* e a *Land Rover* à Tata Motors. A Ford tinha comprado a *Jaguar* por US \$ 2,5 bilhões em 1989 e a *Land Rover* por US \$ 2,7 bilhões em 2000. Na época, a Ford estava tendo grandes prejuízos financeiros (aproximadamente US \$ 12,7 bilhões em 2006 e de US \$ 2,7 bilhões em 2007). Somado a isso, suas vendas da subsidiária *Jaguar* nos EUA caíram de 18.000 unidades nesse último ano, com perdas relatadas na unidade da *Jaguar* em torno de US \$ 715 milhões no ano de 2006 (UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION, 2011; LADDHA, 2016; CARTY, 2019).

Embora a TML tenha amargado sua primeira perda financeira no mercado de carros de luxos em 2009, neste mesmo ano houve uma mudança no cenário global que se refletiu na situação financeira do grupo. Em agosto de 2009, a TML atraiu investimentos em torno de 469 milhões de libras em forma de recibos depositários globais pelo mundo. Dois anos depois, recebeu um novo incremento de investimentos que potencializou ainda mais os resultados positivos para o grupo. Com o apoio do governo do Reino Unido investiu cinco bilhões de libras. Os investimentos foram direcionados para novos equipamentos, para o desenvolvimento de novos produtos e para uma fábrica na China (BADERA et al., 2014).

Os fatos acima mencionados demonstram dois momentos vividos de expansão do grupo, sendo inicialmente uma fase crítica (final dos anos de 2008 e início de 2009) e, no segundo semestre de 2009, a superação da crise a partir de investimentos no mercado de capitais e aquisições. A partir de 2003, observou-se uma tendência inicial de se expandir para o mercado regional, quando se iniciou uma atuação nos países da região asiática. Isso se confirma quando, em 2007 e 2008, o grupo já tinha como mercado consumidor países da Europa, África, Oriente Médio, Sul da Ásia, Sudeste Asiático e América do Sul, com

subsidiárias e parceiras na Coreia do Sul, Tailândia e Espanha (BUSINESS STANDARD, 2019).

2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, quanto a sua natureza, é aplicada, por gerar compreensões sobre a indústria automobilística que é um segmento capaz de impactar a sociedade como um todo. Essa indústria traz reflexos para o contexto social no qual ela está inserida, quando exerce influência tanto local como regional em diversos aspectos, como: sociais, econômicos, culturais e políticos. Os procedimentos metodológicos aqui adotados permitiram estudar as características de um grupo e formar um conjunto descritivo de informações que favoreceram a interpretação de determinados comportamentos gerados nas interações dessas organizações com o mercado e o restante da sociedade (TRIVIÑOS, 2008; GIL, 2008, 2010).

Uma pesquisa desse tipo é considerada qualitativa por ter natureza interpretativa e por realizar uma análise de dados na qual se descreveu um contexto social que permitiu ao pesquisador interpretá-los através de sua percepção, em um determinado momento sociopolítico e histórico. O fato de o desenvolvimento do estudo não ser previsível e do conhecimento do pesquisador ser parcial e limitado, confirma o caráter qualitativo dessa pesquisa. Além disso, visa aprofundamento da compreensão analítica de um grupo social e de uma organização (DESLAURIERS, 1991; CRESWELL, 2007; GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

Como procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa documental e o estudo de caso. Os dados secundários obtidos foram de relatórios anuais e financeiros e sites de ambas as montadoras JLR. Esses tipos de fontes confirmam a técnica aqui utilizada, pois na pesquisa documental as fontes devem ser diversificadas e dispersas, podendo se adaptar aos objetos de cada pesquisa (FONSECA, 2002; GIL, 2002). Por sua vez, o estudo de caso é a técnica utilizada. Esse recurso é amplamente aplicado nas ciências sociais por responder questões do tipo “como” e “porquê”. Destaca-se que é uma técnica que proporciona um tipo de investigação quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o enfoque está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

Os dados foram coletados de fontes secundárias oriundas de sites e relatórios anuais da montadora em questão e, ainda, por meio de relatórios financeiros da controladora do grupo (*Tata Motors holding*). A seguir, por meio da Tabela um, elencam-se as fontes dessa pesquisa. Pesquisa esta que cumpriu três processos que compõem as fases de uma análise de conteúdo descritas por Bardin (1977, 2016): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Assim, foi feito o tratamento dos resultados, quando os dados e informações

encontrados nesses relatórios e sites, foram consolidados e condensados para a interpretação e compreensão dos desdobramentos dessa aquisição. A partir disso, foi possível inferir diferentes comportamentos, processos predominantes e informações inerentes aos diversos contextos, os quais foram agrupados e classificados em tabelas, quadros e gráficos, que permitiram viabilizar o alcance dos resultados necessários para comprovar evidências.

RELATÓRIO	ANO	GRUPO/EMPRESA
Annual Results Financial year 2009-10	2010	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report 2010/11	2011	Jaguar Land Rover PLC
Annual Results Financial year 2010-11	2011	Tata Motors Connections Aspirations
66TH Annual Report 2010-2011	2011	Tata Motors
Annual Report Pursuant to Section to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934	2011	United States Securities and Exchange Commission
Annual Results Financial year 2011-12	2012	Tata Motors Connections Aspirations
Tata Motors 67 TH Annual Report 2011-2012	2012	Tata Motors Limited
Annual Results Financial Year 2012-13	2013	Tata Motors Connections Aspirations
Record Sales Performance for Jaguar Land Rover in July	2013	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report 2012/2013	2013	Jaguar Land Rover
Annual Report Pursuant to Section to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934	2013	United States Securities and Exchange Commission
Annual Results Financial Year 2013-14	2014	Tata Motors Connections Aspirations
Consolidated Net Revenue grows to Rs.2,62,796 crores in FY 2014-15 Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15	2015	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Results Financial Year 2014-15	2015	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report 2014-15	2015	Jaguar Land Rover Automotive PLC
Annual Report and Financial Statements year ended 31 March 2015	2015	Jaguar Land Rover Holdings Limited
Consolidated Net Revenue grows to ₹2,75,561 crores in FY 2015-16 Consolidated PAT stood at ₹11,024 crores in FY 2015-16	2016	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Results Financial Year 2015-16	2016	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report and Financial Statements 2016	2016	JLR Holdings Limited
Annual Report and Financial Statements 2017	2017	JRL Holdings Limited
Annual Report 2016-2017	2017	Tata Motors
Annual Report 2015-16	2016	JLR Automotive PLC

Annual Results Financial Year 2016-17	2017	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report Pursuant to Section to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934	2017	United States Securities and Exchange Commission

Tabela 1: Relatórios encontrados em sites especializados.

Fonte: Elaborado pelo autor com relatórios anuais (2019).

3 | ANÁLISE DOS DADOS

Essa pesquisa evidencia que essa compra trouxe “quebra de padrões”: quando a empresa indiana adquiriu uma britânica que, teoricamente, pertencia a um mercado desenvolvido, mais avançado e rico. Além disso, outra quebra de paradigma deu-se pelo fato de conciliar a atuação de produtos de luxo com a oferta do carro mais barato no mundo, o Tata Nano (TIMMONS & BUNKLEY, 2008; CARTY, 2019).

No decorrer desses dez anos, além do crescimento para os mercados asiáticos, a *Tata Motors* se projetou como uma indústria automotiva mundial, ao consolidar a sua posição no mercado internacional fornecendo carros de luxo de alto padrão que, antigamente, não compunham o conjunto de seu *portfólio* automobilístico (UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2011, 2013; PATHAK, 2016; BUSINESS STANDARD, 2019; MBAKNOL, 2019).

Essa operação trouxe à Tata Motors um reconhecimento mundial como marca de confiança. Antes da aquisição, a Tata concentrava aproximadamente 90% de suas receitas na Índia e 10% dispersos em mercados estrangeiros. Com a união dos grupos, a Tata aumentou suas vendas para outros mercados em aproximadamente 50%, assim como conseguiu dispersar as vendas em outras regiões (LADDHA, 2016). Já o grupo *Jaguar Land Rover*, atuava predominantemente no mercado americano (30%), europeu, (55 %) demais regiões do mundo (15%) (LADDHA, 2016; MBAKNOL, 2019).

Um fato importante diz respeito à ampliação das vendas para o mercado chinês. Ela representava aproximadamente 1% nas vendas do grupo em 2005. Depois de 2009, a China também passou a ser um cliente em potencial e significativo para as vendas da JLR. Esse grupo desejava a expansão na rede de concessionárias e novas unidades de montagem na China, pois havia uma demanda reprimida de compradores por carros de luxo nesse país (Bajaj, 2012). Para isso um contrato estratégico (*joint venture*) foi realizado com a *Chery Automobile Company Limited*, no ano 2012, fato esse que facilitou a inserção do grupo no presente mercado (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013; TATA MOTORS ANNUAL REPORT, 2011-2012).

Essa negociação não foi efetivada por meio de uma fusão, mas sim, como já evidenciado anteriormente, foi uma aquisição de um grupo por outro. Assim, a incorporação da JLR trouxe para o grupo *Tata* mudanças financeiras, culturais do ponto de vista corporativo, alteração em seu mercado doméstico e uma diversificação para outros mercados (BATRA &

KHAIRAJANI, 2011). A TML teve um desafio a enfrentar, inicialmente, com essa aquisição transnacional, pois, no curto prazo, era sabido que surgiriam dificuldades, porém, no longo prazo, essa aquisição seria um investimento vantajoso (PATHAJ, 2016).

Essa aquisição somou forças quando agregou toda a estrutura da JLR à estrutura da Tata, desde produtos até serviços. De acordo com a literatura especializada, esse processo trouxe diversos resultados para ambas, tais como: ganho de prestígio da marca *Jaguar Land Rover*, fortalecimento dos processos industriais, produtos e serviços. Além disso, o acesso à *expertise* e ao *know how* na engenharia automotiva da JLR, alavancou a pesquisa e desenvolvimento das montadoras. Ou seja, houve uma estratégia de separação que priorizou uma forma de gestão independente, buscando concentrar-se na troca de conhecimentos, tanto em estratégias, como em sistemas de gestão (TIMMONS & BUNKLEY, 2008; BRUCHE, 2010; BATRA & KHAIRAJANI, 2011; TIINSIDE ONLINE SERVICES, 2012; BORAH, KARABAG & BERGGREN, 2015; LADDHA, 2016).

3.2 Desempenho Econômico do Grupo Jaguar Land Rover Após a Aquisição

Por meio de análises em relatórios anuais dos anos 2008 a 2018 do grupo JLR e em sites especializados, foi possível construir as tabelas dois, três e quatro que demonstram o comportamento dos grupos ao longo desses anos e como se deu essa expansão no ponto de vista econômico, demonstrando o crescimento e as transformações ocorridas no grupo após a aquisição. A Tabela 2 traz o desempenho em vendas, receitas e empregos ao longo dos anos. As Tabelas 3 ilustra o crescimento das vendas no varejo por região e, por sua vez, a Tabela 4 detalha as variações das receitas do grupo por região ao longo desses dez anos.

Ano	Vendas no varejo (unid.)	% de crescimento de vendas / ano	Receitas (£ in millions)	% Crescimento da receita / ano	Número de empregos gerados	% Crescimento no número de empregos / ano
2009-2010	208.000	-	6.527	-	-	-
2010-2011	240.905	15,81%	9.871	51,23%	18.059	-
2011-2012	305.859	26,96	13.512	36,9%	17.255	-4,45
2012-2013	374.636	22,49	15.784	17%	24.913	44,38%
2013-2014	434.311	15,93	19.386	22,82%	27.953	12,20%
2014-2015	462.209	6,42	21.866	12,79%	32.127	14,93%
2015-2016	521.571	12,84	22.208	1,56%	37.965	18,17%
2016-2017	604.009	15,81	22.286	0,35%	40.265	6,05%
2017-2018	604.309	0,05	24.339	9,21%	43.224	7,34%
2018-2019	-	-	25.786	5,94%	-	-

Tabela 2: Desempenho do grupo JLR por exercício entre os anos 2008-2018.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em relatórios anuais do grupo JLR e Tata Motors Limited.

Ao analisar os valores da Tabela 2 que trazem os resultados de vendas, receitas e empregos por ano, observa-se que houve um crescimento gradativo desses atributos ao longo dos anos de 2009 a 2019. Na coluna das vendas de varejo, por exemplo, percebe-se que houve um crescimento de 208.000 unidades vendidas do exercício 2009-2010 para 604.309 unidades vendidas no exercício 2017-2018. Isso representa um crescimento de aproximadamente 290 % das vendas totais no varejo em 10 anos, que na Figura 5 está exposto claramente.

Inicialmente as receitas estavam na casa de 6.527 milhões de libras (2009-2010). Quando se compara às receitas no último período em análise, evidenciou-se um aumento aproximado de 400% do primeiro para o último ano (25.786 milhões em 2018-2019). Quanto à variação percentual dessas receitas, sempre se manteve positiva, contudo, houve variações no crescimento sendo a mais significativa ocorrida no exercício 2010-2011, quando aumentou 51% em relação ao ano anterior, como constatado na coluna quatro (Tabela 1) referente à porcentagem de crescimento de receitas no período analisado.

Esse desempenho positivo foi consequência, principalmente, da diversificação de produtos, do crescimento do mercado consumidor na China e na Rússia e das oscilações na taxa de câmbio que favoreceram as vendas automotivas. Além disso, houve a valorização do dólar em relação à libra esterlina e o estímulo das vendas em decorrência do crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) nesses países, o que contribuiu para a busca pelas categorias *premium* e utilitários esportivos, principalmente (JAGUAR LAND ROVER PLC ANNUAL REPORT, 2010-2011).

Do ano de 2011 para o ano de 2012, ocorreu um fato que merece destaque. Grande parte do aumento nas vendas foi em consequência, principalmente, dos modelos específicos da *Land Rover* que representaram quase 30% do total que foi de 36,9% para todo o grupo JLR (UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2011). A seguir, visando aprofundar a análise dos parâmetros, inicia-se um diagnóstico das vendas e das receitas do período analisado e por regiões estratégicas para a JLR. Importante destacar que este mesmo detalhamento regional não foi realizado para a geração de empregos, pois entre as três variáveis, esta se julgou menos interferente para retratar a situação financeira da empresa 10 anos após a união das montadoras. A seguir, a Tabela 3 inicia a presente análise.

Ano	China (in 000's)	% de var.	América do Norte (in 000's)	% de var.	Europa (in 000's)	% de var.	Reino Unido (in 000's)	% de var.	Resto do mundo (in 000's)	% de var.
2010-2011	28.89	-	46.88	-	53.71	-	56.99	-	38.20	-
2011-2012	50.99	76,5	58.00	23,7	68.42	27,4	58.13	2,0	55.44	45,2
2012-2013	77.08	51,6	62.96	8,5	80.99	18,4	72.27	24,3	63.49	14,5
2013-2014	103.08	33,7	75.67	20,2	8285	2,3	76.72	6,2	73.19	15,3
2014-2015	115.97	12,5	78.37	3,6	87.86	6,1	86.75	13,1	66.64	-8,96
2015-2016	99.09	-14,6	99.09	26,5	125.18	42,5	104.31	20,3	93.88	40,9
2016-2017	125.21	26,4	123.53	24,7	141.04	12,7	124.76	19,6	89.48	-4,7
2017-2018	150.18	19,9	129.32	4,7	133.59	-5,3	108.76	-12,8	92.52	3,4
Cresc. médio(%)		29,4		14,7		14,85		10,37		15,1

Tabela 3: Vendas no varejo por ano e por região.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em relatórios anuais do grupo JLR e Tata Motors Limited.

Ao se analisar as vendas do varejo por região, observa-se que para todas as colunas ocorre um aumento ao longo desses anos. Contudo, um destaque maior é para os resultados encontrados referentes à China, visto que esse país apresentou o maior crescimento médio em vendas quando comparado ao resultado ano a ano das demais regiões. Esses dados indicam um mercado consumidor em crescimento.

Nesse momento destaca-se a parceria realizada com a montadora chinesa *Chery Automobile Company Ltd*, no ano de 2010, que contribuiu para esses resultados. Essa parceria foi uma *joint venture* composta por uma rede de NSC's (*National Sales Corporation*) na China. Essas são empresas nacionais responsáveis pela venda e distribuição dos veículos da JLR (JAGUAR LAND ROVER PLC ANNUAL REPORT, 2010-2011). A negociação, que foi aprovada em 2012 possibilitou a produção automotiva também na China, ao proporcionar a formação de uma cadeia de concessionárias e unidades de montagem em todo o território (JAGUAR LAND ROVER PLC ANNUAL REPORT, 2011-2012; TATA MOTORS, 2011-2012; UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013, 2015).

O crescimento nesse país, quando comparado com a América do Norte, a Europa, e em específico o Reino Unido diferencia-se em aproximadamente 50 %, quando se compara os valores percentuais entre o último período (2017-2018) e o primeiro período (2010-2011). Como exemplo, destaca-se o percentual de aumento referente ao mercado chinês, constatando-se um aumento de 519,6 % das vendas comparando os exercícios 2017/2018 ao exercício 2010/2011.

Ano/Região	China	USA	Europa	Reino Unido (UK)	Regiões restantes	Total
2008-2009	256.0	684.7	1.026,3	2.111,1	871.3	4.949,5
2009-2010	635.2	1.266,7	1.666,0	1.536,7	1.422,7	6.527,2
2010-2011	1.642,7	2.005,3	2.042,8	1.923,8	2.256,1	9.870,7
2011-2012	3.889,3	1.995,9	2.419,5	2.259,1	2.947,9	13.511,7
2012-2013	5.160,7	2.136,8	2.514,0	2.605,6	3.366,6	15.783,70
2013-2014	6.687	2.683	2,978	2.989	4.049	19.386
2014-2015	7.595	3.112	3.2	3.564	4.395	21.866
2015-2016	4.93	4.344	4.109	4.529	4.296	22.208
2016-2017	4.684	4.638	5.273	5.557	4.187	24.339
2017-2018	5.554	4.974	5.318	5.096	4.844	25.786

Tabela 4: Receita da JLR por região (por exercício) (milhões de libras).

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em relatórios anuais do grupo JLR e Tata Motors Limited.

A Tabela 4 compara os valores das receitas de 2009 a 2018 por região. Por meio dela, verifica-se que até o exercício de 2014-2015, para todas as colunas, os valores das receitas cresceram de forma ininterrupta. A partir do exercício 2016 em diante, os crescimentos sofreram queda e, especialmente no último período (2017-2018), ficaram estagnados. Novamente, o mercado chinês é o que se destaca na análise quando, inicialmente, as receitas chegaram ao valor de 7,595 milhões de libras em 2015 e nos anos seguintes diminuíram. A suspeita inicial de que havia uma demanda reprimida no comércio automotivo chinês e na região asiática, sendo este, portanto, um mercado em potencial.

Um fator que merece destaque diz respeito à redução de receitas registradas na Tabela 2 e 4, a partir de 2015, em virtude de um grande acidente ter ocorrido no porto de *Tianjin*. Ele era um dos maiores portos da China, onde se armazenava um grande estoque de carros da JLR (aproximadamente 5.800 veículos). Esse estoque perdido representou US \$ 65 milhões de dólares para o grupo (redução aproximada de receitas para 4,93 milhões de libras de um ano para o outro, conforme constatado nas tabelas) (JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC ANNUAL REPORT, 2015-2016; BUSINESS-STANDARD, 2015; BUREAU, 2015; PHILIP, 2015; REUTERS, 2015; TATA MOTORS, 2016).

Além desses fatos, a desaceleração econômica do mercado chinês no ano de 2015 trouxe perdas para o grupo TML na ordem de 157 milhões de libras e as grandes despesas de instalação em novas regiões contribuíram para o aumento dos gastos. Em consequência do ocorrido, as vendas da *Jaguar Land Rover* caíram por volta de 32 % na época (JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC ANNUAL REPORT, 2015-2016; BUSINESS-STANDARD, 2015; BUREAU, 2015; PHILIP, 2015; REUTERS, 2015; TATA MOTORS, 2016).

Portanto, pelo evidenciado nas tabelas é possível perceber que a trajetória histórica

da TML quanto aos resultados econômicos (receitas, vendas, empregos), revelou que a estratégia do grupo de se tornar uma montadora de projeção mundial foi bem sucedida. Nessa estratégia se incluiu a aquisição da *Jaguar Land Rover* como ponto de partida e decisão “divisor de águas” para alcançar resultados positivos, sendo determinantes para o crescimento de ambos os grupos.

Além dos resultados evidenciados nas tabelas, diagnosticou-se que entre as estratégias iniciais adotadas pelo grupo TML, após a aquisição da JLR, houve ampliação em sua rede de marketing e a quantidade de revendedores em mercados de países na Ásia. Para isso, foram abertas concessionárias na Índia e na China. Além disso, estabeleceram-se as NSCs (*National Sales Corporation*) nesses países cujo estabelecimento criou uma cadeia de 125 concessionárias. Posteriormente, o grupo veio a instalar nesses países novas unidades de produção e montagem, com uma rede de fornecedores integrada (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013).

Um fator que potencializou os resultados aqui constatados foi o conjunto de novas unidades de montagem que proporcionaram a produção de kits CKDs no Quênia, Malásia, Turquia e Paquistão. Ou seja, houve a soma de forças entre JLR e TML em projetos que desenvolveram a capacidade de pesquisa, desenvolvimento, fornecimento de suprimentos, fabricação e montagem, enquanto fomentadores da expansão de ambos os grupos (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013, 2017).

Nesse sentido, ao continuar a estratégia de expansão pelo mundo em diversas regiões, mais um passo foi dado por meio da inauguração de três novas unidades de fabricação da *Jaguar Land Rover*: na Áustria (em 2015), no Brasil (em 2016) e na Eslováquia (em 2018). Em um primeiro momento, o grupo TML, com a aquisição da JLR consegue expandir o seu negócio automotivo (categoria *premium*), aumentar as receitas e vendas na região asiática, principalmente na China, e ter acesso ao mercado de países desenvolvidos (Estados Unidos, Reino Unido e Europa) (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2017).

Em um segundo momento, ocorre o processo de expansão para outras regiões não tradicionais em busca de se tornar global. Assim, o grupo TML buscou avançar para consumidores em outras regiões, em novos continentes, principalmente em países emergentes. Foi nesse contexto que o Brasil entrou em cena, quando a *Tata Motors Limited* instalou uma unidade de montagem dos modelos de veículos *Land Rover*, na cidade de Itatiaia no Estado do Rio de Janeiro (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2017).

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aquisição da *Jaguar Land Rover* pelo grupo *Tata Motors Limited* foi uma decisão estratégica “divisora de águas” por ter sido uma ação bem sucedida, quando se constatou a

expansão do parque industrial indiano e do grupo TML para outras regiões do mundo, com crescimento nos resultados financeiros do grupo, tanto na região asiática como na Europa, América do Norte e, em especial, no Reino Unido que é o local de origem da JLR.

Esta pesquisa constatou que o grupo *Tata Motors Limited* tinha como estratégia de negócio se tornar uma indústria automotiva de presença global, com produtos diversificados e em mercados variados. Para isso, a TML buscou empresas a fim de realizar novas parcerias e aquisições, como a incorporação da *Jaguar Land Rover* ao seu portfólio de subsidiárias, sendo o ponto de partida para a efetivação da estratégia de alcançar uma projeção internacional de seu parque automotivo industrial.

A partir disso, essa montadora alcançou os mercados desenvolvidos que anteriormente eram de domínio da JLR, como: América do Norte e Europa. Além disso, essa negociação contribuiu para preencher uma lacuna de mercado, ao expandir suas vendas para a região asiática, principalmente a China e Índia. Posteriormente, as unidades de fabricação criadas na Áustria, Eslováquia e Brasil surgem como mais um passo avançando nesse projeto de expansão pelo mundo.

Destaca-se, também, o fato de ser um grupo de menor influência e poder, que adquiriu uma empresa consolidada de um país desenvolvido e de influência global. Diante desse contexto, há um rearranjo do campo automotivo, visto que se evidencia um novo momento vivido dentro da história da indústria automobilística. Essa que inicialmente foi dominada por empresas americanas, depois sofreu um arrefecimento em virtude da concorrência das montadoras europeias, em seguida, das japonesas e, atualmente, verifica-se por meio dessa pesquisa um deslocamento do eixo produtivo e consumidor do setor automotivo para a região asiática.

Elas eram empresas que no mercado mundial comportavam-se como multinacionais de sede em países desenvolvidos e matrizes em países subdesenvolvidos, posteriormente se formatam como transnacionais, por serem corporações de processos produtivos fragmentados em diferentes países, porém seus escritórios centrais ainda permanecem nas matrizes. Agora, através dessa aquisição, observa-se que um grupo menor e não tradicional, de origem emergente, incorpora uma empresa consolidada do mercado e avança rumo a diferentes continentes.

As mudanças ocorridas na montadora, não só evidenciaram o fenômeno do deslocamento dos parques industriais automotivos para países emergentes (China, a Índia, a Coréia do Sul e outros países do leste europeu), como também explicitaram os impactos no mercado quando se percebe um rearranjo do campo automotivo perante as novas dinâmicas de interação das empresas deste ramo ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS

ABREU, Alice Rangel de Paiva; RAMALHO, José Ricardo. **XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS: A indústria automobilística brasileira e a implantação de novos pólos de desenvolvimento regional – o caso do Rio de Janeiro / GT Trabalho e Sociedade 1ª Sessão**. Petrópolis, RJ: GT Trabalho e Sociedade, 2000. 22 p. Disponível em: <<https://anpocs.com/index.php/encontros/papers/24-encontro-anual-da-anpocs/gt-22/gt20-18/4882-aliceabreu-a-industria/file>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. USOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASO. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 129, p.637-651, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2019.

ANNUAL Results Financial Year 2015-16: Consolidated Net Revenue grows to Rs. 2,75,561 crores in FY 2015-16. Consolidated Net Revenue grows to Rs. 2,75,561 crores in FY 2015-16. 2016. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2015-16-2/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

_____. 2014-15: Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15. Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15. 2015. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-result-1/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

BADERA, Archana et al. **Tata Motors Acquisition of JLR**. 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/9643436/TATA_MOTORS_ACQUISITION_OF_JLR>. Acesso em: 03 abr. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Brasil: Edições 70, 2016. 276 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977. 229 p.

BATRA, Bhavika S; KHAIRAJANI, Dharmendra B. An Understanding of TATA-JLR deal with the concepts of Downsizing, Corporate Culture and Leveraged Buyout. **Indian Journal of Applied Research**, [s.l.], v. 2, n. 3, p.101-103, 1 out. 2011. The Global Journals. <http://dx.doi.org/10.15373/2249555x/dec2012/31>.

BERKELEY, Nigel et al. Industrial Restructuring and the State: the Case of MG Rover. **Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit**, [s.l.], v. 20, n. 4, p.360-371, nov. 2005. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1080/02690940500286594>.

BORAH, Dhruva Jyoti; KARABAG, Solmaz Filiz; BERGGREN, Christian. **The Gerpisa blog - THE AUTOMOBILE INDUSTRY UPSIDE DOWN: Drivers of a successful acquisition: The case of Jaguar Land Rover's acquisition by Tata**. 2015. Disponível em: <<http://leblog.gerpisa.org/en/node/2923>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

BRUCHE, Gert. Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path: A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context. **Hochschule Für Wirtschaft Und Recht Berlin**, Institute Of Management Berlin At The Berlin School Of Economics And Law (hwr Berlin), Germany, n. 55, p.1-29, out. 2010. ISSN 1869-8115. Disponível em: <https://www.mbaberlin.de/fileadmin/user_upload/MAINdateien/1_IMB/Working_Papers/2010/neu_WP55_online.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BUREAU, Et. **Tata Motors: 5,800 JLR cars at China port hit by blasts**: The company said it has yet to determine the exact extent of the damage, joining other global carmakers such as Volkswagen, Hyundai, Toyota etc.. 2015. Disponível em: <[Tata Motors: 5,800 JLR cars at China port hit by blasts Read more at: //economictimes.indiatimes.com/articleshow/48582647.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst](http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/48582647.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst)>. Acesso em: 12 abr. 2019.

BUSINESS STANDARD (Índia) (Org.). **Tata JLR fears Tianjin blast impact on Q2**

earnings: Thousands of JLR cars had been reportedly damaged in the chemical explosion at Tianjin port on August 12, 2015. Disponível em: <https://www.business-standard.com/article/companies/tata-jlr-fears-tianjin-blast-impact-on-q2-earnings-115101401077_1.html>. Acesso em: 02 abr. 2019.

_____. (Índia) (Org.). **TATA MOTORS LTD. (TATAMOTORS) - COMPANY HISTORY**. 2019. Disponível em: <<https://www.business-standard.com/company/tata-motors-560/information/company-history>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

CARTY, Sharon Silke. **Tata Motors to buy Jaguar, Land Rover for \$2.3B**. 2019. Disponível em: <<https://abcnews.go.com/Business/story?id=4528213&page=1&page=1>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

DONNELLY, Tom; BEGLEY, Jason; COLLIS, Clive. The West Midlands automotive industry: the road downhill. **Business History**, [s.l.], v. 59, n. 1, p.56-74, 20 out. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2016.1235559>.

DONNELLY, Tom; MORRIS, David; MELLAHI, Kamel. ROVER-BMW: from shotgun marriage to quickie divorce. **International Journal Of Business Performance Management**, [s.l.], v. 5, n. 4, p.302-315, 2003. Inderscience Publishers. <http://dx.doi.org/10.1504/ijbpm.2003.003814>.

FONSECA, João José. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará (uec), 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2008. 220 p.

_____. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HICKS, Jez; UPTON, Stephen. Jaguar Land Rover “transition to high performance” training program. **Industrial And Commercial Training**, [s.l.], v. 42, n. 5, p.247-250, 13 jul. 2010. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00197851011057537>.

JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC (Org.). **JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC: Annual Report 2017/18**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Automotive Plc, 2018. 180 p. Pág. 70-73. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/wp-content/uploads/2018/07/27060927/jlr-annual-report-2017-18.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

_____. (United Kingdom) (Org.). **JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC: Annual Report 2015-16**. United Kingdom: Jaguar Land Rover Automotive Plc, 2016. 140 p. Páginas 40,56,122,. Disponível em:<http://annualreport2016.jaguarlandrover.com/assets/019642_jlr_ar16_web.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

_____. **ANNUAL REPORT 2014–15: JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC**. West Midlands: Jaguar Land Rover Automotive Plc, 2015. 156 p. Pág. 51, 66-75. Disponível em: <http://annualreport2016.jaguarlandrover.com/assets/jlr_ar_2014-15.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2019.

_____. (United Kingdom) (Org.). **Annual report and financial statements**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Holdings Limited, 2017. 29 p. Pág. 22. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=k-hV1CvSqVWttuLDi6pdpg==&file=p4aOusR4tvDqjNPiFoY/dQ==>. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____. (United Kingdom) (Org.). **Annual report and financial statements**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Holdings Limited, 2016. 29 p. Pág. 22. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=X3RgBJQ7zAAFYdDs7e/OTQ==&file=IAH7qvnX2dgf8bpHuV4T9g==>. Acesso em: 10 abr. 2019.

JAGUAR LAND ROVER HOLDINGS LIMITED. (United Kingdom) (Org.). **Annual report and financial statements**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Holdings Limited, 2015. 29 p. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=SIYPjLffJkhwe213-RfqmQ==&file=oxUGjntE4JtU WorvKxmeMA==>. Acesso em: 10 abr. 2019.

JAGUAR LAND ROVER (United Kingdom) (Org.). **ANNUAL REPORT 2012/2013**. Warwickshire: Jaguar Land Rover, 2013. 170 p. Pág. 84-88, 152. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=ZMefH1rnkCec9rzsXJQ/ug==&file=gS63v9BZxk8v7kvai3mEKA==>. Acesso em: 21 fev. 2019.

JAGUAR LAND ROVER PLC (United Kingdom) (Org.). **2011/12 ANNUAL REPORT**. Mumbai: Jaguar Land Rover Plc, 2012. 135 p. Pág. 9-12. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=YfJl85SeL2xIZyDBUjVUMA==&file=r93P-5aqj7CWTcj5lu-f5Q==>. Acesso em: 15 mar. 2019.

_____. **2010/11 Annual Report**. Warwick: Jaguar Land Rover Plc, 2011. 124 p. Pág. 10-14. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=ZlyPmqLujqmw457WFrZ1yg==&file=W2lvUBQBPeBg/cYSIPEyLQ==>. Acesso em: 23 fev. 2019.

LADDHA, Seema. Acquisition Strategy: Analysis of Tata Motor's Jaguar Land Roar. **International Journal of Management & Business Studies**, Maharashtra, India, v. 6, n. 1, p.17-21, mar. 2016. Disponível em: <<http://www.ijmbs.com/Vol6/1/3-dr-seema-laddha.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

MBAKNOL (Org.). **Case study: Tata Motor's Acquisition of Jaguar and Land Rover**. 2019. Disponível em: <<https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-of-tata-motor-acquisition-of-jaguar-and-land-rover/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

PATHAK, Atul Arun. Tata Motors' successful cross-border acquisition of Jaguar Land Rover: key take-aways. **Strategic Direction**, [s.l.], v. 32, n. 9, p.15-18, 12 set. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/sd-05-2016-0083>.

PHILIP, Siddharth Vikram. **Tata Motors Posts Surprise Loss on China Slump, Blast Costs**. 2015. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-06/tata-motors-posts-surprise-loss-after-jaguar-sales-fall-in-china>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

RECORD Sales Performance for Jaguar Land Rover in July. 2013. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/jlr-press-release/record-sales-performance-for-jaguar-land-rover-in-july/>>. Acesso em: 17 fev. 2019.

TATA MOTORS CONNECTING ASPIRATIONS. **Tata Motors completes acquisition of Jaguar Land Rover**. 2019. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/press/tata-motors-completes-acquisition-of-jaguar-land-rover/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. (Org.). **Annual Results Financial Year 2016-17**: Consolidated Net Revenue Q4 FY 17 Rs.77,272 crores, Consolidated PAT Rs.4,336 crore. 2017. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2016-17/>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

_____. **Consolidated Net Revenue grows to ₹2,75,561 crores in FY 2015-16 Consolidated PAT stood at ₹11,024 crores in FY 2015-16:** Consolidated Financial Results for the Quarter and Year ended March 31, 2016. Mumbai, Índia: Tata Motors, 2016. 3 p.

TATA MOTORS CONNECTING ASPIRATIONS. **Consolidated Net Revenue grows to Rs.2,62,796 crores in FY 2014-15 Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15:** Consolidated Financial Results for the Quarter and Year ended March 31, 2015. Mumbai, Índia: Tata Motors, 2015. 3 p.

_____. **Annual Results Financial Year 2013-14:** Consolidated Financial Results for the Quarter and Year ended March 31, 2014. 2014. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2013-14/>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial Year 2012-13:** Consolidated Net Revenue grows by 14% to Rs.188,818 crores in FY 2012-13 Consolidated PBT at Rs.13,633 crores. 2013. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2012-13/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial year 2011-12:** Consolidated Net Revenue grows by 36% to Rs 165,655 crores in FY 2011-12 Consolidated Profit grows 46% to Rs. 13,517 crores (Rs. 9,274 crores in FY 2010-11). 2012. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2011-12/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial year 2010-11:** Tata Motors Group – Global sales grow 24.2% and crosses the 1 million mark in FY 10-11 – Net Revenue grows 33.1% to Rs.123,133 crores – Profit Before Tax grows 196.3% to Rs.10,437 crores. 2011. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2010-11/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial year 2009-10:** Consolidated Net Revenue grows by 30.5% in FY10. 2010. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2009-10/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

TATA MOTORS LIMITED (Org.). **67 TH Annual Report 2011-2012.** Mumbai: Tata Motors, 2012. 212 p. Pág. 8-11. Disponível em: <https://investors.tatamotors.com/financials/67-ar-html/pdf/Tata_Motors_AR_2011-12.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **66TH Annual Report 2010-2011.** Mumbai: Tata Motors Limited, 2011. 141 p. Pág. 15-18. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1D4hgfUbi15ZZSxDmY0oxcZ8QYXsEp8kc/view>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

THOMS, David; DONNELLY, Tom. The Coventry Motor Industry. **Routledge Revivals**, [s.l.], 1 nov. 2000. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315184197>.

TIMMONS, Heather; BUNKLEY, Nick. **Ford Reaches Deal to Sell Land Rover and Jaguar.** 2008. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2008/03/27/business/worldbusiness/27auto.html>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

TIINSIDE ONLINE SERVICES (Org.). **Você sabe o que é Strategic Sourcing e quais as suas vantagens e desafios?** 2012. Disponível em: <<http://tiinside.com.br/tiinside/17/07/2012/voce-sabe-o-que-e-strategic-sourcing-e-quais-as-suas-vantagens-e-desafios/>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRAUB-MERZ, Rudolf. **The Automotive Sector in Emerging Economies: Industrial Policies, Market Dynamics and Trade Unions: Trends & Perspectives in Brazil, China, India, Mexico and Russia**. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung, 2017.

UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (United States) (Org.). **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934**. Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2017. 233p. Pág.5, 8, 14, 20-26, 28, 42, 53. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/926042/000119312517240716/d413912d20f.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

_____. **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934**. Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2015. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1089113/000119312515065289/d879000d20f.htm>>. Acesso em: 06 abr. 2019.

_____. **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934**. Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2013. 197p. Pág. 8, 10, 11, 14, 17, 20, 21, 27, 34-36. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/926042/000119312513317498/d570474d20f.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

_____. **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934**. Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2011. 199p. Pág. 33-37. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/926042/000119312511201037/d20f.htm>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

ÍNDICE REMISSIVO

SÍMBOLOS

5W2H 125, 127, 129, 130, 131

A

Acionista 65, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 195, 207

Administração 2, 9, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 76, 78, 112, 115, 116, 123, 125, 128, 132, 147, 168, 169, 177, 179, 188, 189, 190, 199, 200, 202, 213, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 233, 235, 239, 242, 243, 244, 252, 255, 256, 269, 284

Agricultura 258, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 272

Agronegócio 79, 80, 170, 255, 256

Alimentos 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268

Almoxarifado 125, 127, 128, 129, 131, 164

Armazenamento 126, 127, 128, 188, 271

Auditoria 51, 52, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 170

B

Brasil 9, 15, 18, 21, 23, 26, 32, 35, 60, 63, 65, 66, 76, 77, 78, 80, 82, 91, 94, 96, 105, 106, 107, 108, 114, 121, 123, 124, 136, 147, 149, 150, 151, 156, 157, 179, 180, 181, 182, 187, 191, 200, 215, 216, 220, 230, 244, 249, 255, 256, 257, 268, 269, 272

C

Cadeia de suprimentos 158, 159, 160, 161, 162, 165, 169, 172, 173, 188, 258

Capitalização 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76

Carnaval 179, 180, 181, 183, 187, 188, 189

Centro de distribuição 171, 172, 176

China 80, 93, 94, 95, 97, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 156, 243, 265, 266, 283

Clientes 49, 126, 137, 145, 159, 160, 161, 168, 171, 172, 173, 174, 177, 196, 226, 249, 252, 253

Commodities 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 282

Compras 9, 4, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 152, 153, 155, 164, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 252

Consensualidade 17, 18, 19, 20, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 62

Contabilidade 4, 65, 66, 67, 68, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 116, 117, 124, 189, 256, 257

Controle 2, 9, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 96, 98, 113, 114, 115, 116, 117, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 148, 154, 160, 162, 183, 193, 195, 198, 226, 227, 234, 252, 260, 263, 264, 268

Cultura 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 48, 58, 59, 179, 181, 182, 188, 189, 201, 203, 206, 215, 216, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234, 235, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 273, 274

Custos 4, 8, 22, 49, 59, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 114, 126, 129, 130, 131, 159, 162, 183, 184, 230, 240, 259, 268

D

Desdobramento 1, 3, 8, 9, 10, 37, 233

Desenvolvimento 2, 23, 25, 40, 60, 71, 72, 81, 95, 97, 98, 101, 105, 107, 117, 122, 136, 137, 138, 145, 146, 149, 157, 181, 186, 189, 192, 195, 196, 198, 202, 206, 207, 211, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 232, 233, 234, 237, 240, 247, 248, 249, 250, 254, 255, 256, 257, 260, 269, 272, 273, 282, 283, 284

Desperdício 10, 14, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 142, 143, 145, 146, 180, 181

Direito 17, 18, 19, 20, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 68, 116, 268

E

Economia 18, 22, 49, 60, 76, 94, 116, 126, 129, 150, 168, 181, 193, 196, 197, 206, 221, 224, 250, 258, 284

Educação Financeira 148, 149, 150, 154, 155, 156, 157

Empresa 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 66, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 93, 95, 96, 99, 100, 102, 106, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 128, 137, 138, 147, 158, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 174, 176, 183, 192, 195, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 216, 219, 226, 233, 236, 237, 239, 242, 246, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 275

Escolas de Samba 179, 180, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 190

Estratégia 1, 3, 4, 6, 7, 10, 14, 20, 94, 101, 105, 106, 113, 117, 138, 146, 149, 150, 157, 195, 196, 207, 208, 223, 230, 232, 235, 254, 283, 284

F

Fantasia 179, 180, 181, 182, 185, 186, 187

Fazendas 258, 260, 262, 263, 264, 265, 268, 269

Ferramenta 8, 9, 10, 12, 59, 112, 115, 117, 118, 124, 125, 127, 129, 131, 133, 135, 137, 141, 145, 146, 150, 170, 201, 212, 214, 221, 250, 258

G

Gestão 9, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 101, 113, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 131, 132, 158, 159, 160, 161, 169, 170, 172, 173, 177, 179, 180, 181, 183, 185, 187, 188, 189, 190, 197, 201, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 216, 218, 220, 221, 222, 224, 233, 235, 237, 241, 244, 247, 248, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 271, 272, 281, 282, 284

Gestores 7, 10, 12, 19, 35, 57, 76, 112, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 131, 202, 213, 233, 239, 251, 253

Governança Corporativa 113, 250, 251, 252, 254

I

Indicadores 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 118, 158, 159, 161, 162, 163, 166, 168, 169, 170, 177, 188, 246, 252, 254, 271, 275

K

KPI 159, 161, 169, 170

L

Logística 4, 128, 160, 162, 169, 173, 177, 178, 187, 188, 189, 190, 258, 259, 265

M

Marketing 105, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 145, 146, 147, 201, 207, 208, 218, 221, 253, 256

Melhoria Contínua 1, 2, 3, 6, 14, 131, 159

Mercado 2, 53, 65, 75, 81, 82, 83, 88, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 113, 114, 115, 117, 128, 135, 136, 137, 138, 147, 158, 163, 181, 183, 184, 186, 187, 188, 192, 196, 204, 208, 211, 212, 227, 233, 239, 247, 248, 249, 251, 255, 257, 260, 261, 263, 268, 275, 282

Métricas 7, 8, 9, 76, 229

Modelo 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 36, 40, 59, 60, 63, 67, 68, 72, 73, 83, 84, 86, 96, 114, 163, 188, 197, 218, 229, 248, 249, 255, 262, 266, 268, 269

Montadora 93, 94, 98, 103, 105, 106

N

Neuromarketing 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 145, 146, 147

O

Organização 2, 9, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 24, 30, 34, 63, 98, 113, 115, 116, 128, 131, 138, 149, 157, 160, 161, 162, 172, 180, 182, 183, 184, 185, 188, 194, 204, 209, 218, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 256, 260

P

Pedidos 35, 129, 164, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 184

Pegada Hídrica 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 281, 282

Percepção 9, 14, 98, 112, 114, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 212, 214, 233, 237, 238, 239

Planejamento 22, 112, 116, 126, 128, 129, 130, 133, 148, 152, 156, 158, 159, 168, 170, 172, 180, 183, 186, 188, 254, 257, 259, 260, 264

Preços 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 161, 183, 268

Q

Qualidade 2, 4, 7, 8, 14, 16, 22, 23, 28, 44, 114, 130, 138, 158, 159, 164, 165, 174, 180, 183, 184, 186, 205, 227, 247, 250, 251, 252, 253, 264, 268, 278

R

Responsabilidade Social 9, 159, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 212, 213, 215, 216, 218, 219, 222, 223, 224, 226, 228, 229, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 247, 252, 255, 256

Restaurante 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132

S

Storytelling 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147

Sustentabilidade 159, 161, 202, 206, 211, 216, 223, 228, 229, 234, 235, 240, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 267, 268, 271

V

Varejo 93, 101, 102, 103, 171, 172

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021