



# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

2



# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

2



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 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-Não-Derivativos 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. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

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 Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
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  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
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  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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: gestão, empreendedorismo e marketing 2

**Diagramação:** Daphynny Pamplona  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

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

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 2 /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-851-6

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.516222401>

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



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## 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 rápidas transformações socioeconômicas na realidade internacional e a emergência de novas temáticas estratégicas nos sistemas produtivos e organizacionais têm subsidiado impactos com avanços, retrocessos, oportunidades e desafios no funcionamento das organizações, o que repercutiu em novas áreas de estudos e em uma contínua expansão das fronteiras de conhecimento do campo da Administração.

Partindo desta contextualização e fruto de um trabalho coletivo, desenvolvido por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores brasileiros e estrangeiros, este livro faz um imersivo estudo panorâmico sobre a realidade empírica da Administração, ao tomar como referência a análise organizacional a partir dos prismas da gestão estratégica, do empreendedorismo e do marketing.

A conjugação de um seleto grupo internacional de autores propiciou a materialização de vinte e dois capítulos que discutem a realidade administrativa por meio de um amplo arcabouço de revisão bibliográfica e documental e de estudos de caso, permitindo assim explorar as fronteiras do conhecimento diante da apresentação debates que refletem o estado da arte empírico-científico.

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.

Alicerçado na pluralidade do pensamento, no estado da arte e na capacidade dialógica dos estudos com a fronteira do conhecimento no campo epistemológico da Administração, este livro traz significativos subsídios para um amplo público de leitores analisar e interpretar a realidade contemporânea das organizações com base em subsídios empíricos trazidos pelo olhar empreendedor, estratégico e mercadológico.

Em nome de todos os pesquisadoras e pesquisadores envolvidos neste livro, comprometidos com o desenvolvimento científico dos estudos administrativos, convidamos você leitor(a) para explorar conosco, neste rico campo epistemológico, toda a riqueza empírica da nossa realidade organizacional contemporânea, pois urge a necessidade de avançarmos com análises mais abertas ao debate e à pluralidade teórico-metodológica.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras




## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **UMA REVISÃO SISTEMÁTICA: O QUE SE VEM FALANDO SOBRE ESTRATÉGIA NO AGRONEGÓCIO?**


Murilo Campos Rocha Lima  
Marcelo da Costa Borra  
Josefa Edileide Santos Ramos  
Glauco Schultz  
Jean Philippe Palma Revillion

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224011>

### **CAPÍTULO 2..... 22**

#### **INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO E O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: CONSIDERAÇÕES E CORRELAÇÕES**

Sidney Verginio da Silva  
Alessandra Aparecida de Paula Souza  
Fabricio Pelloso Piurcosky  
Sheldon William Silva  
Frederico Imbelloni Bernardes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224012>

### **CAPÍTULO 3..... 33**

#### **BENEFÍCIOS E INCENTIVOS FISCAIS DO ICMS PARA O AGRONEGÓCIO NO ESTADO DE RONDÔNIA**


Maria do Socorro Barbosa Pereira  
Nivaldo João Furini

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224013>

### **CAPÍTULO 4..... 43**

#### **SUSTENTABILIDADE E ENERGIA RENOVÁVEL: REVISÃO SISTEMÁTICA NAS PESQUISAS INTERNACIONAIS PUBLICADAS NOS *JOURNALS* DE CONTABILIDADE COM MAIOR FATOR DE IMPACTO**

Redvânia Vieira Xavier  
Taciana Rodrigues de Souza  
Fernando Maciel Ramos  
Clari Schuh  
Ernani Ott







 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224014>


### **CAPÍTULO 5..... 60**

#### **CARACTERIZAÇÃO ESTRUTURAL DE NANOCATALISADORES PARA CÉLULAS A COMBUSTÍVEL**

Egberto Gomes Franco  
Rafael Saul Franco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224015>


|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO 6</b> .....   | <b>73</b>  |
| A MODELAGEM DE NEGÓCIO COM QUALIDADE ESTRATÉGICA DE VALOR   |            |
| Sylvana Lima Teixeira   |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224016">https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224016</a>     |            |
| <b>CAPÍTULO 7</b> .....   | <b>81</b>  |
| SECTOR ARTESANAL CON ASPIRACIONES A LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA TRÁS EL RESCATE, DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CERÁMICA  |            |
| Nora Virginia Rayas Monjaraz  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224017">https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224017</a>     |            |
| <b>CAPÍTULO 8</b> .....   | <b>92</b>  |
| ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO UN MODELO PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DE MANUFACTURA EN MÉXICO  |            |
| Antonio Resa Freg   |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224018">https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224018</a>     |            |
| <b>CAPÍTULO 9</b> .....   | <b>103</b> |
| ESTRATÉGIAS PARA A COMPETITIVIDADE DO MERCADO DE SANITÁRIOS PORCELANIZADOS: CASO DA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE   |            |
| Samuel Lara Escamilla   |            |
| Ivett Vásquez Lagunas   |            |
| Nancy Guadalupe Cruz Tenorio  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224019">https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224019</a>     |            |
| <b>CAPÍTULO 10</b> .....  | <b>117</b> |
| LA INNOVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO   |            |
| Yesenia Juárez Rivera   |            |
| María de Carmen Zapata Zuñiga   |            |
| Irbin Salomón Zavaleta Arellanes  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240110">https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240110</a> |            |
| <b>CAPÍTULO 11</b> .....  | <b>135</b> |
| IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS  |            |
| Doreidy Melgarejo Galindo   |            |
| Loida Melgarejo Galindo   |            |
| Rosalía Janeth Castro Lara  |            |
| Jerson Müller Tejeda  |            |
| Víctor Emmanuel Higareda Arano  |            |
| Damaris Itzayana Gómez Olmos  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240111">https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240111</a> |            |
| <b>CAPÍTULO 12</b> .....  | <b>144</b> |
| LIDERANÇA E GOVERNANCE  |            |
| Rafael Gonçalves de Andrade   |            |

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240112>

**CAPÍTULO 13..... 153**

CULTURA ORGANIZACIONAL: REVELANDO MANIFESTAÇÕES QUE TRADUZEM LIMITES E/OU POSSIBILIDADES A CONTINUIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Roseane Grossi Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240113>


**CAPÍTULO 14..... 176**

ESPORTISMO – UMA ANÁLISE COM JUDOCAS PARALÍMPICOS DAS COMPETÊNCIAS QUE AUXILIAM O ATINGIMENTO DE DESEMPENHO ESPORTIVO SUPERIOR

Rodrigo Guimarães Motta

Cristian Cezário

Wagner Castropil

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240114>

**CAPÍTULO 15..... 188**

EL RECONOCIMIENTO DEL OTRO EN MI VIDA A PARTIR DEL PENSAMIENTO DE EMMANUEL LEVINAS

Ana María Holguín

Luis Fernando Garcés Giraldo


Conrado Giraldo Zuluaga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240115>

**CAPÍTULO 16..... 201**

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIGITAL – NOVOS MEIOS MAIS PESSOAS

Jaqueline da Costa Bueno

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240116>


**CAPÍTULO 17..... 212**

OS RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL (TPM): IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Álvaro Luiz da Silva Santos

Ewerton Emanuel Santos Silva

Josivete Maria do Nascimento Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240117>

**CAPÍTULO 18..... 223**

MICROEMPRESA: EL TRABAJO EN SU INTERIOR





María Guadalupe Soriano Hernández

Laura Angélica Décaro Santiago

Juan Pedro Benítez Guadarrama

Juana Gabriela Soriano Hernández

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240118>

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO 19.....</b>   | <b>238</b> |
| UMA ANÁLISE DE FATORES QUE PERMEIAM A FELICIDADE NO TRABALHO  |            |
| Camila Brüning  |            |
| Noézia Maria Ramos  |            |
| Denise Queiroz Ribeiro  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240119">https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240119</a> |            |
| <b>CAPÍTULO 20.....</b>   | <b>251</b> |
| OS IMPACTOS DA REFORMA TRABALHISTA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO   |            |
| Tiago de Jesus Batista  |            |
| Kátia Barbosa Macêdo  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240120">https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240120</a> |            |
| <b>CAPÍTULO 21.....</b>   | <b>267</b> |
| EL TELETRABAJO ¿A OPORTUNIDAD LABORAL?  |            |
| Susana Sánchez Solís  |            |
| Dora Emilia Aguirre Bautista  |            |
| Arturo Rivera López   |            |
| Eduardo Rodríguez Martínez  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240121">https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240121</a> |            |
| <b>CAPÍTULO 22.....</b>   | <b>276</b> |
| A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICO-CIENTÍFICA DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS   |            |
| Francine Jurak de Oliveira Stamm  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240122">https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240122</a> |            |
| <b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>   | <b>280</b> |
| <b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>   | <b>281</b> |

*Data de aceite: 01/01/2022*

*Fecha de envío: 27/10/2021*

### **María Guadalupe Soriano Hernández**

Universidad Autónoma del Estado de México  
Estado de México, México  
<https://orcid.org/0000-0001-5682-8155>

### **Laura Angélica Décaro Santiago**

Universidad Autónoma del Estado de México  
Estado de México, México  
<https://orcid.org/0000-0002-6778-3359>

### **Juan Pedro Benítez Guadarrama**

Universidad Autónoma del Estado de México  
Estado de México, México  
<https://orcid.org/0000-0002-6778-3359>

### **Juana Gabriela Soriano Hernández**

Universidad Autónoma del Estado de México  
Estado de México, México  
<https://orcid.org/0000-0002-3896-5647>

**RESUMEN:** En México en el ámbito socioeconómico, la microempresa ha sido catalogada por las autoridades como aquel ente donde trabajan de 0 a 10 personas en los giros industrial, comercial y de servicios (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2020), y junto con la pequeña y mediana empresa conforman más del 97% de la empresa del país. Este ente ha adquirido una importancia fundamental porque brindan autoempleo y empleo a una gran parte de la población. Al interior se visualiza un

gran movimiento, que comprende: relaciones afectivas y organizacionales y sobre todo un trabajo arduo que como equipo colaborativo desempeñan sus integrantes. El objetivo del presente es precisamente, describir la forma de comunicación y de organización, las relaciones entre sus integrantes, el alcance del trabajo colaborativo, los tipos de liderazgo en su interior, la participación de diferentes generaciones que confluyen al interior de la organización y la preparación para los cambios por sucesión. Para lograr el objetivo se ha recurrido al análisis documental. Los resultados permiten observar que con el paso del tiempo las entidades económicas referidas han evolucionado y se han ido adaptando a los cambios que se les presentan.

**PALABRAS CLAVE:** Microempresa. Pequeña empresa y trabajo. Comunicación generacional. Trabajo colaborativo. Sucesión.

### **MICROEMPRESA: O TRABALHO INTERNO**

**RESUMO:** No México, na esfera socioeconômica, a microempresa foi classificada pelas autoridades como uma entidade onde 0 a 10 pessoas trabalham nos setores industrial, comercial e de serviços (Lei para o Desenvolvimento da Competitividade da Micro, Pequena e Média Empresa, 2020) e, juntamente com as pequenas e médias empresas, representam mais de 97% da empresa do país. Esta entidade adquiriu importância fundamental porque proporcionam trabalho autônomo e emprego a grande parte da população. No interior visualiza-se um grande

movimento, que inclui: relações afetivas e organizacionais e sobretudo um árduo trabalho que os seus membros desenvolvem em equipa colaborativa. O objetivo deste documento é justamente descrever a forma de comunicação e organização, as relações entre seus membros, o âmbito do trabalho colaborativo, os tipos de liderança dentro dele, a participação das diferentes gerações que convergem dentro da organização e a preparação para a sucessão alterar. Para atingir o objetivo, foi utilizada a análise documental. Os resultados permitem-nos observar que com o passar do tempo as referidas entidades económicas têm evoluído e têm vindo a adaptar-se às mudanças que lhes são apresentadas.

**PALAVRAS CHAVE.** Microempresa. Pequenos negócios e trabalho. Comunicação geracional. Trabalho colaborativo. Sucessão.

## MICROENTERPRISE: THE WORK INSIDE

**ABSTRACT:** In Mexico, in the socioeconomic sphere, the microenterprise has been classified by the authorities as an entity where 0 to 10 people work in the industrial, commercial and services sectors (Law for the Development of the Competitiveness of Micro, Small and Medium Enterprises, 2020), and together with small and medium-sized companies they make up more than 97% of the country's company. This entity has acquired fundamental importance because they provide self-employment and employment to a large part of the population. Inside, a great movement is visualized, which includes affective and organizational relationships and above all a hard work that its members carry out as a collaborative team. The objective of this present is precisely to describe the form of communication and organization, the relationships between its members, the scope of collaborative work, the types of leadership within it, the participation of different generations that converge within the organization and the preparing for succession changes. To achieve the objective, documentary analysis has been used. The results allow us to observe that with the passage of time the referred economic entities have evolved and have been adapting to the changes that are presented to them.

**KEYWORDS.** Microenterprise. Small business and work, Generational communication, Collaborative work. Succession.

## INTRODUCCIÓN

En México no se puede concebir una economía sin la presencia de las microempresas, las autoridades han integrado a la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME), en un grupo y le han nombrado con el acrónimo de MiPyME, sin embargo, debe reconocerse que la microempresa es una parte importante de autoempleo y empleo en el País, dado que, en Informe del censo económico de 2019, de cada 100 trabajadores 37 pertenecen al personal que presta un servicio personal subordinado a la microempresa (INEGI, 2020). La relevancia se demuestra también en el aporte que hace la ENAPROCE (2018) quien difundió que en el país hay un total de 4 millones 169 mil MIPyMES, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros; de las cuales 4 millones 057 mil 719 son Microempresas, con una participación en el mercado equivalente

al 97.3 por ciento.

La relevancia que ha alcanzado este tipo de entidades nos obliga a reflexionar en la forma en que operan, en su interior confluyen personas de diversas generaciones y con características especiales, que recurren a estas entidades con el fin de alcanzar la subsistencia familiar y a través de un servicio personal subordinado se integran a fin de colaborar para alcanzar el objetivo organizacional; el líder que en un inicio puede ser el creador de la idea y después dejar en manos de otros el negocio, trabaja con el equipo a partir de un estilo centrado en la tarea y que con el tiempo puede convertirse en un estilo situacional; se trabaja en su interior y si se logra el trabajo colaborativo dirigido al bien común, entonces la microempresa esta preparada para la sucesión.

En atención a lo descrito, es que se plantea el objetivo del presente, en cuanto a describir la forma de comunicación y de organización, las relaciones entre sus integrantes, el alcance del trabajo colaborativo, los tipos de liderazgo en su interior, la participación de diferentes generaciones que confluyen al interior de la organización y la preparación para los cambios por sucesión.

## **MÉTODO**

El diseño de la investigación se fundamenta en análisis documental, Dulzaides y Molina (2004: párrafo 12) citan a García (2002) a fin de explicar que “el análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas”, además estas autoras refieren también que “el tratamiento documental significa extracción científico-informativa, una extracción que se propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que, soslaya los nuevos mensajes subyacentes en el documento.” (Dulzaides y Molina (2004: párrafo 13).

Los datos considerados en el presente han sido extraídos de diferentes portales de instituciones de gobierno, noticias relevantes, recursos bibliográficos y de artículos científicos.

## **MICROEMPRESA**

### **Definición e impacto en el ámbito socioeconómico**

Díaz (2014), considera que al definir a la empresa familiar cada ciencia lo hará desde su perspectiva, por lo que los economistas lo harán sobre sistemas de organización y unidad de producción; los psicólogos lo harían desde las relaciones de ánimo y motivaciones comunes en una relación familiar sistemática, finalmente el referido autor la define desde

el campo del derecho como “aquella que pertenece de manera continuada en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más de los miembros de este círculo, con la intención de trascender generacionalmente” (Díaz, 2014:18). En México existen negocios de diversas magnitudes y cuya base fundamental se centra en la familia.

En el ámbito económico, se ha clasificado a la empresa en micro, pequeña y mediana MiPyME o MIPYME utilizando para referirse a ellas los acrónimos MIPYME O MiPyME, de esta forma quienes se encargan de su estudio, han englobado a las entidades con el fin de referirse a ellas. Para la estratificación de empresas, el INEGI (2020) al hacer el censo económico de 2019 consideró lo indicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002, en este diario se publicó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en dicha ley en el artículo 3, fracción III, se presentaron datos numéricos para clasificar a la empresa y también se hizo referencia al acrónimo MIPYMES Micro, Pequeñas y Medianas Empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaria de Economía de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (DOF, lunes 30 diciembre 2002).

La microempresa es una entidad, resultado del primer escalón del trabajo arduo de un emprendedor, dado que al iniciar con una idea de negocio y tener éxito, se conforma la estructura central de una empresa donde confluyen de 0 a 10 empleados y por tener un número reducido de trabajadores la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2020), la considera como micro, independientemente del sector en el que se inserte. En el diccionario de la lengua española (2020), se define micro como algo muy pequeño, González-Alvarado (2005) consideró que sería mejor utilizar el término “muy pequeña” en lugar de micro, para que de esta forma se exprese con mayor claridad que solo por su tamaño estas entidades de menor dimensión han sido clasificadas como tales.

La organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), considera que microempresas son aquellas que tienen hasta nueve empleados y que, de acuerdo con los datos recogidos de 99 países, estas “pequeñas unidades económicas” (micro y pequeñas –refiriendo a pequeñas cuando tienen un máximo de 49 trabajadores-) representan el 70 por ciento del empleo total, por lo que son quienes más empleo generan en el mundo.

Desde una visión teórica, la metodología de la ENAMIN (2008:13) consideró que micronegocio no se debe confundir con empresa, toda vez que, micronegocio y empresa “son acepciones distintas. Hablando de negocio, la connotación correcta hace referencia a ocupación, quehacer o trabajo, así mismo se pueden encontrar cualidades características para su identificación, por ejemplo, estas acciones tienden a ser lucrativas o de interés.”

En el censo económico<sup>1</sup> (2020: 6) realizado en 2018 y publicado en 2019 por

---

1 Los censos económicos 2019 captaron información correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018. [https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf).



el INEGI, para efectos de adentrarse en el estudio de la MIPYME, se estableció la definición de unidad económica refiriéndose a ella como “La unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios; sea con fines de lucro o no.”

El INEGI en 2009, publicó datos para la estratificación de empresas, bajo lo establecido en el cuadro 1.

| Estratificación |          |                                      |                       |          |                                      |                       |          |                                      |                       |
|-----------------|----------|--------------------------------------|-----------------------|----------|--------------------------------------|-----------------------|----------|--------------------------------------|-----------------------|
| Micro           |          | pequeña                              |                       |          |                                      |                       | mediana  |                                      |                       |
| Sector          | personal | Rango de monto de ventas anuales mdp | Tope máximo combinado | personal | Rango de monto de ventas anuales mdp | Tope máximo combinado | personal | Rango de monto de ventas anuales mdp | Tope máximo combinado |
| Industria       | 0-10     | Hasta \$4                            | 4.6                   | 11-50    | Desde \$4.01 hasta 100               | 95                    | 51-250   | Desde \$100.1 hasta \$250            | 250                   |
| Comercio        | 0-10     | Hasta \$4                            | 4.6                   | 11-30    | Desde \$4.01 hasta 100               | 93                    | 31-100   | Desde \$100.1 hasta \$250            | 235                   |
| Servicios       | 0-10     | Hasta \$4                            | 4.6                   | 11-50    | Desde \$4.01 hasta 100               | 95                    | 51-100   | Desde \$100.1 hasta \$250            | 235                   |

\*tope máximo combinado=(trabajadores) x 10% +(ventas anuales x90)

Mdp= millones de pesos.

Cuadro 1. Estratificación de Empresas por sector en 2009

Fuente: Obtenido de Censos Económicos 2019.

Como se observa en el cuadro 1, las empresas operan en los sectores industria, comercio y servicios, y, respecto de la microempresa es aquella que cuenta con un rango de 0 a 10 empleados y con ventas de hasta 4,000,000 de pesos anuales, con un tope máximo combinado de 4,600,000 pesos anuales.

Para efectos del presente, se define a la microempresa como el ente que alberga un reducido grupo de personas que colaboran entre sí y que dirigen su esfuerzo a partir de su comportamiento, su experiencia y expertiz, en atención a fortalecer la capacidad empresarial e individual.

Los datos del censo (2019), indican que en México “98.5% de las unidades económicas del Sector privado y paraestatal son establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios. Estas actividades en conjunto concentraron 91.5% del personal ocupado” (Censos Económicos, 2019:18), lo que significa que las entidades que se clasifican dentro de la MIPYMES son elementales en la ocupación laboral, toda vez que de cada 100 personas que se integran al ámbito laboral, 92 personas lo hacen dentro de la micro, pequeña y mediana empresa. En el informe del censo económico (2019: 20) se establece además que “los microestablecimientos que ocupan hasta 10 personas, se posicionaron en el primer lugar en número de establecimientos con 94.9%, e igualmente en la participación en el empleo con 37.2% a nivel nacional.”, es decir, de cada 100 trabajadores 37 pertenecen al personal que presta un servicio personal subordinado a la microempresa.

El personal que presta un servicio personal subordinado en la microempresa proviene principalmente de tres fuentes: de familiares (lazo consanguíneo o por afinidad), de amigos y/o conocidos (con lazos afectivos) y de personal contratado (sin lazos afectivos). Los integrantes del ente en cuestión se relacionan de manera diferente, dado que los lazos consanguíneos o por afinidad establecen compromisos filiales que involucran el afecto familiar en las acciones y toma de decisiones organizacionales, situación que no se da cuando se integran en la entidad empleados ajenos a la familia. Barrère-Maurisson (1999:158), considera que “la familia se define de manera indisociable por su relación con el trabajo, ya que es el lugar de reparto obligado. Su funcionamiento induce necesariamente la división del trabajo entre los cónyuges, para asegurar la supervivencia de la unidad familiar. El mantenimiento de la célula familiar está en efecto constituido por tareas domésticas y exige, por otra parte, recursos que provengan del ejercicio profesional”

Barrère-Maurisson (1999), en su investigación que tituló la división familiar del trabajo, establece que al estudiar cómo se organiza el trabajo dentro de la familia fue necesario estudiar las modalidades del intercambio y considera que en la familia hay una doble participación, entre los sexos por un lado y en el seno del trabajo -en el ámbito profesional y el doméstico- por el otro, para estos efectos considera también dentro de su análisis a la familia ampliada. En su estudio da cuenta de que el conjunto de las mujeres se ocupa del trabajo doméstico y el conjunto de los hombres del profesional y que en algunos casos la actividad doméstica puede ser absorbida por la abuela materna, a fin de facilitar el ejercicio profesional de su propia hija. En atribuciones de término de trabajo, se considera que las familias están doblemente determinadas por su vínculo con el trabajo donde la organización interna funciona según un reparto de trabajo, de tal forma que, en el interior y exterior de la familia, en su vínculo con el trabajo, se remiten siempre el uno al otro. (Barrère-Maurisson, 1999)

“La familia es la unidad que permite la regulación del” trabajo” (entendido como un conjunto), lo que confirma la relación indisoluble trabajo-familia” (Barrère-Maurisson, 1999:158), es propicio hacer una reflexión respecto del fin que persigue la familia en el

ámbito del trabajo, el cual se relaciona directamente con la posibilidad de subsistencia de todos los integrantes a partir de la convergencia de diferentes generaciones en su interior. Brunet y Alarcón (2004) refieren que las empresas calificadas de necesidad son las que se crean por cuenta propia, en vías de la subsistencia como consecuencia del desempleo, subdesempleo o precariedad, de tal forma que en economías menos desarrolladas las tasas de autoempleo son altas debido a que son una alternativa para integrarse al mercado de trabajo. Las ideas de negocio lanzadas en vías de lograr la subsistencia no se planean pensando en el crecimiento y por lo tanto desaparecen con rapidez.

Las empresas que desde su nacimiento se planean con el fin de crecimiento y no solo bajo la visión de subsistir, generalmente tienen su origen en los llamados emprendimientos de oportunidad, estudiado por (GEM, 2013; Malla-Carrillo, Cevallos-Recalde, Raura-Ruiz y Cejas Martínez, 2016) los autores refieren que el emprendimiento por oportunidad es creado por un emprendedor que detecta y aprovecha una oportunidad de negocios para crear empresas con carácter innovador, este tipo de emprendimiento se genera en las economías más desarrolladas y tienen gran capacidad de generar riqueza e innovación, y también ofrecen más opciones de empleo.

El emprendimiento por oportunidad es el origen de la microempresa formal y en su interior también se hace presente la organización formal. La CEPAL (2009) refiere que debe identificarse los emprendimientos informales por necesidad y los creados por voluntad, considera que las políticas de apoyo no se deben elaborar sin distinguirlas, dado que al hacerlo se incorporan de entrada el germen de su propia ineficiencia, debido a que dejarán, necesariamente, excluido a parte del sector; así que se considera que los programas deben estar, segmentados por grado de formalidad y tipo de emprendimiento.

En atención a solucionar las necesidades se producen satisfactores y con ello se posibilita el acceso al bien común, por lo que el ser humano inventa organizaciones (crea empresas) o bien se incorpora a ellas, al hacerlo se da una relación entre la persona y el trabajo. Para Engels (s/f), el trabajo “es la condición básica y fundamental de toda la vida humana”. El trabajo brinda la posibilidad al ser humano de sentirse útil y pleno con la vida, en el campo laboral el ser humano construye y desarrolla su autoestima. En México la ENAPROCE (2018) es la encargada de hacer el seguimiento al desempeño de las empresas y los sectores económicos a los que pertenecen, difundió que en el país hay un total de 4 millones 169 mil 677 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros; del total de empresas referidas, 4 millones 057 mil 719 son Microempresas, con una participación en el mercado equivalente al 97.3 por ciento, el resto corresponde a la Pequeña y Mediana Empresa (111 mil 958 unidades, con una participación de 2.7 por ciento en el mercado).

## El objetivo organizacional y la comunicación generacional en la microempresa

La MiPyME se crea con el fin de cumplir con un objetivo organizacional y en palabras de Chiavenato (2011: 220) “Un objetivo organizacional es una situación deseada que la entidad intenta alcanzar. Es una imagen de lo que pretende para su futuro. Si alcanza el objetivo, éste deja de ser la imagen que la guía y la incorpora a ella como algo real y actual.” y por ello sus integrantes se organizan y comunican en torno al logro del objetivo organizacional, de tal forma que la comunicación puede suceder de manera presencial y remota.

En un ámbito presencial, Homs (1990) refiere que la comunicación organizacional interna pretende que se cree un clima de entendimiento, entre quien dirige a la empresa y su personal, para dar paso a un trabajo motivador. En un ámbito de trabajo a distancia o remoto (Home Office HO, trabajo desde casa o Teletrabajo) a quien Aquije (2018: 340) lo ha referido como “la modalidad más pura del teletrabajo mediante el cual el teletrabajador realiza sus actividades desde su domicilio de manera permanente o distribuida, entre empresa o domicilio”, se pretende de igual manera, crear un clima de entendimiento y de organización, que permee en el contexto laboral a fin de lograr lo planeado, en el caso del HO Aquije (2018) indica que para evitar perder el sentido de pertenencia entre el trabajador y la empresa, lo más recomendable es utilizar la modalidad de HO distribuida: parte del tiempo de trabajo en la empresa y otra parte desde casa.

Desde el punto de vista de los que escriben, el trabajo que se realiza en el interior de una microempresa, se observan diversas formas de desempeño y de relación entre los integrantes que se han sumado a ella. Lo que debe establecerse es que en una microempresa por la cantidad de empleados y de operaciones, así como la forma de hacer llegar los bienes o servicios a los demandantes, el trabajo que se realiza en su mayoría es un trabajo presencial.

Por el trabajo presencial que se realiza en la microempresa y por las características que la identifican (poco personal e interacción directa con los clientes, además de las relaciones de afectividad), el proceso de la comunicación surge de manera natural, para Chiavenato (2011:94) “la comunicación es el intercambio de información entre personas” por lo que considerando que en la entidad existen personas que unidas bajo un objetivo común se comunican entre sí, la comunicación que puede surgir es de manera interpersonal y/o retroalimentativa.

En el ámbito cotidiano se puede observar que en una microempresa cuyo origen son los lazos familiares sus integrantes mantienen una comunicación de tipo interpersonal, dado que esta comunicación es personal y directa, que se genera cuando dos personas intercambian un mensaje. Arras-Vota (2010:50) refiere que es un tipo de “comunicación en la que tanto el emisor como receptor comparten su compromiso en una relación libre, bidireccional, no irreversible sino susceptible de respuesta. El diálogo es una comunicación

que se asienta en un esquema de relaciones simétricas, en una paridad de condiciones entre emisor y receptor, por medio de las cuales se atraviesa el muro de la distancia que se interpone entre los seres humanos; se crea un espacio que proporciona la oportunidad para escucharse uno a otro, para prestarse oídos, como una posibilidad mutua para entenderse.”

En una microempresa cuyo origen no está basificado en el origen familiar, sino más bien en la contratación de personas externas a la familia, la comunicación es de tipo retroalimentativo, dado que al establecerse esta comunicación lo que se busca es que el individuo no se adapte de manera pasiva, si no que lleve a cabo una respuesta activa y que se mueva al cambio y al desarrollo, se busca que se analicen los mensajes a fin de que el receptor se convierta en un emisor capaz de actuar y de enriquecer el mensaje recibido (Arras-Vota, 2010). Con la comunicación como primer paso para establecer el tipo de relación, se puede entonces dar paso a la organización que prevalece al interior de la microempresa.

Mediante la comunicación inicial las personas tratan de adaptarse a su grupo, buscan ser comprendidas, aceptadas y participar en el grupo con la intención de satisfacer sus propios intereses y abonar a sus aspiraciones personales. En una organización confluyen personas de diversas edades pertenecientes a distintas generaciones y con perspectivas diferentes que al interactuar conforman el capital humano de la organización.

En el ámbito de los negocios, intervienen personas que pertenecen a diferentes generaciones, se observa entonces que los dueños pertenecen a una generación, mientras que los hijos o las personas que decidan prestar a la microempresa un servicio personal subordinado pertenecen a otra generación; de tal forma que las generaciones que confluyen en el trabajo organizacional que sucede al interior de la microempresa proviene de tres generaciones: la generación de los baby boomers, la generación X y la generación Y o millennials, en el cuadro 2, se describen los periodos y algunas características que distinguen a cada generación.

| <b>Nombre de la generación</b>  | <b>Periodo que cubre</b> | <b>Algunas características más representativas</b>                 | <b>Relación con la economía</b>  |
|---|--------------------------|--|--|
| Veteranos   | Antes de 1946            | Personas mayores de edad que necesitan el apoyo económico y físico | Dependiente económica y físicamente  |
| Baby boomers  | 1946-1964                | Se le llama así debido a la alta tasa de natalidad de la época     | Representada por trabajadores en retiro  |
| Generación X  | 1961-1980                | Transición de lo analógico a lo digital                            | Ambas generaciones se encuentran colaborando en empresas en época de pandemia. |
| Generación Y (Millennials)  | 1980-1994                | Nacen con la era digital   |  |
| Generación Z (Post-millennials, 'centennial', generación K o 'posbieber') | 1994-2010                | Nacida en pleno auge de las redes sociales                         | Se preparan para iniciarse en el ámbito laboral en una nueva realidad.         |
| Generación Alpha  | 2010- 2020               | Primera generación 100% digital                                    | Dependiente económica y físicamente  |

Cuadro 2. Nombre de la Generación y periodo que cubre.

Fuente: Elaboración propia.

Montiel-Hernández (2020), hace un análisis del estudio generacional y refiere que la generación de baby boomers protagonizó la vida empresarial buscando la estabilidad económica, fue criada con austeridad, disciplina y respeto a la jerarquía, tiene gran disposición para acatar ordenes, apegado a la familia y el trabajo. Sus esfuerzos se orientaron a brindar oportunidades a sus hijos. Identifican al trabajo como lo más importante, dándole importancia a la productividad, (rechazan el ocio). La década pasada, era la generación que ocupaba los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, lo que se ha transformado para darle paso a la generación X.

Los que escriben pertenecientes a la generación X, consideran que la generación X tiene actualmente los puestos de mayor responsabilidad, cuenta con alta tolerancia al fracaso, se muestran como independientes e individualista, son pragmáticos y flexibles leales a las organizaciones, con pocas habilidades de liderazgo, pero orientados a resultados, presentan habilidad para acceder a la información mediante las TIC's y son medidos por su rendimiento. Con una infancia y adolescencia próspera económicamente debido a la incorporación de sus madres al mercado laboral, se ocupan entre el equilibrio familiar y laboral. Presentan disposición al cambio y a la ruptura de formalismos, se identifica el comienzo de los emprendedores (Montiel-Hernández, 2020).

Los Millennials descritos por Montiel-Hernández (2020) tienen total acceso a la tecnología, conexión 24/7, e integran la tecnología a su cotidianidad, además el autor refiere que se caracterizan por el deseo de vivir el presente, dedicar el tiempo a actividades que les producen placer, continúan siendo emprendedores, resultan sensibles a las opiniones de la sociedad, se desenvuelven con autoconfianza, son superficiales, realistas, decididos, optimistas, pragmáticos, creativos, seguros de sí mismos, individualistas e indiferentes. La encuesta global de Millennials de Deloitte (2020), título a su estudio “Las generaciones resilientes como clave para crear una nueva normalidad”, en este estudio se encuesta a la generación Z y a la Millennials<sup>2</sup> y destaca entre otras cosas tres focos de preocupación para ambos grupos: el bienestar familiar, su futuro financiero a largo plazo y sus perspectivas de trabajo / carrera.

Con el estudio de las generaciones a partir de sus propias características e intereses, se puede establecer que en las tres permea el interés por el bienestar y que las tres generaciones han identificado e interiorizado que para lograrlo se debe alcanzar la integración al trabajo, especialmente en el contexto de una nueva normalidad.

Los autores del presente consideran que al inferir que en una entidad se entrelazan las actividades de diversas personas con diferentes edades y diferentes personalidades en atención al cumplimiento del objeto social, entonces se puede establecer que se visualiza un trabajo de colaboración consentida, es decir, donde tanto como patrones y trabajadores están dispuestos a esforzarse diariamente a fin de cumplir los objetivos individuales y organizacionales. Las actividades serán distribuidas por un líder y pensadas conforme las competencias que presentan los colaboradores a efectos de que sean realizadas con efectividad.

BBVA (s/f) en la apertura de nuevas sedes decidió impulsar el cambio a través de una nueva cultura basada en el trabajo colaborativo fuertemente apoyado en la tecnología, todo planeado a partir del talento y la inteligencia colectiva, que permitiera adaptarse al nuevo entorno con una mayor productividad, agilidad, capacidad de innovación y motivación; la empresa en cuestión consideró que al trabajar de forma colaborativa existe una mayor probabilidad de encontrar respuestas y de alcanzar soluciones oportunas a los problemas.

## **El liderazgo en la microempresa**

Desde sus inicios, la microempresa se concibe con el esfuerzo de una persona que ha generado una idea de negocio y que con el fin de volver productiva la idea, se convierte en líder de su manejo. En primera instancia es un emprendimiento, en segunda instancia es un ente que necesita de una persona capaz de direccionarla y direccionar a los colaboradores, de tal forma que en su operación cotidiana aparece concurrentemente

<sup>2</sup> Los Millennials incluidos en el estudio nacieron entre enero de 1983 y diciembre de 1994. Los encuestados de Generación Z nacieron entre enero de 1995 y diciembre de 2003. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte\\_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf)

el líder, el cual será el encargado de hacer que la idea inicial continúe a fin de lograr un beneficio colectivo. Belausteguigoitia (2012:160) refiere que “casi por regla general, la dirección en las empresas familiares está ligada a la propiedad del negocio”

En la microempresa las actividades que se desarrollan son planeadas por un responsable, que generalmente es el jefe de familia en caso de que se trate de una microempresa familiar o bien la persona generadora de la idea y responsable de su buen funcionamiento, cuando la microempresa no es de origen familiar. En ambos casos se visualiza un líder a cargo, que puede a partir de su propia personalidad ejercer diferentes estilos de liderazgo. Robbins y Judge (2017) describen que el liderazgo tiene un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, el líder es el que dirige a los miembros de un grupo hacia el logro de las metas, en este esfuerzo, pueden observarse líderes orientados a la tarea y líderes orientados a la persona.

Basados en la experiencia de los que escriben, se puede considerar que el esfuerzo que hace el que invierte sus recursos en una idea de negocio que logra subir el primer escalón y convertirse en una microempresa, generalmente por la naturaleza del negocio (comercialización y/o servicios) se desempeña a partir de un liderazgo basado en la tarea. Alcaraz (2017) refiere que “Cuando el líder se enfoca a la tarea y busca que su equipo lo haga de la misma manera, la parte de relaciones queda en un segundo plano, lo importante es cumplir la tarea asignada, obtener resultados, por tanto, la labor de planificación, organización, seguimiento y control son la prioridad. El eje central de la actividad del equipo está en el trabajo, en el cumplimiento de plazos y asignaciones, en los resultados. El estilo es efectivo para cumplir labores en el corto plazo, pero a veces al no considerar el bienestar del equipo, causa incomodidad y daña la integración y permanencia del equipo en el mediano plazo.”

Cuando la microempresa ha alcanzado cierta estabilidad, en su interior puede observarse un estilo de liderazgo situacional, desde este enfoque Chiavenato (2014) considera que se pueden inferir los postulados siguientes: a) si las tareas son rutinarias y repetitivas el liderazgo es limitado y por lo tanto el trabajo está sujeto a controles del jefe. b) el líder puede adoptar diferentes estilos de liderazgo frente a un mismo subordinado, dependiendo de las circunstancias, si el subordinado es eficaz el líder podrá dar mayor libertad en toma de decisiones, pero si se detecta que se cometen errores frecuentes, entonces se impondrá más autoridad personal y se restringirá la libertad en el trabajo.

## **Sucesión y continuidad**

Hemos observado que se decide la incursión en el emprendimiento por diversas razones, una de ellas es porque se desea trabajar con plena libertad y para que los resultados abonen directamente en beneficio propio, además de no tolerar a los jefes a los que deben rendirle cuentas.



Al iniciar el emprendimiento se adoptan nuevos paradigmas y quienes lo representan o se integran a él están obligados a aceptar los cambios, en tanto la idea de negocio siga en marcha, el negocio se presume en existencia y por lo tanto se considera un avance continuo independientemente de el resultado positivo o negativo que se pueda generar.

Cuando la microempresa ha madurado, se convierte entonces en una mediana o grande empresa. En el caso de la empresa familiar cuando llega el momento de la sucesión Handler (1989) refiere que de cada tres empresas familiares solo una logra pasar exitosamente, aunque sin garantías totales en el proceso de supervivencia.

Díaz (2014:165), considera que “cuando en la sucesión hay congruencia en propiedad, dirección y sistema familiar, hay menos conflictos y más satisfacciones para la empresa y para la familia. El problema de la planeación de la sucesión no es solo quién será el sucesor, sino también la estrategia regeneradora del negocio cuando éste se desplace a la siguiente generación”

## CONCLUSIONES

El trabajo del emprendedor no pasa desapercibido cuando se alcanza la conformación de una empresa, que en sus inicios será un negocio pequeño y que de acuerdo con la legislación mexicana no tiene más de 10 empleados, en la economía mexicana han alcanzado relevancia en el ámbito socioeconómico, dado que son generadoras de empleo para la población y resuelven el problema de subsistencia. Con una adecuada planeación, las microempresas avanzan hacia el siguiente eslabón y se convierten en pequeñas o medianas empresas, demostrando que han sido emprendimientos de oportunidad y que se convierten en negocios replicables.

En sus inicios el líder del negocio se enfoca en un liderazgo basado en la tarea porque debe aplicarse en hacer avanzar la idea, con el tiempo y a través del engranaje del equipo que se alcanzará mediante un trabajo colaborativo que tiene como fin impulsar a la inteligencia colectiva, el liderazgo podrá avanzar hacia un liderazgo situacional.

La comunicación entre los integrantes de la microempresa permite que el trabajo colaborativo entre diferentes generaciones suceda en atención al bienestar colectivo y con miras a lograr un nivel de operaciones fortalecido a fin de que se alcance la continuidad y posteriormente la sucesión.

## REFERENCIAS

Alcaraz, R. (2017). **Liderazgo para el éxito, estilos de liderazgo**. Consultado en: [https://www.researchgate.net/publication/314151982\\_Liderazgo\\_para\\_el\\_Exito\\_Estilos\\_de\\_Liderazgo](https://www.researchgate.net/publication/314151982_Liderazgo_para_el_Exito_Estilos_de_Liderazgo)

Aquije, C. (2018). **Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional**. Palermo Business Review | © 2018 Fundación Universidad de Palermo | Graduate School of Business. N° 18. noviembre 2018. Consultado en: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR\\_18\\_17.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf)

Arras-Vota, A. (2010). **Comunicación Organizacional**. Colección textos universitarios. Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México, 2010 Consultado en: [https://www.researchgate.net/publication/303385441\\_Comunicacion\\_Organizacional/link/573fccd008ae298602e8f8b5/download](https://www.researchgate.net/publication/303385441_Comunicacion_Organizacional/link/573fccd008ae298602e8f8b5/download)

Barrére-Maurisson, M. (1999). **La división familiar del trabajo**. República Argentina, Buenos Aires: Editorial LUMEN/HVMANITAS

BBVA (s/f). **Nuevos lugares de trabajo BBVA: Impulso del trabajo colaborativo**. Consultado en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevos-lugares-de-trabajo-bbva-impulso-del-trabajo-colaborativo/>

Belausteguigoitia, I. (2012). **Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación**. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Brunet, I. y Alarcón, A. (2004). **Teorías sobre la figura del emprendedor**. Papers. Revista de sociología; Núm.: 73 Problemes socials. Vol. 73. 10.5565/rev/papers/v73n0.1108. consultado en: [https://www.researchgate.net/publication/39081840\\_Teorias\\_sobre\\_la\\_figura\\_del\\_emprendedor](https://www.researchgate.net/publication/39081840_Teorias_sobre_la_figura_del_emprendedor)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009). **Manual de la Micro, pequeña y mediana empresa**. Consultado en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf)

Chiavenato, I. (2011). **Introducción a la teoría general de la administración**. México, D.F.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Deloitte (2020). **La Encuesta Global de Millennials de Deloitte 2020**. Las generaciones resilientes como clave para crear una “nueva normalidad”. Consultado en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte\\_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf)

Díaz, M. (2014). **Negocios en Familia. Tu empresa familiar**. México: Andraval Ediciones, S. A. de C. V.

Diccionario Real Academia Española (DRAE, 2020). **Definición de micro**. Consultado en: <https://dle.rae.es/micro->

Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). **Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso**. ACIMED, 12(2), 1. Consultado en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es).

Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN, 2008). Consultado en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enamin/2008/>

Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2018). **Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas** (ENAPROCE) 2018. Consultado en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>

Engels, F. (s/f). **El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre**. México: Quinto sol

GEM, L. V. (2013). **Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013**. Consultado en: <https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2014/12/reportegem2013.pdf>

González-Alvarado, E. (2005). **Problemas en la definición de microempresa**. Revista Venezolana de Gerencia, 10(31),408 - 423. Consultado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003104>

Handler, W. (1989). **Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business**. En Journal of the Family Firm Institute, II

Homs R. (1990). **La comunicación en la empresa**. México: Grupo Editorial Iberoamérica

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2012). **Encuesta Nacional de Micronegocios ENAMIN 2010**. Documento Metodológico. Consultado en: <http://datos.cide.edu/bitstream/handle/10089/17289/MET.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). **Censos Económicos 2019**. Consultado en: Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. [https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (2020). Consultado en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_130819.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf)

Malla-Carrillo, A. Cevallos-Recalde, C. Raura-Ruíz J. y Cejas Martínez, M. (2016). **EmpRendimiento por oportunidad en el contexto del cambio de la matriz productiva: una estrategia innovadora-Ecuador**. Visión Gerencial. Año 15. No. 2. Julio/diciembre 2016. 305-328 Consultado en: <http://revistas.saber.ula.ve>

Montiel-Hernández, M. (2020). **Análisis de los grupos generacionales**. Publicación semestral, Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3. Vol. 7. No. 14 (2020) 24-27. Consultado en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/issue/archive>

Organización Internacional del trabajo (OIT, 2019). **La mayor parte del empleo mundial procede de las pequeñas empresas y los trabajadores independientes, concluye un nuevo informe de la OIT**. Consultado en: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_723414/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_723414/lang--es/index.htm)

Secretaría de Gobernación (SEGOB, 2002). Diario Oficial de la Federación, lunes 30 diciembre 2002. Pág. 49. <https://sidof.segob.gob.mx/CopiasCert?fecha=30-12-2002&edicion=MAT&seccion=0&pagina=1-92>.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 9, 20, 21, 46, 47, 48, 57, 58, 59, 79, 80, 103, 144, 152, 154, 155, 161, 162, 163, 171, 172, 173, 174, 176, 201, 203, 204, 208, 211, 217, 222, 238, 239, 240, 249, 250, 277, 279, 280

Agronegócio 3, 1, 2, 4, 5, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41

Aprendizagem 144, 151, 217, 221, 245

Atitude 19, 151, 169, 176, 177, 179, 180, 181, 185, 186, 208

### B

Benefícios fiscais 36, 38

Brasil 4, 5, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 41, 45, 46, 47, 48, 58, 71, 80, 115, 173, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 201, 207, 208, 213, 214, 220, 221, 222, 239, 240, 252, 253, 256, 265, 266, 276, 277, 279

### C

Carreira 144, 145, 151, 216, 245, 248

Células a combustível 3, 60, 61, 62, 63, 71

CLT 252, 253, 256, 258, 263, 265

Competências 5, 3, 12, 36, 176, 177, 178, 179, 185, 186, 187, 217

Comunicação 5, 12, 33, 34, 78, 144, 146, 147, 151, 166, 167, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 215, 219, 224, 244, 255, 258, 262, 263, 280

Conhecimento 2, 15, 18, 28, 35, 37, 46, 145, 151, 152, 158, 168, 170, 178, 180, 183, 209, 210, 245

Consumidor 24, 38, 77, 79, 85, 147, 202, 204, 206

Contabilidade 3, 19, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 52, 56, 57, 58, 59

Cultura organizacional 5, 104, 105, 114, 115, 137, 142, 153, 154, 155, 156, 158, 162, 168, 170, 172, 173, 174, 204, 212, 213, 214, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 250, 251, 263

### D

Desempenho 5, 4, 13, 17, 18, 19, 32, 44, 52, 53, 55, 56, 62, 63, 145, 146, 148, 150, 151, 152, 176, 177, 178, 183, 186, 187, 217, 219, 243, 245, 246, 248, 260, 278, 280

### E

Emmanuel Levinas 5, 188, 190, 194, 197, 199, 200

Empreendedorismo 1, 2, 8, 19, 58, 79, 189

Empresa 5, 2, 3, 4, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 24, 40, 45, 46, 58, 76, 77, 78, 83, 92, 96, 97, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 133, 135, 136, 137, 142, 147, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 185, 188, 189, 193, 195, 198, 199, 200, 204, 206, 207, 208, 211, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 230, 233, 235, 236, 237, 244, 245, 247, 251, 253, 256, 258, 261, 262, 263, 273

Energia 3, 5, 15, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 56, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 71

Esporte 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 186, 187

Esportismo 5, 176, 177, 178, 179, 185, 186, 187

Estratégia 3, 1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 73, 75, 76, 80, 103, 154, 160, 176, 177, 180, 181, 185, 186, 219, 249, 280

Ética 17, 20, 188, 189, 190, 191, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 240, 257

Exportação 5, 12, 23, 28, 29

## **F**

Felicidade 6, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250

Funcionários públicos 6, 276, 278

## **G**

Gestão 1, 2, 5, 1, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 24, 44, 45, 46, 47, 50, 57, 58, 79, 80, 145, 147, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 162, 166, 168, 176, 186, 201, 202, 203, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 247, 248, 250, 251, 254, 256, 260, 261, 263, 264, 276, 277, 278, 279, 280

## **I**

ICMS 3, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42

Ideia 17, 73, 74, 75, 76, 79, 159, 172, 189

Importação 23, 28, 38, 39

Incentivos fiscais 3, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41

Inovação 2, 5, 15, 19, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 144, 207, 240, 280

Investimento direto estrangeiro 3, 22, 27, 28, 30, 32

## **J**

Judô 176, 177, 178, 180, 182, 183, 184, 185, 187

Judocas 5, 176, 179, 184, 185, 186

## **L**

Líder 136, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 184, 207, 225, 233, 234, 235, 246

Liderados 144, 145, 147

Liderança 4, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 183, 184, 224, 240, 255

## **M**

Marketing 1, 2, 1, 3, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 23, 75, 201, 206

Mercado 4, 1, 2, 4, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 24, 31, 34, 36, 47, 52, 53, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 103, 104, 118, 136, 144, 145, 147, 149, 159, 160, 161, 163, 167, 169, 173, 206, 224, 229, 232, 239, 252, 253, 268, 274

México 4, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 99, 100, 101, 103, 104, 115, 117, 118, 119, 121, 123, 131, 132, 134, 135, 142, 143, 223, 224, 226, 228, 229, 236, 237, 268, 269, 271, 272, 274, 275, 280

Microempresa 5, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 237, 269

Modelo 4, 3, 13, 14, 15, 16, 19, 23, 26, 27, 60, 63, 64, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 83, 89, 92, 93, 94, 96, 100, 102, 107, 145, 150, 159, 172, 186, 190, 191, 203, 204, 221, 241, 244, 245, 254, 258, 268, 274, 275

## **N**

Nanocatalisadores 3, 60, 61, 63, 64, 65

Negócio 4, 4, 18, 19, 44, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 153, 158, 160, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 214, 219

## **O**

Organização 6, 2, 3, 4, 5, 12, 13, 16, 18, 24, 46, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 203, 207, 208, 210, 213, 215, 216, 217, 224, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 250, 251, 252, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 266

## **P**

Paralimpíadas 178, 180, 185

Produtividade 31, 44, 46, 76, 103, 151, 212, 213, 214, 216, 217, 220, 252, 253, 278

Psicologia 13, 152, 171, 174, 212, 214, 218, 238, 248, 265

## **Q**

Qualidade 4, 3, 4, 6, 8, 18, 19, 46, 48, 50, 52, 53, 73, 74, 76, 78, 79, 103, 176, 202, 210, 215, 218, 240, 248, 249, 266, 276, 277, 278, 279

Qualificação 6, 276, 277, 278

## **R**

Recursos humanos 5, 24, 152, 186, 212, 213, 214, 218, 221

Reforma trabalhista 6, 251, 252, 253, 258, 260, 261, 263, 264, 265

Rondônia 3, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42

## S

Sustentabilidade 3, 16, 43, 44, 45, 47, 48, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 240

## T

TPM 5, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Trabalho 2, 6, 19, 21, 27, 37, 46, 60, 61, 62, 63, 65, 74, 75, 77, 80, 103, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 160, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 177, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 203, 206, 207, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 276, 277, 278

## V

Valor 4, 4, 16, 18, 29, 35, 38, 39, 40, 73, 76, 77, 78, 79, 86, 88, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 102, 119, 122, 125, 133, 144, 149, 159, 165, 193, 198, 214

Visão 3, 5, 21, 46, 61, 73, 76, 145, 147, 149, 156, 158, 164, 171, 174, 176, 177, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 202, 239, 243, 264, 278, 279




# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

[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) 






# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

[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) 