



# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**

 **Atena**  
Editora  
Ano 2021



# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**

Atena  
Editora

Ano 2021

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

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 Internazionale 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

## Administração: estudos organizacionais e sociedade

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Indexação:** Gabriel Motomu Teshima  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade /  
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 978-65-5983-432-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.327211709>

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](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto: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

A construção científica do pensamento administrativo apresenta uma evolução de exponencial crescimento desde a emergência da II Revolução Industrial e desde então diferentes paradigmas e escolas emergiram refletindo sobre a realidade empírica organizacional e seus impactos micro e macrosociais.

Tomando como referência esta temática, o livro “Administração: Estudos organizacionais e sociedade 1” tem como objetivo analisar empiricamente um conjunto de realidades organizacionais por meio de estudos de casos e de suas respectivas repercussões no dia-a-dia da própria sociedade, combinando assim um olhar administrativo elástico entre as micro e macroescalas.

Estruturado em 16 capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise da realidade organizacional traz relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A proposta implícita nesta obra 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 de distintas formações acadêmicas e expertises, o que repercutiu em uma rica oportunidade para explorar as fronteiras do campo administrativo.

As pesquisas apresentadas em cada um dos capítulos deste livro foram construídas a partir de uma abordagem exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e qualitativa quanto aos meios, por meio de um convergente uso do método dedutivo, bem como da combinação de diferentes procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários.

Construído para estimular o espírito de reflexão e criticidade sobre a realidade organizacional, o presente livro de coletânea é indicado para um extenso número de leitores, justamente por apresentar uma didática leitura empírica que despertará o interesse, tanto, de um público leigo afeito a novos conhecimentos, quanto, de um público especializado de acadêmicos que busca dialogar com base em tradicionais e novas abordagens científicas.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras




## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIA E PRÁTICA


Ivo Domingues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117091>

### **CAPÍTULO 2..... 12**

IMAGEM TOTÊMICA DA IDENTIDADE CORPORATIVA DE GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS


Joildo Pereira Nascimento

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117092>

### **CAPÍTULO 3..... 26**

LEADERSHIP: AN OVERALL VIEW

Tulio Barrios Bulling

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117093>

### **CAPÍTULO 4..... 40**


APLICABILIDADE DE MODELO DE NEGÓCIOS EM INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA PARA SUA AUTOSSUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EM INCUBADORAS PORTUGUESAS

Antonio Lobosco

Emerson Antonio Maccari

Priscila Rezende da Costa

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117094>

### **CAPÍTULO 5..... 72**

BPM PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO UTILIZANDO TECNOLOGÍA MÓVIL: CASO EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS GASEOSAS

Maryluz Cuentas Toledo


Marco Alexis Vera Zúñiga

Christian Antony Morales Zamalloa

Alfredo Fernandez Ayma

José Luis Morales Rocha

Osmar Cuentas Toledo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117095>


### **CAPÍTULO 6..... 88**






O USO DO *MOBILE BANKING*: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE PRONTIDÃO A TECNOLOGIA (TRI) VIA MÍNIMOS QUADRADOS PARCIAIS (PLS)

Sérgio Ricardo Gaspar

Renato de Moraes Ferreira


Leandro Campi Prearo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117096>

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>106</b>
CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO AUMENTO DE COTAÇÕES ELETRÔNICAS FRACASSADAS	
Patricia Regina Cervino	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117097">https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117097</a>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>114</b>
LOGÍSTICA REVERSA E O ESTUDO DE CASO: A ORGANIZAÇÃO DA ARMAZENAGEM DE UM FERRO VELHO	
Moisés Spiller	
Natan Cardoso Leandro Ribeiro	
Edson Roberto	
Marcos Bueno	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117098">https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117098</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>127</b>
O USO DA LOGÍSTICA NA CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO JUDICIAL	
Saulo Emmanuel Rocha Medeiros	
Ricardo Russell Brandão Cavalcanti	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117099">https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117099</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>136</b>
GESTÃO DE PROCESSOS SUSTENTÁVEIS: DESAFIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Aline de Souza Lima Barbaroto	
Ana Beatriz Gomes de Mello Moraes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170910">https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170910</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>155</b>
A CONTABILIDADE CONSULTIVA É UMA REALIDADE? UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Francinildo Carneiro Benicio	
Anderson Lopes Nascimento	
Augusta da Rocha Loures Ferraz	
Julio da Silva Oliveira	
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva	
Gisele Leite Padilha	
Cristiana Aragão Marques Correia Lima	
Ana Luiza Carvalho Medeiros Ferreira	
Antônio Vinícius Oliveira Ferreira	
Lennilton Viana Leal	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170911">https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170911</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>175</b>
JUVENTUDE, PROJETO DE VIDA PROFISSIONAL E A INSERÇÃO PRODUTIVA NO	

## TRABALHO


Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira  
Yêda de Moraes Camargo  
Larissa Mendonça Santos  
Débora Unger

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170912>

### **CAPÍTULO 13..... 195**

#### **MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS: CONTRAPONTO A DIVISÃO SEXUAL E RACIAL DO TRABALHO**


Sérgio Ricardo Gaspar

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170913>

### **CAPÍTULO 14..... 213**

#### **AS REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING UTILIZADAS EM VAREJO VIRTUAL INFORMAL**


Érica Aparecida Consolini Damaceno Paião  
Patrícia Irina Loose de Moraes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170914>

### **CAPÍTULO 15..... 224**

#### **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING E O CRESCIMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO**


Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho  
Luzia Rodrigues de Macedo  
Érica Cristina de Moura Araújo Silva  
José Janielson da Silva Sousa  
Ilanatana Ramos Xavier Alencar  
Maysa Mayanne Moraes de Moura  
Marcelo Araujo de Souza  
Francisca Maria Teixeira Sousa  
Fabiano Gonçalves Ferreira  
Neilany Araújo de Sousa  
José Santana da Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170915>

### **CAPÍTULO 16..... 237**

#### **CONTABILIDADE PÚBLICA COM ÊNFASE EM LICITAÇÕES E CONTRATOS**

Jones Brumara Marvila

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170916>

### **SOBRE O ORGANIZADOR..... 246**

### **ÍNDICE REMISSIVO..... 247**

## BPM PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO UTILIZANDO TECNOLOGÍA MÓVIL: CASO EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS GASEOSAS

*Data de aceite:* 01/09/2021

*Data de submissão:* 08/08/2021

### **Maryluz Cuentas Toledo**

Universidad Nacional Micaela Bastidas de  
Apurímac  
Abancay - Perú  
<https://orcid.org/0000-0003-2001-2642>

### **Marco Alexis Vera Zúñiga**

Universidad Nacional del Altiplano  
Puno - Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-2014-2845>

### **Christian Antony Morales Zamalloa**

Universidad Nacional del Altiplano  
Puno, Perú  
<https://orcid.org/0000-0003-2677-6766>

### **Alfredo Fernandez Ayma**

Universidad Nacional Micaela Bastidas de  
Apurímac  
Abancay - Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-8042-7658>

### **José Luis Morales Rocha**

Universidad Nacional de Moquegua  
Moquegua, Perú  
<https://orcid.org/0000-0001-5080-1701>

### **Osmar Cuentas Toledo**

Universidad Nacional de Moquegua  
Moquegua - Perú  
<https://orcid.org/0000-0003-3612-1309>

objetivo determinar la incidencia de la tecnología móvil en el modelo de negocio de las empresas distribuidoras de gaseosas, en un contexto empresarial y tecnológico. El desarrollo del modelo se realizó en el nivel operativo como a nivel de dirección, incidiendo en los procesos de venta y distribución utilizando una herramienta para la construcción de modelos BPMN bajo la metodología BPM (Business Process Management). En la Investigación se utilizó el diseño no experimental de corte transaccional descriptivo propositivo, los métodos empleados para su desarrollo fueron Deductivo-inductivo, Analítico-sintético; de esta forma se obtuvieron los resultados: en las empresas que usan tecnología móvil el procesamiento de información es más confiable, oportuno y con mejores resultados en sus procesos de venta y distribución, que en las empresas que no usan tecnología móvil, lo cual fue reconocido por el 90,5% del personal preventista encuestado; respecto al control y supervisión de los procesos de venta y distribución, en las empresas que utilizan tecnología móvil el logro de sus objetivos diarios es mayor en un 20% respecto a las empresas que no utilizan dicha tecnología. Se logró proponer mejoras al modelo de negocio siguiendo la Metodología BPM, mostrándose como resultado luego de la simulación de los modelos de negocio del proceso de venta y distribución, una reducción de costos del modelo propuesto de 54,67% respecto a las empresas que no utilizan tecnología móvil, y de 48,1% respecto a las empresas que utilizan tecnología móvil; evidenciándose así la validez del modelo de negocio propuesto que posibilita una importante reducción de costos y tiempos.

**RESUMEN:** El presente artículo tiene como

La conclusión final es que la tecnología móvil incide positivamente en el modelo de negocio de las empresas distribuidoras de bebidas de gaseosa.

**PALABRAS CLAVE:** BPM, BPMN, Control y Supervisión, Modelo de Negocio, Tecnología móvil.

## BPM FOR THE PROPOSAL OF A BUSINESS MODEL USING MOBILE TECHNOLOGY: CASE OF SOFT DRINK DISTRIBUTION COMPANIES

**ABSTRACT:** This article aims to determine the impact of mobile technology on the business model of soft drink distribution companies, in a business and technological context. The development of the model was carried out at the operational level as well as at the management level, influencing the sales and distribution processes using a tool for the construction of BPMN models under the BPM (Business Process Management) methodology. In the Research, the non-experimental design of a descriptive-propositional transactional cut was used, the methods used for its development were Deductive-inductive, Analytical-synthetic; In this way, the results were obtained: in companies that use mobile technology, information processing is more reliable, timely and with better results in their sales and distribution processes, than in companies that do not use mobile technology, which was recognized by 90,5% of the surveyed preventive personnel; Regarding the control and supervision of sales and distribution processes, in companies that use mobile technology, the achievement of their daily objectives is 20% higher than in companies that do not use such technology. It was possible to propose improvements to the business model following the BPM Methodology, showing as a result after the simulation of the business models of the sales and distribution process, a cost reduction of the proposed model of 54,67% compared to companies that do not use mobile technology, and 48,1% compared to companies that use mobile technology; thus evidencing the validity of the proposed business model that enables a significant reduction in costs and times. The final conclusion is that mobile technology has a positive impact on the business model of soft drink distribution companies.

**KEYWORDS:** BPM, BPMN, Control and supervision, Business Model, Mobile Technology.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo empresarial, viene experimentando cambios, que al enfrentarse a un mundo globalizado y muy dinámico, debe lograr ventajas competitivas fundamentalmente en dos aspectos: primero, tener que adecuarse a estándares mundiales como es la Gestión de Procesos de Negocio BPM que facilita la ejecución de los flujos de gestión operativa y administrativa; y segundo, el uso imprescindible de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación; considerando los avances tecnológicos que nos ofrece las tecnologías móviles, que se encuentran en constante crecimiento, por su alta capacidad de procesamiento y generación de nuevas tecnologías emergentes para el desarrollo de aplicaciones móviles (NEUBURG, 2012). El concepto de procesos está íntimamente relacionado con el de la Tecnología de la Información (TI), ambos aspectos son fundamentales para innovar y mejorar el rendimiento de los procesos dentro de las

organizaciones (VENKATRAMAN, 1994); y la información tiene un papel determinante, ya que se puede procesar, transmitir a grandes velocidades, con gran precisión y flexibilidad; asimismo, el Internet y la Tecnología Móvil con sus nuevas funcionalidades de conexión y ubicación geográfica potencian la agilidad de los negocios para la toma de mejores decisiones en cualquier momento y lugar, permitiendo automatizar procesos, reducir tiempos en la toma de decisiones y apoyar el control de una organización (LAUDON y LAUDON, 2004); por lo tanto: Información, tecnología, capacidad de gestión y procesamiento son la base para la creación de productividad y competitividad (CASTELLS, 1998).

La estrategia competitiva consiste en ser diferente, lo que significa la selección deliberada de un conjunto de actividades para entregar una mezcla única de valor. Estas actividades se deben realizar de forma distinta o bien diferentes a aquellas realizadas por los rivales, con el objetivo de incrementar la diferencia entre valor del producto hacia el cliente y el costo, así establecer una ventaja competitiva (PORTER, 1996), por tanto el conjunto de actividades y sus interrelaciones conforman los procesos de negocio (HAMMER y CHAMPY, 1993).

La gestión de procesos de negocio o Business Process Management (BPM) está orientado a los procesos del negocio en relación directa con el cliente y la tecnología, buscando mecanismos para facilitar a la organización en la automatización de sus procesos; puesto que BPM es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales, mejorando el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno; es una colaboración entre personas de negocio, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores, socios y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes (GARIMELLA, LEES y WILLIAMS, 2008). BPM como una disciplina integrada postula que la tecnología tiene que seguir a los procesos y los procesos la estrategia organizacional (HITPASS, 2017).

Por lo tanto, el principal objetivo de la Gestión de Procesos es incrementar los resultados de la Organización consiguiendo niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de: Reducir costos internos innecesarios en actividades sin valor agregado; Reducir tiempo en los plazos de entrega; Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes; Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (CENDALES, 2014).

En esta preocupación de lograr ventajas competitivas para las empresas, el presente estudio hace análisis del modelo de negocio de las empresas distribuidoras de bebidas de gaseosa, habiendo identificado un gran sector que carece del uso de tecnología móvil. Para ello haciendo uso de la metodología BPM se modelan los procesos de venta y distribución para identificar los principales problemas y en base a ellos se propone un nuevo modelo en donde se hace uso de tecnología móvil. Se realizan simulaciones para medir la incidencia en cuanto a reducción de costos y tiempos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de tipo Descriptiva-Correlacional, de carácter propositivo. Es Descriptiva, por cuanto tiene la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes; y es Correlacional, en la medida que se analizan las causas y efectos de la relación entre variables (BERNAL, 2010). Y de carácter propositivo, porque partiendo de esa situación, se procedió a proponer mejoras al modelo de negocio, utilizando una herramienta para la construcción de modelos BPMN bajo la metodología BPM (Business Process Management), siendo uno de los lenguajes de notación más utilizado en el presente para el diseño, ejecución, administración y monitoreo de los procesos de negocio (GEAMBASU, 2012).

En la presente investigación se realizó el diseño no experimental, de tipo transaccional o transversal, porque se observó los fenómenos como se dan en su contexto natural y luego fueron analizados en un período de estudio (HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO, *et al.*, 2014).

Para la construcción del Modelo de Negocio y la propuesta de mejoras, se empleó el ciclo de vida de BPM propuesta por Marlom Dumas (DUMAS, LA ROSA, *et al.*, 2013), que ayudan a entender las fases de la Metodología BPM, tal como se observa en la Figura 1:

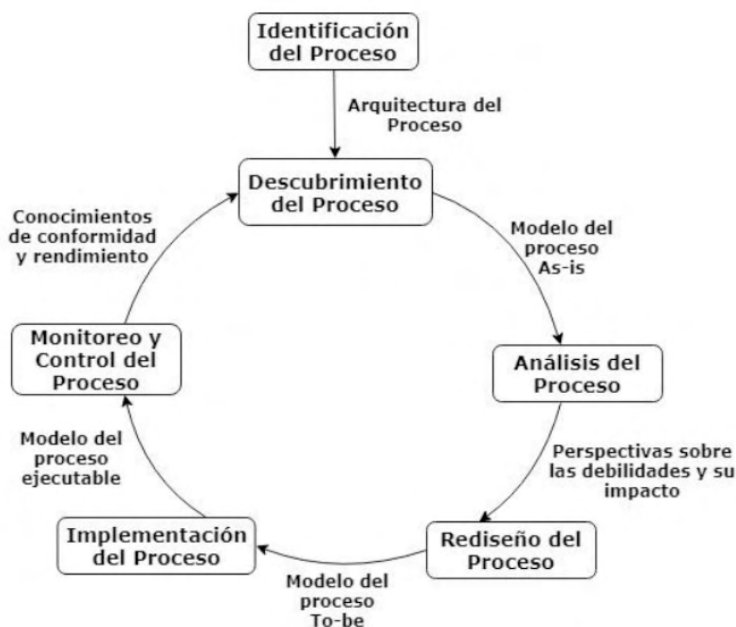


Figura 1. Ciclo de Vida de BPM

Fuente: (DUMAS, LA ROSA, *et al.*, 2013)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### **Propuesta de Mejoras al Modelo de negocio en base a los Modelos identificados, para obtener ventajas competitivas en la Empresa**

Utilizando una herramienta para la construcción de modelos BPMN, para los cuales se utilizó la herramienta Bizagi Modeler, se realizó todas las fases del ciclo de vida de BPM:

#### **Fase 1. Identificación de Procesos**

Esta primera fase debemos identificar los problemas operacionales que las empresas distribuidoras de bebidas de gaseosa debe atender y los procesos de negocios que se relacionan a esos problemas.

#### **Procesamiento de la Información en los Procesos de Venta y distribución de las Empresas distribuidoras de gaseosas que no usan tecnología móvil**

Estas empresas cuentan con el denominado término: “Fuerza de Venta”, o preventistas que son enviados a cubrir zonas de venta diferentes, y visitar clientes específicos, los cuales se denominan “Puntos de Venta”, durante su jornada laboral, realiza la toma de pedido en un documento “Nota de Pedidos”, estos son hechos a través de anotaciones de códigos de productos, que son copiados de un listado otorgado periódicamente y con los cuales se ofrecen los productos existentes. Una vez cumplida su jornada laboral de 8:00am a 4:00pm regresan a oficina y reportan sus pedidos al área de facturación, dictando sus pedidos al personal de facturación, quien digita todos estos datos en su sistema o manualmente en otra “Nota de Pedido”, este es verificado y autorizado o negado por el área de ventas, almacén, caja, contabilidad, y las facturas son derivadas hacia almacén para proceder a su respectiva distribución en los días posteriores. De tal manera que los preventistas visitan los puntos de Venta 1 vez a la semana o 2 veces por semana; tal como se puede observar en la Figura 2.



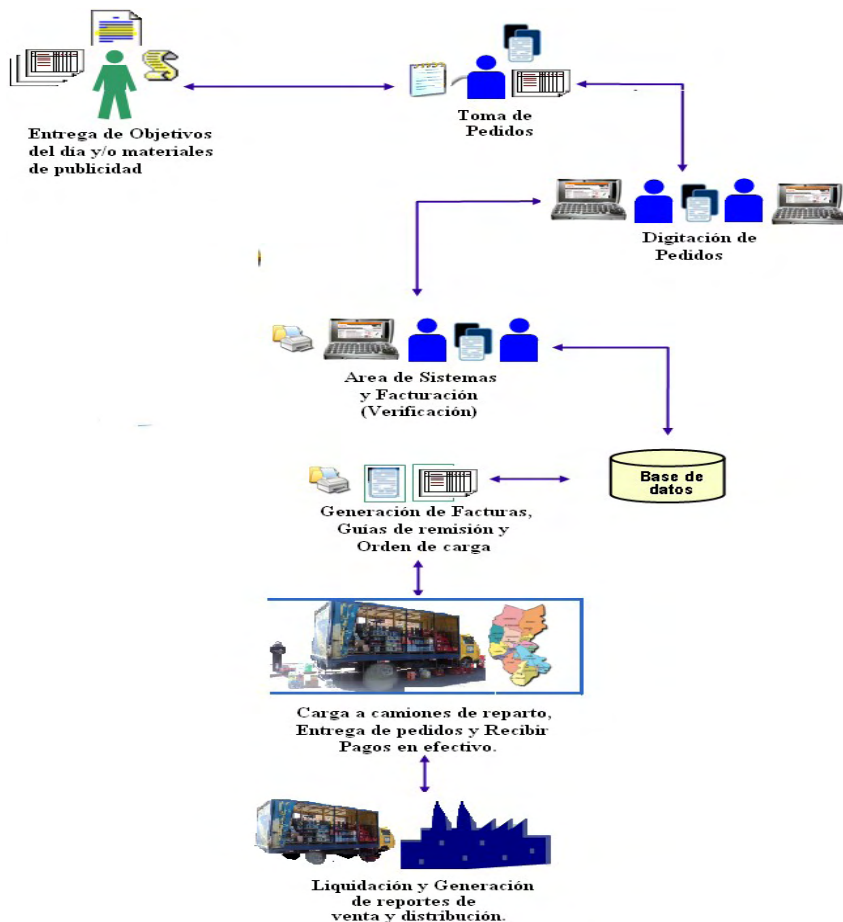


Figura 2. Procesamiento de información sin tecnología móvil, usando una base de datos centralizada.

### Procesamiento en línea de la información en los procesos de venta y distribución de las empresas distribuidoras de gaseosas que si usan tecnología móvil

Estas empresas presentan un problema menor con posibilidades menores de error; cuentan con preventistas que son enviados a cubrir zonas de venta diferentes, y visitar clientes específicos durante su jornada laboral, realiza la toma de pedido con el aplicativo móvil en su teléfono celular. Una vez registrados los pedidos y las condiciones de venta, el pedido es enviado a través del teléfono celular hacia el sistema comercial. Los pedidos que han sido generados llegan a una cola de espera, hasta que se cumpla su jornada laboral de 8:00am a 6:00pm, que finalmente realizan el cierre del día, con lo que reportan sus pedidos para que sean autorizados por el área de sistemas, caja y contabilidad, una vez que son revisados y autorizados, se imprimen las facturas, guías de remisión y orden de carga a camiones de reparto para su distribución a los clientes al día siguiente; de tal manera que los preventistas visitan a los puntos de Venta tres veces por semana. De esta manera se

puede observar en la Figura 3.

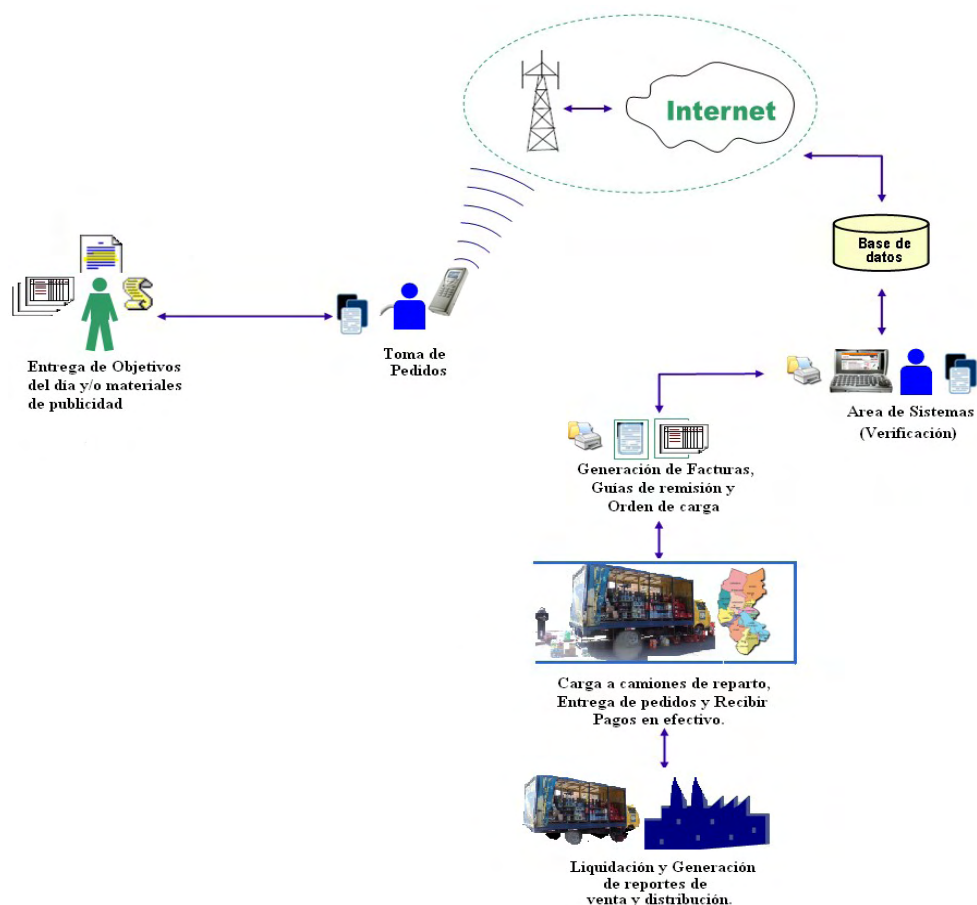


Figura 3. Procesamiento de información en línea, usando tecnología móvil/

Es preciso indicar que, el gran crecimiento de las comunicaciones móviles permite a la empresa interactuar con un sistema capaz de mantener el estado de sus ventas actualizadas para cada uno de sus vendedores (UNTORIA, 2014).

Un aproximado a los resultados presentados, en los trabajos de investigación de (UNTORIA, 2014) y (MOLINA, 2004) demostraron que el teléfono móvil se ha convertido en un elemento de relación y comunicación que está afectando la forma de realizar transacciones comerciales y mejorando el tiempo de respuesta en ellas, así como el procesamiento de la información es más relevante puesto que se da en tiempo real.

### Control y Supervisión en las Empresas distribuidoras de Gaseosas

El control y supervisión en las empresas es un factor importante que permite regular

el comportamiento general y acciones específicas. El control mide los resultados en un período de tiempo determinado, su propósito es regular los resultados generales, y la supervisión se realiza en función del cumplimiento de las normas previamente establecidas; en base a las cuales se especifica decisiones que requieren acciones determinadas a ser ejecutadas en momentos específicos. Se identificaron los siguientes casos de empresas:

### **Control y supervisión de los Procesos de Venta y distribución de las Empresas distribuidoras de gaseosa que no usan tecnología móvil**

En estas empresas los supervisores de venta tienen la labor de controlar y supervisar el proceso de venta: Su labor comienza desde el ingreso a la jornada laboral, coordina y retroalimenta del alcance de sus objetivos, revisa los materiales de trabajo, distribuye materiales de publicidad con los objetivos del día a cada preventista, elaboran documentos, actualiza el estado de clientes, realiza supervisión y seguimiento a ruta in situ a sus preventistas, donde existe la poca certeza de ubicarlos porque no tienen acceso a realizar llamadas por celular, de tal manera que no tienen control en su personal, y casi siempre solo revisa su trabajo realizado en los puntos de venta o bodegas, retorna a oficina a finalizar su jornada, para luego retroalimentar a su preventistas al día siguiente, finalmente a las 7:00pm termina la labor diaria.

De forma similar el jefe de producción es el encargado del proceso de distribución de los pedidos, se encarga de distribuir la carga a camiones de reparto un día anterior, para al día siguiente supervisar la distribución en la ruta asignada a los clientes, luego regresa a oficina y controla el inventario de productos, registra devolución de envases, realiza pedidos a la embotelladora, recepciona a los distribuidores a partir de las 4:00pm cuando se da el cierre de reparto. Asimismo, coordina con el supervisor de venta sobre el stock al día siguiente.

### **Control y supervisión de los Procesos de Venta y distribución de las Empresas distribuidoras de gaseosa que si usan tecnología móvil**

Los jefes zonales, supervisores de venta tienen la labor de controlar y supervisar el proceso de venta: su labor comienza desde el ingreso a la jornada laboral, coordina con el jefe de distribución a fin de retroalimentar el alcance de objetivos del día, revisa y distribuye materiales de publicidad a cada preventista, revisa y actualiza el estado de clientes, posteriormente realiza supervisión y seguimiento a los preventistas, iniciando con una llamada a su teléfono celular para ubicarlos y revisar su trabajo en los puntos de venta, retorna a oficina, para luego retroalimentar a su preventistas indicando el estado en que se encuentran, recepciona a los preventistas, y finalmente a las 7:00pm termina la labor diaria.

De forma similar el jefe de producción encargado de la distribución de los pedidos, se encarga de distribuir la carga a camiones de reparto, para al día siguiente supervisar la distribución en la ruta asignada que realiza su personal a los clientes, durante su distribución también los ubica mediante teléfono celular y da a su alcance; supervisa en

el punto de venta la entrega de pedidos, luego retorna a oficina y controla el inventario de productos, revisa devolución de envases, realiza pedidos a la embotelladora, recepciona a los distribuidores a partir de las 4:00pm Asimismo, coordina con el supervisor de venta sobre el stock al día siguiente.

## Fase 2. Descubrimiento de Procesos

Esta fase permite entender el estado actual de los procesos tal cual se da en las empresas distribuidoras de gaseosa y se generan modelos en el lenguaje de modelado BPMN (Business Process Modeling Notation) (DUMAS, LA ROSA, *et al.*, 2013), utilizando técnicas de descubrimientos de procesos para analizar los problemas como realizar simulación y análisis de valor. Se utiliza la información obtenida para construir los modelos de negocio actuales con que cuentan estas empresas, obteniéndose dos sectores: las que no usan tecnología móvil y las que si usan tecnología móvil, como podemos observar en la Figura 4 y Figura 5.

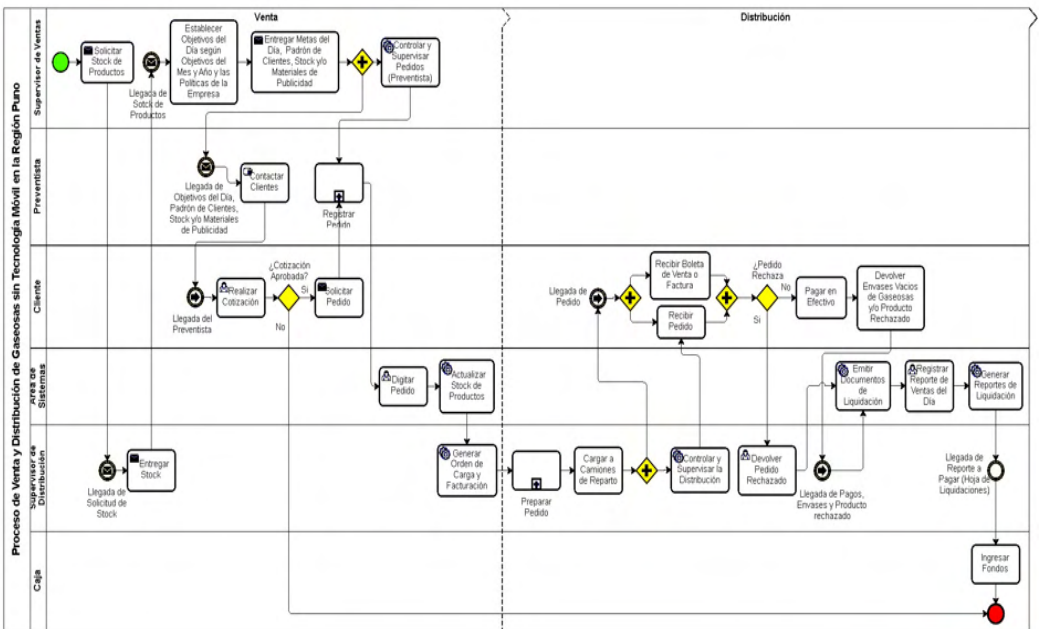


Figura 4. Modelo de Negocio sin tecnología móvil en las empresas distribuidoras de gaseosa.

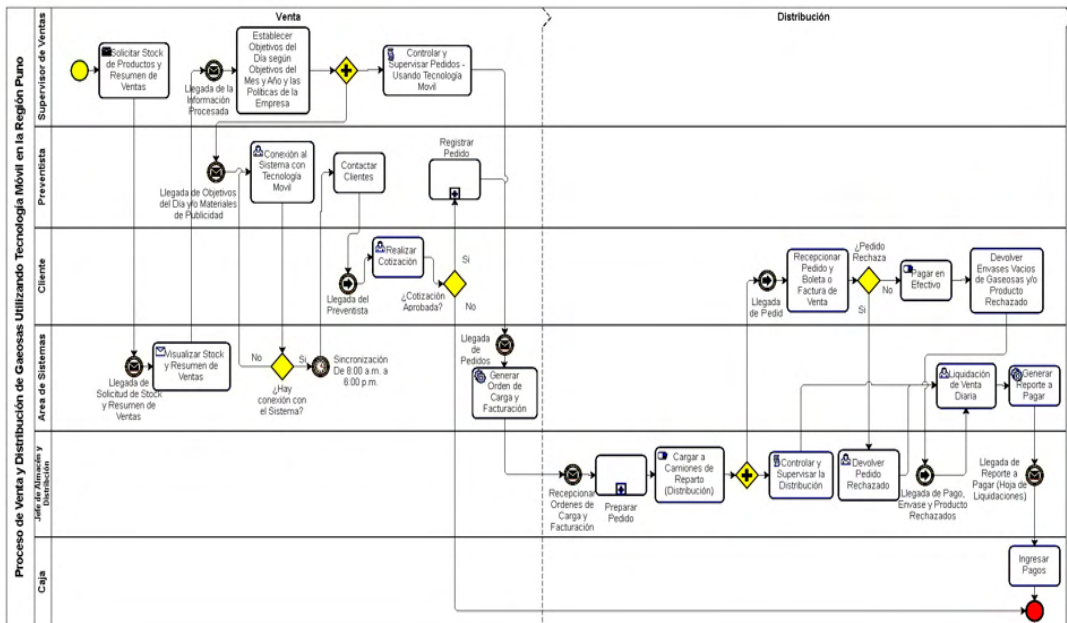


Figura 5. Modelo de Negocio con tecnología móvil en las empresas distribuidoras de gaseosa.

### Fase 3. Análisis de Procesos

En esta fase se identifican, analizan y evalúan los problemas cuantificándose en la medida de lo posible. Se evalúan oportunidades de mejora de procesos. Se identificaron los principales problemas que causan los “cuellos de botella” tales como: Roles con sobrecarga de tareas, Subprocesos con sobrecarga de tareas, retrasos en el tiempo de toma de pedido, retrasos en el tiempo de digitación de pedidos y verificación de datos, Número de errores semanales en la toma de pedidos, incumplimiento de los objetivos y metas trazadas; para ello se empleó el análisis cuantitativo que introduce técnicas para el análisis de procesos de negocios en términos de medidas de performance como el ciclo de vida, tiempo de espera total y costos y actividades que no agregan valor. En las figuras 6 y 7 se muestra dicho análisis tanto en las empresas que no usan tecnología móvil como en las que si hacen uso de ella.

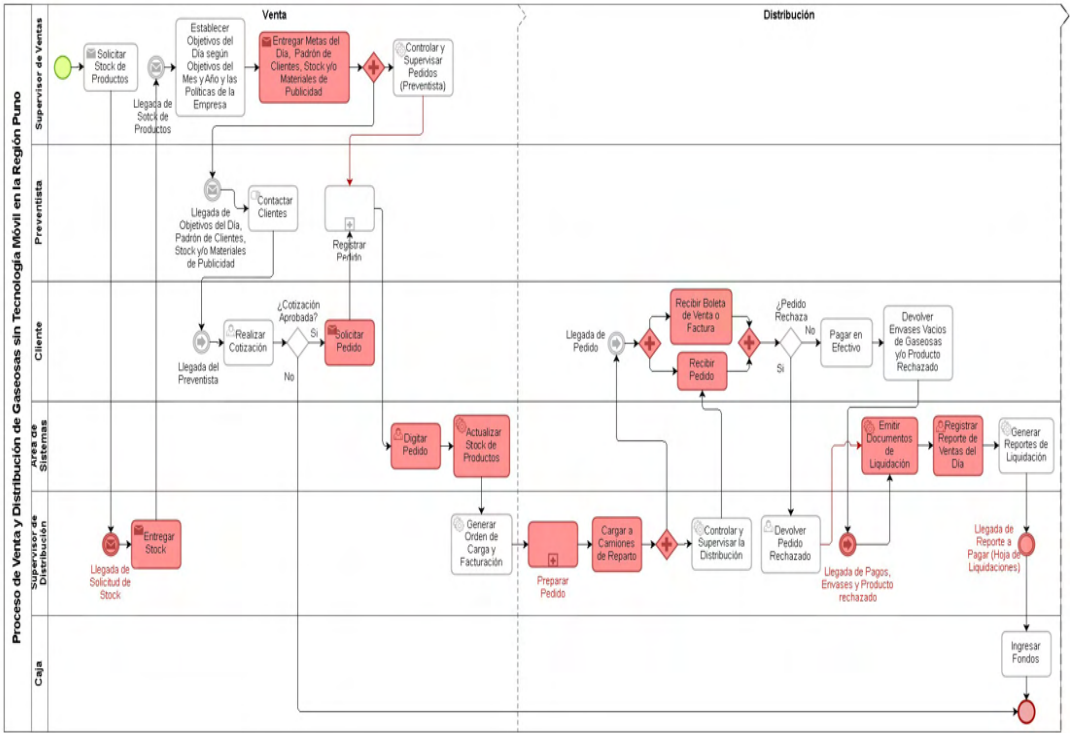


Figura 6. Actividades que no agregan valor o generan cuello de botella en el modelo de negocio sin tecnología móvil.

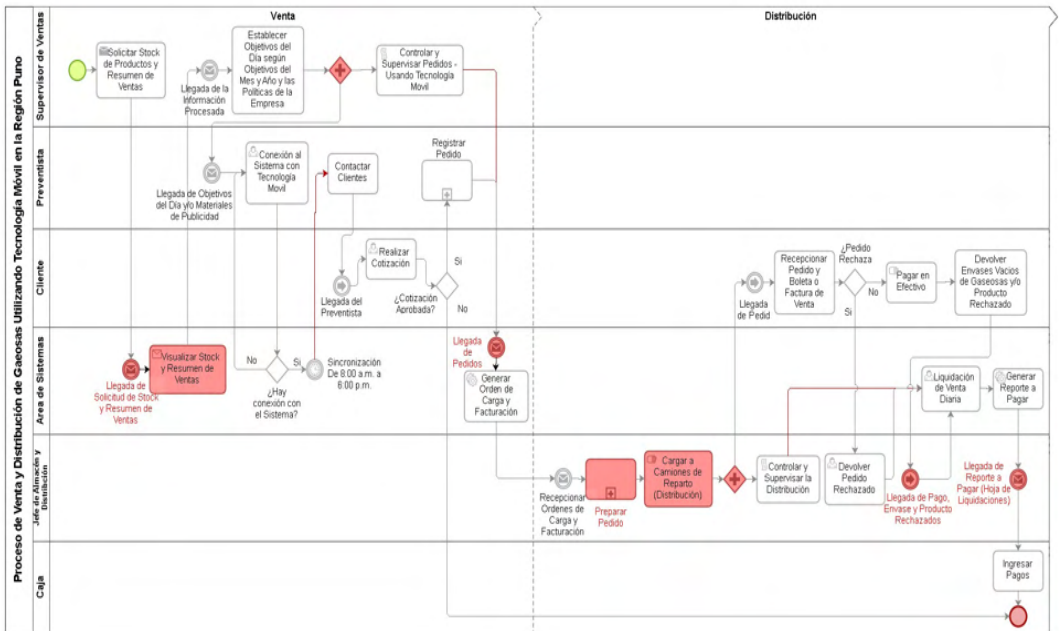


Figura 7. Actividades que no agregan valor o generan cuello de botella en el modelo de negocio utilizando tecnología móvil.

## Fase 4. Rediseño de Procesos

En esta fase se propone un modelo del estado futuro del negocio, que evite los cuellos de botella identificadas en el estado actual de los modelos de negocio de las empresas. El modelo propuesto se da en la Figura 8.

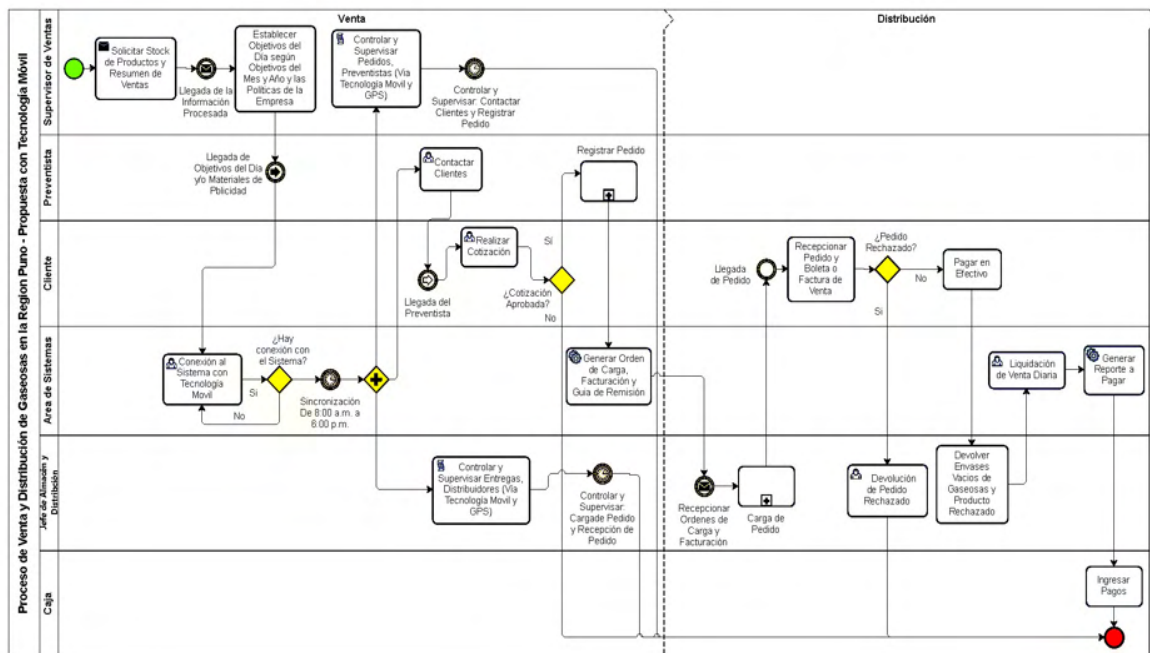


Figura 8. Modelo de Negocio utilizando tecnología móvil, Propuesto a empresas distribuidoras de gasosa de la región Puno.

## Fase 5. Implementación de Procesos

En esta fase se implementa los cambios necesarios en la empresa como forma de trabajo para que el “estado futuro” pueda ser puesto en ejecución. Como el funcionamiento de las empresas distribuidoras no puede ser interrumpido, por lo que en esta etapa hemos validado los resultados obtenidos en la anterior Fase mediante la simulación para ver el impacto de las ideas y los cambios propuestos antes de su aplicación en el mundo real, aplicado al modelo propuesto que se da en la Figura 8; en la que describe todo el proceso de venta y distribución que se debe dar en dichas Empresas, para lograr ventajas competitivas, que evite los cuellos de botella identificadas en el estado actual de las empresas.

## Fase 6. Monitoreo y Control

Una vez que el proceso rediseñado se ejecutó, los datos relevantes se recogieron y se analizaron para determinar que tan bien está funcionando el proceso con respecto a sus



medidas de desempeño y objetivos de rendimiento.

En la Tabla 1, podemos apreciar que el Modelo de Negocio Actual sin Tecnología Móvil tiene el costo asociado más alto, debido a las tareas manuales que realizan los preventistas; el Modelo de Negocio Actual con Tecnología Móvil tiene el costo asociado menor al Modelo sin tecnología móvil, debido a las tareas automatizadas que realizan los preventistas; y el modelo de Negocio Propuesto, tiene el menor Costo Total, debido a la mejora de las tareas con tecnología móvil y el monitoreo con GPS a los preventistas.

Modelo de Negocio	Costo Total	Tiempo Total
Actual Sin Tecnología Móvil	S/. 2156,36	2 días
Actual Con Tecnología Móvil	S/. 1882,29	2 días
Propuesto (Con T.M. y GPS)	S/. 977,54	1 día

Tabla 1.

Costo y tiempo de los modelos de negocio actuales y propuesto

En la tabla 2, se muestra una comparación de los costos totales de los recursos utilizados en las simulaciones de los modelos de negocio para las empresas, y su correspondiente porcentaje de reducción; en la que podemos apreciar el porcentaje de reducción de 12,71% correspondiente a los modelos de negocio: Actual Sin T.M. (Actual Sin tecnología móvil) y Actual Con T.M. (Actual con Tecnología móvil) cuya diferencia es de S/ 274,07. Por otra parte, se tiene el porcentaje de reducción del 54,67% correspondiente los modelos Actual Sin T.M. y Propuesto Con T.M. y GPS cuya diferencia es S/1178,82. Asimismo, tenemos el porcentaje de reducción de 48,07%, correspondiente a los modelos Actual Con T.M. y Propuesto Con T.M. y GPS cuya diferencia es S/ 904,75.

Modelos de negocio comparados		Diferencia	Porcentaje de Reducción
Actual Sin T.M. (S/ 2156,36)	Actual Con T.M. (S/ 1882,29)	S/ 274,07	12,71 %
Actual Sin T.M. (S/ 2156,36)	Propuesto Con T.M. y GPS (S/ 977,54)	S/ 1178,82	54,67 %
Actual Con T.M. (S/ 1882,29)	Propuesto Con T.M. y GPS (S/ 977,54)	S/ 904,75	48,07 %

Tabla 2.

Comparación de costos totales y porcentajes de reducción de los modelos de negocio

En el trabajo de investigación (VENTURA, 2014) llegó a dar solución al problema que tenía la empresa LÍDER SRL en cuanto al tiempo que tomaba hacer el pedido en el proceso de ventas, utilizando tecnología móvil para la toma de pedidos y distribución.



Obteniendo la reducción del 58,1% en relación a la diferencia de horas de 25,46 horas a 15:50 horas en la atención del cliente.

En nuestro Modelo de negocio Propuesto con T.M. y GPS, los resultados obtenidos son similares a los obtenidos por (VENTURA, 2014), tenemos que el costo asociado al proceso de venta y distribución se redujo hasta en un 54,67% con respecto al 58,1% de (VENTURA, 2014). También se redujo a 1 día el proceso de nuestro modelo de negocio, frente a las 9:96 horas.

EL uso de la tecnología móvil y GPS son imprescindibles en el modelo Propuesto porque permiten resolver los problemas de control y supervisión in situ, a los preventistas y distribuidores en sus labores de transacciones comerciales.

Asimismo, en los resultados obtenidos por (ALACOTE, 2017) y (VEGA, 2014), muestran la correcta integración de tecnologías móviles y GPS, de este modo, el teléfono móvil es una herramienta que permite mejorar el tiempo de las transacciones comerciales. También permite realizar un mejor control y supervisión del personal, mediante la geolocalización del talento humano y el sistema de control de rutas de GPS, lo que permite establecer la eficiencia en el reparto y cumplimiento de las ventas diarias.

## CONCLUSIONES

El procesamiento en línea en las empresas distribuidoras de gaseosas que usan tecnología móvil, proporciona información relevante, más confiable, oportuna y con mejores resultados en sus procesos de venta y distribución, mas no en aquellas empresas que no usan tecnología móvil y sus procesos son manuales que no les permite procesar su información de manera confiable, ni oportuna, y por lo tanto su distribución de pedidos se da en forma tardía y con errores, tal como en aquellas empresas que cuentan con una base de datos centralizada les genera más costos y tiempo al contratar más personal para el proceso de digitación y su procesamiento de información es deficiente. Respecto a los encuestados, el 90,5 % indicaron que el procesamiento de la información y su respectiva presentación usando tecnología móvil es mejor y más relevante en comparación a los años en que no usaban tecnología móvil.

El control y supervisión en los procesos de venta y distribución de las empresas distribuidoras de gaseosa que usan tecnología móvil inciden de forma eficaz en la toma de decisiones para el logro de sus objetivos y metas trazadas. Es así que el 37,8% de encuestados usan tecnología móvil y cumplen sus objetivos diariamente entre el 70% y 80 % y un 21,6 % entre 90% y 100%; en comparación con los encuestados que no usan tecnología móvil, el 38,2% cumplen sus objetivos diariamente entre 50% y 60% y un 32,4% entre 70% y 80%.

El modelo de negocio Propuesto para las empresas distribuidoras de gaseosa se simuló con mejoras en función a los principales problemas encontrados en el modelamiento,

aplicando la Metodología BPM, se obtuvo una reducción de costos de 54,67% respecto a las empresas que no utilizan tecnología móvil, y de 48,% respecto a las empresas que utilizan tecnología móvil; evidenciándose así la validez del modelo de negocio propuesto que posibilita una importante reducción de costos y tiempos, a través del cual se puedan obtener ventajas competitivas como: minimización del tiempo de entrega de pedidos al cliente a un día de actividad, disminución del tiempo de toma de pedido, reducción de errores en los registros de pedidos y en la emisión de facturas, ahorro de tiempo y papel para el registro de pedidos, maximización del número de pedidos, actualización del stock permanentemente, aumento de oportunidades para una expansión de mercado, mejor distribución de carga a transportistas, mejora el control y supervisión en línea utilizando tecnología GPS, mejora el control del personal in situ así como el control de rutas de entrega de pedidos y vehículos, permanencia de los clientes fidelizados y satisfechos con el servicio.

Finalmente, la tecnología móvil incide positivamente en el modelo de negocio de las empresas distribuidoras de bebidas gaseosa, con un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, se establece que a mejor uso de la tecnología móvil mejora el modelo de negocio de las empresas distribuidoras de bebidas de gaseosa.

## REFERENCIAS

ALACOTE, A. J. C. **Diseño de un aplicativo móvil para mejorar la gestión de geolocalización del talento humano de la empresa AHCOGE SAC**. Universidad Privada Norbert Wiener. Lima, Perú. 2017.

BERNAL, C. A. **Metodología de la investigación**. Tercera edición. ed. Colombia: Prentice Hall, 2010.

CASTELLS, M. Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. **La factoría**, 1998.

CENDALES, G. J. M. Gestión por procesos para la satisfacción de los consumidores de servicios. **Gestiopolis**, 2014. Disponible en: <<https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-para-la-satisfaccion-de-los-consumidores-de-servicios/>>.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Heidelberg: Springer., 2013.

GARIMELLA, K.; LEES, M.; WILLIAMS, B. **Introducción a BPM para Dummies**. Indianápolis, Indiana, USA: Wiley Publishing, Inc., 2008.

GEAMBASU, C. V. **BPMN vs. UML activity diagram for bussness process modeling**. Proceedings of the 7th International Conference. Romania: [s.n.]. 2012. p. 934-945.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the copotarion. A manifiesto for business revolution, Londres, 1993.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. et al. **Metodología de la investigación**. sexta edición. ed. México: McGrawHill, 2014.

HITPASS, B. **BPM: Business Process Management - Fundamentos y Conceptos de Implementación**. Cuarta edición. ed. Santiago, Chile: BHH Ltda., 2017.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Información Gerencial** : administración de la empresa digital. Octava Edición. ed. México: Prentice Hall, 2004.

MOLINA, G. L. **Personalización de servicios WAP a través de dispositivos móviles utilizando M-commerce**. Centro de investigación y de estudios avanzados del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 2004.

NEUBURG, M. **Programming iOS 5: Fundamentals of iPhone, iPad, and iPod touch Development**. Segunda edición. ed. United States of America: O'Reilly, 2012.

PORTER, M. E. What is strategy ? **Harvard Business Review**, 1996.

UNTORIA, R. M. **El Proceso de compra a través del teléfono móvil**. La Rioja, España.: Universidad de La Rioja, 2014.

VEGA, B. M. A. **Gestión de flota para una empresa distribuidora de Pizzas**. Universidad de Chile. Santiago, Chile. 2014.

VENKATRAMAN, N. IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. **Sloan Management Review**, 1994.

VENTURA, L. L. A. **Automatización del Proceso de Ventas y Distribución utilizando Tecnología Móvil y Geolocalización para la empresa Líder SRL**. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. 2014.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 24, 25, 65, 66, 68, 89, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 126, 127, 129, 135, 152, 153, 154, 155, 158, 173, 174, 223, 224, 235, 237, 238, 239, 240, 242, 244, 246

Advogado 127, 128, 129, 132, 133, 134

Afroempreendedorismo 195, 198, 203, 205, 210, 211

Agência 1, 2, 3, 4, 5, 42, 66, 95, 102

Armazenagem 114, 115, 119, 120, 122, 124, 125, 129, 130, 227

### B

BPM 72, 73, 74, 75, 76, 86, 87, 136, 143, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154

Brasil 13, 15, 19, 20, 22, 23, 40, 42, 43, 45, 47, 50, 61, 64, 65, 66, 92, 97, 105, 107, 113, 132, 136, 137, 138, 147, 152, 154, 157, 161, 162, 172, 174, 175, 176, 178, 179, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212, 214, 216, 217, 222, 223, 230, 232, 234, 235, 238, 239, 240, 241, 242, 244

### C

Classe 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 209, 210, 212, 242

Cliente 20, 49, 50, 55, 74, 85, 86, 91, 94, 102, 116, 126, 127, 131, 133, 134, 155, 164, 169, 198, 217, 219, 226, 227, 228, 229

Código de defesa do consumidor 213, 215, 219, 220, 223, 238, 242, 243, 245

Comunicação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 20, 24, 46, 55, 93, 205, 208, 210, 216, 218, 219, 222, 225, 227, 228, 229, 233, 234, 235, 246

Contabilidade pública 237, 238, 244

Contrato administrativo 237, 238, 244

Contratos 44, 103, 111, 180, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245

Cotação eletrônica 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113

### D

Desenvolvimento sustentável 18, 19, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 154

Divisão sexual do trabalho 195, 196, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211

### E

E-commerce 216, 220, 223, 228, 229, 234, 235

Empreendedores 40, 44, 55, 56, 58, 70, 139, 147, 163, 166, 198, 205, 206, 208, 215, 220, 225, 226

Empreendedorismo 20, 41, 42, 43, 50, 53, 56, 58, 63, 64, 65, 66, 68, 138, 195, 198, 199, 201, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 223

Empresas 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 98, 99, 102, 130, 131, 136, 137, 138, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 178, 179, 193, 214, 217, 218, 219, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 239, 240, 246

Estratégia 49, 65, 103, 109, 128, 129, 132, 133, 134, 141, 148, 153, 154, 204, 211, 213, 224, 225, 226, 228, 246

## **F**

Filas 114, 115, 116, 117, 119, 126

Fracasso 106, 109, 110, 111, 174

## **G**

Gênero 166, 179, 193, 195, 198, 200, 201, 202, 203, 206, 207, 209, 210, 211

Gestão 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 20, 24, 25, 26, 40, 42, 43, 44, 47, 51, 54, 56, 58, 59, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 95, 108, 109, 113, 128, 131, 134, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 195, 214, 224, 246

## **I**

Identidade 5, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 181, 187, 193, 194, 198, 203, 205, 206, 209, 211, 217

Imagem 12, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 116, 145, 163, 189, 227, 228

Incubadoras de empresas 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 59, 60, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71

Inserção produtiva 175, 176, 177, 178, 179, 184, 188, 190, 191, 192

Internet 4, 8, 9, 18, 57, 74, 92, 95, 98, 99, 103, 104, 164, 208, 217, 218, 219, 223, 224, 225, 228, 232, 233, 234, 235, 236

## **J**

Jovens 43, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194

Juventude 175, 194

## **L**

Licitações 107, 108, 111, 237, 238, 239, 240, 242, 244, 245

Liderança 6, 20, 26, 92, 148, 153

Logística 22, 114, 115, 117, 118, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 152

## **M**

Marketing 44, 51, 61, 103, 104, 115, 134, 213, 214, 217, 218, 219, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

MEI 198, 199, 214

Micro e pequenas empresas 42, 44, 48, 68, 136, 137, 146, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 174, 214, 222, 246

Mídias sociais 224, 225, 226, 230, 234, 236

Mobile banking 88, 89, 90, 92, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Modelo de negócios 40, 43, 48, 49, 52, 53, 58, 59, 60, 61, 63, 70

Mulheres 96, 184, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 220

## **O**

Orçamento 50, 63, 106, 109, 111, 113, 244

Organização 7, 8, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 26, 43, 48, 49, 50, 68, 94, 114, 115, 117, 118, 126, 128, 130, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147, 149, 151, 153, 159, 181, 186, 211, 217

## **P**

Portugal 1, 42, 46, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 69

Processo judicial 127, 128, 132, 133

Projeto profissional 176, 177, 178, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 192

## **R**

Raça 195, 196, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212

Racialização 195, 196, 203, 209

Reciclagem 114, 115, 125, 126, 139

Rio de Janeiro 23, 24, 43, 65, 66, 67, 103, 104, 126, 134, 136, 137, 138, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 172, 192, 193, 194, 210, 211, 212, 235, 245

## **S**

Sustentabilidade 19, 20, 50, 53, 56, 57, 61, 67, 71, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 152, 153, 154

## **T**

Teoria 1, 2, 9, 13, 14, 24, 49, 53, 65, 114, 116, 117, 119, 125, 126, 172, 182, 217, 218, 245

Totem 13, 15, 16, 18, 21, 23

Totemismo 12, 15, 16, 23, 24

Trabalho 5, 6, 7, 13, 20, 40, 51, 94, 109, 114, 116, 120, 126, 127, 128, 132, 143, 150, 153, 158, 162, 163, 165, 168, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 238, 241, 242

## V

Varejo virtual 213


Vendas 119, 147, 218, 219, 220, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234


Vida profissional 131, 175, 176, 177, 181, 187, 188, 190





# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

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

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

Atena  
Editora

Ano 2021





# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

Atena  
Editora

Ano 2021