



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

2



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

2

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-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. 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^o Dr^a 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^o Dr^a 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^o Dr^a 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^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a 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^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a 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^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a 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^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a 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

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>

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 6 | 73 |
| A MODELAGEM DE NEGÓCIO COM QUALIDADE ESTRATÉGICA DE VALOR | |
| Sylvana Lima Teixeira | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224016 | |
| CAPÍTULO 7 | 81 |
| SECTOR ARTESANAL CON ASPIRACIONES A LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA TRAS EL RESCATE, DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CERÁMICA | |
| Nora Virginia Rayas Monjaraz | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224017 | |
| CAPÍTULO 8 | 92 |
| ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO UN MODELO PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DE MANUFACTURA EN MÉXICO | |
| Antonio Resa Freg | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224018 | |
| CAPÍTULO 9 | 103 |
| 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 | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224019 | |
| CAPÍTULO 10 | 117 |
| LA INNOVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO | |
| Yesenia Juárez Rivera | |
| María de Carmen Zapata Zuñiga | |
| Irbin Salomón Zavaleta Arellanes | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240110 | |
| CAPÍTULO 11 | 135 |
| 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 | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240111 | |
| CAPÍTULO 12 | 144 |
| 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>

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

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO UN MODELO PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DE MANUFACTURA EN MÉXICO

Data de aceite: 01/01/2022

Antonio Resa Freg

Director General de Estudios Corporativos,
S.C. CDMX

Ingeniero Químico Industrial del Instituto
Politécnico Nacional, Doctorante en
Ciencias de la Administración, Diplomado en
administración de negocios del Kenshu Center
de Osaka, Japón y Maestría en Procesos por
The Hammer and Company de Boston

RESUMEN: La presente investigación analiza el alineamiento estratégico como un modelo de negocio para incrementar la competitividad de las PYME de manufactura, ya que aplicado en empresas grandes incrementa su competitividad, valor y crecimiento rentable. Para el desarrollo del trabajo se utiliza una metodología correlacional-explicativa partiendo del alineamiento estratégico y la competitividad de la PYME bajo un análisis cuantitativo; los datos se obtuvieron mediante cuestionario aplicado a 267 directivos y colaboradores de 5 empresas en Mérida, Yucatán, dedicadas a confeccionar prendas de vestir. Los resultados muestran que 2 empresas que aplican el alineamiento estratégico logran crecimiento, comprobando así la hipótesis. Las otras no aumentan ventas, flujo de efectivo y arriesgan crecimiento. Se aprecia que el liderazgo directivo tiene correlación sobre el alineamiento de la estrategia en la organización. El análisis concluye que el alineamiento estratégico incrementa la competitividad de las PYME, las ayuda a vender más, aumentar ingresos y crecer rentablemente.

PALABRAS CLAVE: Alineamiento estratégico, competitividad, estrategia, modelo de negocio, PYME de manufactura.

INTRODUCCIÓN

El alineamiento estratégico afirma que todos los elementos de una empresa, incluyendo su estrategia hacia el mercado y la organización (procesos, personas, sistemas y la cultura), están estructurados de tal manera que respalden el cumplimiento de los objetivos a largo plazo expresados en la visión. Lo anterior va de acuerdo con la propuesta para probar el alineamiento estratégico mediante una matriz que realizaron Trevor y Varcoe (2016) con la cual comprobaron que las mejores empresas y las más competitivas, son las que están mejor alineadas. El alineamiento estratégico como un modelo de negocio para impulsar la competitividad es un concepto reciente en la cultura administrativa e implica que todo el personal participe, ver Figura No. 1.

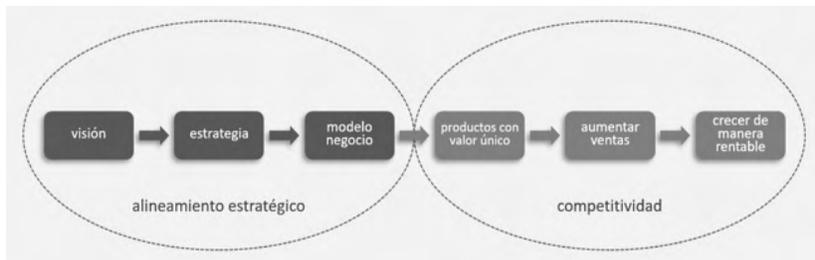


Figura 1. Modelo de alineamientos estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

La importancia de incluir a todo el personal en la consecución de los objetivos tiene sus raíces en la administración estratégica según Ansoff (2007). Bajo este concepto hay que balancear las características externas de la estrategia entre el “producto y el mercado” y crear un ajuste interno entre la estrategia y los recursos empresariales y sus estructuras. Otra aportación para comprender que la estrategia tiene impacto en la estructura y viceversa fue hecha por Chandler (1962) ya que la estrategia es lo primero que debe cambiar para ajustarse al mercado y entonces concentrarse en como la estrategia redefine a la estructura. Lo anterior implica mantener el vínculo y el alineamiento estratégico implícito.

Como objetivo general se plantea analizar el alineamiento estratégico en cinco empresas PYME manufactureras de confección de prendas de vestir de Mérida, Yucatán, para identificar la relación con el incremento de su competitividad. Bris et al., (2016) citando al Centro Mundial para la Competitividad (IMD) señalan que el bajo nivel de competitividad en las Pymes podría radicar en la ausencia del alineamiento estratégico como una de sus causas directas, ya que el factor organizacional es uno de los “componentes internos para la competitividad” de los negocios y este requiere el alineamiento de la estrategia y sus objetivos”. Es por lo anterior que el problema por tratar en esta investigación es analizar qué tan efectivo puede resultar el alineamiento estratégico como un modelo para incrementar la competitividad de la PYME de manufactura en México, ya que ha demostrado ser una herramienta administrativa para lograr una ventaja competitiva en las empresas grandes y les ha permitido crecer de manera rentable como lo plantean Kaplan y Norton (2008).

Bajo la consideración anterior, la hipótesis (H1) plantea que las PYMES manufactureras con mejor alineamiento estratégico, son más competitivas. Esta hipótesis correlacional conlleva una relación entre las variables independiente y dependiente y observar cómo es dicha relación con las variables derivadas. En apoyo a la hipótesis (H1), se presentan las hipótesis (2) enunciando que, a mayor alineamiento estratégico, mayor valor único para el cliente, la hipótesis (H3), a mayor alineamiento estratégico, mayores ventas, la hipótesis (H4), a mayor alineamiento estratégico, mayores utilidades y la hipótesis (H5), a mayor alineamiento estratégico, mayor crecimiento sostenido.

Como pregunta general para la investigación en congruencia con las hipótesis se

establece; ¿cuál es la relación que existe entre el alineamiento estratégico y el incremento de la competitividad en cinco empresas PYME manufactureras de confección de prendas de vestir de Mérida, Yucatán, que pueda conducir a un modelo de competitividad para las PYMES manufactureras en México?

El planteamiento del análisis del alineamiento estratégico como un modelo de negocio para incrementar la competitividad en las PYME se dirige a identificar si la estrategia está relacionada mediante el alineamiento con la dirección, la organización y el control para dar rumbo hacia sus metas y objetivos, lo que lo justifica como un tema primordial para la investigación del problema y poder así contribuir a mejorar este factor interno que impide lograr mayor competitividad en las PYME de manufactura.

En suma, el alineamiento estratégico ayudaría a que las PYME de manufactura cuenten con procesos y procedimientos para hacer más accesible y aplicable una estrategia que les permita incrementar su competitividad para ofrecer productos y servicios con un valor único para atraer más clientes, aumentar sus ventas y utilidades y con ello lograr un crecimiento sostenido para beneficiar su economía.

Las variables propuestas para la investigación sobre el alineamiento estratégico y la competitividad son:

- Variable Independiente: El alineamiento estratégico
- Variable Dependiente: La competitividad de la PYME de manufactura en México

El contexto seleccionado sobre las PYME de manufactura, en México, de acuerdo con las cifras obtenidas por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) y presentadas como el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, DENU, 2018) existen 5,081,192 unidades económicas en total, de las cuales las PYME de manufactura a nivel nacional son 529,643 y representan el 10.42%. En el Estado de Yucatán, México, citado en la misma fuente del INEGI, 117,793 son PYME y de ellas 23,366 son de manufactura. En particular, en México hay 2,157 empresas de manufactura de confección de prendas de vestir, 72 corresponden al Estado de Yucatán, y 38 están ubicadas en Mérida dando empleo a 1,664 personas.

Esta investigación se aplica a las empresas pequeñas y medianas (PYME) Clasificación 31-33 que están dedicadas a las actividades económicas para fabricar prendas de vestir a partir de tela comprada de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SIAN) (INEGI, 2007). En particular se seleccionó el Estado de Yucatán en la Región del Sureste de México, por ser de los estados con mayor retraso en relación con los estados del norte o centro de la República Mexicana según el reporte de actividad trimestral por región de BANXICO (2018) con base en datos del INEGI. Por lo anterior, las PYME ubicadas en esta Región son las que son más ávidas de identificar cómo incrementar su competitividad mediante mejores prácticas administrativas que han demostrado ser generadoras de valor, crecimiento y desarrollo en las empresas

grandes, pudiendo ser adquiridas e implementadas durante periodos de transición de micro a pequeña, de pequeña a mediana y de mediana a grande, con la intención de contribuir a su permanencia y crecimiento sustentable.

El estudio de campo se realizó durante el periodo entre los meses de octubre de 2015 a marzo de 2016 con la colaboración de 5 empresas que respondieron a la invitación y solicitud que se hizo a las 38 empresas PYME de manufactura de prendas de vestir que pertenecen a la cámara de la industria del vestido (CANAIVE) ubicada en la ciudad y municipio de Mérida, Yucatán en México.

CONTENIDO

El diseño de la investigación es cuantitativo y no experimental, ya que no hay control de la variable independiente sobre el alineamiento estratégico y su efecto en la competitividad. Es transeccional, ya que su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado, en un tiempo único. Dentro del diseño transeccional, es correlacional porque describe relaciones entre dos o más variables. Las unidades de análisis o muestreo en el caso de la presente investigación son las personas dedicadas a la administración, así como, las dedicadas a las operaciones de dichas empresas.

El universo de empresas al que se enfoca la presente investigación está estratificado de manera oficial por la Secretaría de Comercio (SEGOB, 2009) como Pequeñas y Medianas empresas o PYME y por su actividad económica, se utilizó el sistema de clasificación SCIAN del INEGI relacionada con la manufactura y cuya clasificación es la 3152. La obtención de los datos proviene del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, DENUE, 2014) que administra desde el año 2010 el INEGI con información de DOF jun 30 2009 y SCIAN en 1997. Con los datos obtenidos de las fuentes, el número de entidades PYME de manufactura de confección de prendas de vestir a nivel Nacional es de 2,157, en el Estado de Yucatán es de 72 y en particular en la Ciudad de Mérida y que conforman el universo seleccionado para investigar, es de 38. De estas las que corresponden a la producción en serie de camisas de vestir (clasificación 315222) es de 9, producción en serie de uniformes (clasificación 315223) es de 15 y las dedicadas a otra ropa exterior (clasificación 315229) es de 14.

Para la determinación de la población se obtuvieron datos del Económicas (INEGI, DENUE, 2014) sobre el número de trabajadores que tienen las 38 PYME seleccionadas en la Ciudad de Mérida y el personal ocupado por dichas empresas es de 1,664 personas. El tipo de muestreo es “muestreo aleatorio simple” (MAS), y para el cálculo de la muestra probabilística de la población delimitada de 1,664 sujetos se aplicaron dos métodos de cálculo: 1) la fórmula matemática clásica y calculada con el programa MS Excel y 2) un programa específico obtenido de una página de internet. Aplicando la fórmula en el programa de Microsoft Excel, el tamaño de la muestra calculada es de 312 personas considerando

margen de error del 5% y nivel de confianza de 95%. La muestra obtenida aplicando el programa Decision Analyst Stat 2.0 también es de 312 con un 95% de confianza y 5% de error máximo.

Los datos para esta investigación se obtienen dividiendo en dos estratos a cada una de las empresas PYME de manufactura de confección de prendas que respondieron favorablemente a la medición y dichos estratos son: A) el nivel administrativo (propietarios y encargados de primer nivel o mandos medios y B) el nivel operativo que incluye a todos los encargados de realizar o ejecutar las actividades y operaciones. Con este tamaño y estratificación de la muestra se planeó la aplicación del instrumento para recopilar la información y tabularla para su análisis y comprobación o rechazo de la hipótesis.

Los datos se obtuvieron mediante un cuestionario diseñado a partir de operacionalizar las variables, generando 25 ítems, asignando una escala Likert a cada uno y codificándolos. Las dimensiones consideradas para la variable dependiente “alineamiento estratégico” son: visión, misión, estrategia para ser competitivos y únicos, plan estratégico conteniendo objetivos, indicadores, metas, iniciativas y acciones, modelo de negocio, procesos integrales con puestos y sistemas, liderazgo, cultura, recompensas, alineamiento operativo, mediciones, evaluación del desempeño operativo, solución de problemas y mejora continua. Para la variable independiente “Competitividad de la PYME” se incluyeron: para un “producto o servicio único”; calidad, innovación, precio, atención y servicio, costos y para el crecimiento rentable; aumento de ventas, utilidades y elementos de crecimiento. De las dimensiones se derivan las definiciones conceptuales que fueron medidas mediante el instrumento durante la recolección de datos.

La confiabilidad se determinó con la aplicación del cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, que fue de 0.972. Contando con el diseño del cuadro de variables, definiciones, dimensiones y ítems; la escala de medición Likert para codificar, el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de Cronbach, así como, la validez de contenido habiendo revisado el dominio de cada variable, se concluyó el instrumento y quedó listo para su aplicación. Los ítems del “Cuestionario terminado” se listan en el Apéndice.

El cuestionario con los ítems diseñados se aplicó tanto a nivel dirección como a mandos medios, empleados y trabajadores, entre los meses de noviembre 2015 a enero 2016. Para conseguir las entrevistas se mandaron invitaciones a las 38 empresas que constituyen el universo determinado, después de una presentación en junta de consejo en la Cámara de la Industria del Vestido en la Ciudad de Mérida a la que asistieron 25 consejeros. Con el número de la muestra requerida de 312 personas, se dividió entre las cinco empresas que aceptaron participar y responder y por lo tanto se programaron 60 entrevistas, un total de 300 personas. El programa de trabajo para las entrevistas incluyó 6 horas diarias para entrevistar en media hora a 12 personas a lo largo de una semana en cada empresa, lo cual se realizó en un total de 6 semanas. Finalmente se obtuvieron 267 entrevistas para construir la base de datos para el análisis.

COMENTARIOS FINALES

Para el análisis de los datos se preparó una matriz con las mediciones obtenidas y estratificadas por nivel en las cinco empresas se clasifican en renglones y columnas con los valores promedio para relacionarlos con las variables. Los ítems 1 al 18 corresponden al alineamiento estratégico, ítems 19 al 22 corresponden al “valor único al cliente”, ítem 23 corresponde al aumento de ventas, ítem 24 corresponde al aumento de la utilidad, el ítem 25 corresponde a elementos del crecimiento y los ítems 19 al 25 representan la competitividad, ver cuadro No. 1.

| Variables | PYME 1 | | | PYME 2 | | | PYME 3 | | | PYME 4 | | | PYME 5 | | |
|--------------------------|--------|------|------|--------|------|------|--------|------|------|--------|------|------|--------|------|------|
| | Dir | Op | tot |
| Alineamiento Estratégico | 4.56 | 4.01 | 4.28 | 4.23 | 3.79 | 4.01 | 3.47 | 2.94 | 3.20 | 2.70 | 2.06 | 2.38 | 2.30 | 1.69 | 1.99 |
| valor "único" al cliente | 4.53 | 4.23 | 4.38 | 4.23 | 3.89 | 4.06 | 3.18 | 3.16 | 3.17 | 2.40 | 2.29 | 2.34 | 2.08 | 1.75 | 1.92 |
| aumento ventas | 4.73 | 4.70 | 4.72 | 4.20 | 4.43 | 4.31 | 3.10 | 2.80 | 2.95 | 2.60 | 1.08 | 1.84 | 1.89 | 1.00 | 1.44 |
| aumento utilidades | 4.47 | 4.30 | 4.38 | 4.20 | 3.94 | 4.07 | 3.10 | 3.20 | 3.15 | 2.40 | 2.06 | 2.23 | 2.22 | 1.65 | 1.94 |
| crecimiento | 4.93 | 4.82 | 4.88 | 4.30 | 3.83 | 4.07 | 2.90 | 2.63 | 2.76 | 2.60 | 2.00 | 2.30 | 1.78 | 1.67 | 1.73 |
| Competitividad | 4.67 | 4.51 | 4.59 | 4.23 | 4.02 | 4.13 | 3.07 | 2.95 | 3.01 | 2.50 | 1.86 | 2.18 | 1.99 | 1.52 | 1.76 |

Cuadro No. 1. Matriz de datos estratificados por empresa.

Para el análisis estadístico descriptivo de los datos, se aplican el método gráfico y la desviación estándar y para probar las hipótesis mediante la estadística inferencial, se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson y los intervalos de confianza T de Student.

RESUMEN DE RESULTADOS

Método gráfico de los valores promedio de cada variable

Se prepararon cinco gráficas, una por cada contraste entre la variable independiente y cada una de las variables dependientes propuestas. En el eje “Y” se colocaron los valores del alineamiento estratégico y en el “X” los valores de la competitividad, el valor único al cliente, el aumento de las ventas y de la utilidad y crecimiento.

La gráfica 1 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores de competitividad medida en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.59, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.13, para la PYME 3 son 3.20 y 3.01, para la PYME 4 son 2.38 y 2.18 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.76.

La gráfica 2 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores de valor “único” al cliente medido en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.38, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.06, para la PYME 3 son 3.20 y 3.17, para la PYME 4 son 2.38 y 2.34 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.92.

La gráfica 3 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores del aumento de ventas medido en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.72, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.31, para la PYME 3 son 3.20 y 2.95, para la

PYME 4 son 2.38 y 1.84 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.44.

La gráfica 4 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores del aumento de utilidades medido en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.38, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.07, para la PYME 3 son 3.20 y 3.15, para la PYME 4 son 2.38 y 2.23 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.94.

La gráfica 5 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores del crecimiento del negocio medido en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.88, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.07, para la PYME 3 son 3.20 y 2.76, para la PYME 4 son 2.38 y 2.30 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.73.

Desviación estándar de los valores promedio de cada variable

Se calcularon las desviaciones estándar para cada una de las variables obteniendo un valor de 0.995 para el alineamiento estratégico, 1.063 para al valor “único” al cliente, 1.450 para aumento de ventas, 1.083 para aumento de utilidades, 1.296 para el crecimiento y 1.218 para la competitividad.

Prueba de Hipótesis

Coefficientes de Correlaciones de Pearson (P) y (t) de Student

Se realizaron los cálculos con MS Excel para obtener los coeficientes de Pearson y t de las hipótesis y los valores para cada una son: para (H1) Las PYMES manufactureras con mejor alineamiento estratégico, son más competitivas, un valor P de 0.996 y t de 0.146; para la H2) A mayor alineamiento estratégico, mayor valor único para el cliente, un valor P de 1.000 y t de 0.127; para la H3) A mayor alineamiento estratégico, mayores ventas, un valor P de 0.998 y t de 0.174; para H4) A mayor alineamiento estratégico, mayores utilidades un valor P de 0.999 y t de 0.130; para H5) A mayor alineamiento estratégico, mayor crecimiento sostenido, un valor P de 0.975 y t de 0.155.

Interpretación

Con los valores en las gráficas No. 1 se observa que las PYME 1 y 2 logran valores de competitividad mayores que el alineamiento, la 3 es ligeramente menor, pero en las PYME 4 y 5, tienen valores inferiores. En la escala de 1-5 aplicada en las mediciones, las PYME 1 y 2 logran 3.6% y 2.9% más en su competitividad, la PYME 3 un -6.1% menor y las PYME 4 y 5, -8.5% y -11.8%. Con los valores en la gráfica No. 2 contrastando el alineamiento contra la creación de valor único al cliente, se observa que las PYME 1 y 2 tienen valores positivos y superiores al de su alineamiento en porcentajes de 2.4% y 1.2% respectivamente, pero las PYME 3, 4 y 5 tienen valores negativos.

Los valores de las desviaciones estándar reflejan una dispersión moderada por arriba de los valores de 1 lo cual es indicativo de la correlación entre las variables. De alguna manera, las calificaciones por encima de la puntuación Likert de 4 = a bueno reflejan mayores niveles de resultados en valor único, aumento de ventas, utilidades y crecimiento. Pero las que están por debajo del valor de 3 no logran niveles aceptables e inclusive son con porcentuales negativos. Los coeficientes de Pearson cercanos a +1 y los valores de t, muestran una fuerte relación en la relación lineal entre las variables cuantitativas lo cual apoya el planteamiento sobre la importancia del alineamiento para lograr crecimiento en las PYME de manufactura en general.

Con los valores del coeficiente de Pearson y los valores de t aplicados, las hipótesis fueron aceptadas, con lo cual se confirma que existen correlaciones válidas para todos los casos. En sentido estricto, según Hernández (2014) la correlación entre dos variables tan solo significa que ambas variables comparten información, que comparten variabilidad. Aplicando el análisis de correlación de Pearson y t de una muestra, los resultados muestran correlaciones positivas altas entre el alineamiento estratégico y la competitividad, pero positiva alta con el aumento de la generación de valor “único” al cliente y utilidades. Esto da indicios de que el alineamiento estratégico es visto más como una herramienta de productividad al interior de las PYME, que como una herramienta de competencia externa para aumentar los ingresos y crecer de manera rentable.

CONCLUSIONES

Reconociendo que la competitividad de las empresas en México y en particular la de las PYME, es lo que genera el motor de crecimiento económico del País, el objetivo general que se planteó para la investigación fue analizar como incide el alineamiento estratégico en cinco empresas PYME del sector de la confección de prendas de vestir, para aumentar su competitividad, valor al cliente, aumento de ventas, utilidades y crecimiento.

El objetivo se cumplió al identificar que las PYME que aplican el alineamiento estratégico tienen una mejora notable en su competitividad, ventas, utilidades y crecimiento. Lo anterior fue el resultado de analizar las variables que influyen en el nivel de competitividad de las cinco empresas medidas en Mérida, Yucatán, México. La pregunta de investigación tuvo respuesta mediante el análisis de la relación entre el alineamiento estratégico y la competitividad en la PYME de manufactura y las hipótesis fueron aceptadas aplicando el análisis del coeficiente de correlación P a las variables y cuyos resultados muestran correlaciones positivas fuertes entre el alineamiento estratégico y el valor único al cliente y el aumento de utilidades, pero positivas moderadas con el aumento de competitividad y crecimiento.

Un hallazgo adicional pero importante es que en las PYME de manufactura el factor liderazgo tiene también fuerte correlación con el alineamiento, en el caso de las 2 PYMES

con mejores indicadores, el liderazgo rebasa los valores de 4 y las otras 3 menos exitosas, con valores debajo de 3, dan poca atención a la planeación estratégica y su alineamiento por una cultura con visión a corto plazo.

RECOMENDACIONES

El alcance logrado con esta investigación sobre el tema del alineamiento estratégico y la competitividad en las PYME de manufactura y distribución deja varias oportunidades:

- a. Ampliar el esquema de la investigación al nivel educativo y perfil de los integrantes de las organizaciones
- b. Revisar una vez que se pueda implementar el modelo propuesto, cuáles son los resultados, el tiempo que se lleva implementar el modelo y lograr los primeros beneficios, y cuáles son los obstáculos a su implementación.

El alineamiento estratégico como una propuesta mediante un modelo de negocio por procesos para vincular la estrategia con todas las estructuras organizacionales permitiría practicar una ejecución diaria de tareas enfocadas con su visión, comprendida ésta como una proyección de la misión 3 o 5 años hacia el futuro (Chiavenato, 2002).

Por lo anterior, habría que incorporar una mejora en el entendimiento sobre la competitividad y evitar la confusión con la productividad en las PYME de manufactura para orientarlas y aumentar realmente su competitividad.

REFERENCIAS

Ansoff, I. H. (2007). *Strategic Management Classic Edition*. USA: Macmillan.

BANXICO. (2018). *Reporte sobre economías regionales*. México: Banco de México.

Bris, A., Cabolis, C., Caballero, J., & Mallet, L. (2016). *Business Competitiveness Assessment*. Suiza: IMD.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure; Chapters in the history of the industrial enterprise*. USA: MIT Press.

CONDUCEF. (2012). *El Empresario PYME*. México: CONDUCEF.

Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. G. (2009). *Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio empírico en México*. México: ICEA.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación 6a Edición*. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

INADEM. (2016). *Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor*. México: SE. Recuperado el 05 de 2017, de https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagno%CC%81stico_FNE-2016.pdf.

INEGI. (2007). Sistema de clasificación industrial de América del Norte SCIAN. México: INEGI. Recuperado el 05 de 2107, de <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/1/download/1411>

INEGI. (24 de 01 de 2014). DENUÉ. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denué/>

INEGI. (2015). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. México: INEGI. Recuperado el 05 de 2017, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/.../ENAPROCE_15.pdf

INEGI. (2016). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. México: INEGI. Recuperado el 05 de 2107, de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/>

INEGI. (24 de 01 de 2018). DENUÉ. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denué/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium.- linking strategy to operations for competitive advantage. EU: Harvard Business Press.

Kaplan, S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium.- linking strategy to operations for competitive advantage. EU: Harvard Business Press.

SEGOB, S. d. (30 de 06 de 2009). Diario Oficial de la Federación. Obtenido de DOF: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Trevor, J., & Varcoe, B. (2016). A simple way to test your company's strategic alignment. Harvard Business Review/strategy execution, 1-7.

APÊNDICE

Ítems utilizados en la investigación:

1. ¿conoces la misión de la empresa?
2. ¿conoces la visión de la empresa?
3. ¿conoces los objetivos de la empresa?
4. ¿sabes si los objetivos de la empresa son para que tenga mejores productos que los de la competencia?
5. ¿sabes si los objetivos de la empresa son para que tenga los productos a mejores precios?
6. ¿sabes si tu puesto tiene un objetivo?
7. si tu puesto tiene un objetivo; ¿está ligado a algún objetivo de la empresa?
8. ¿sabes si la empresa tiene un modelo de negocio?
9. si la empresa tiene un modelo de negocio; ¿conoces los procesos clave?
10. ¿sabes a qué proceso clave pertenece tu puesto?
11. ¿los ejecutivos de alto nivel de la empresa son los que proponen los objetivos?
12. ¿los ejecutivos de alto nivel de la empresa son los que revisan que se trabaje en los objetivos?
13. ¿hay algún incentivo asignado al cumplimiento de los objetivos?
14. ¿emplean algún sistema MRP o ERP o SCM?
15. ¿tienes indicador de desempeño?
16. ¿se revisa el indicador con frecuencia?
17. ¿sabes qué hacer cuando no se cumple el objetivo?
18. ¿hay capacitación para temas relacionados con los objetivos y tu indicador de desempeño?
19. ¿sabes cuál es el elemento del valor al cliente que les permite ser únicos o diferentes que las demás empresas?
20. ¿están trabajando para mejorar ese elemento constantemente?
21. ¿se invierte dinero para mejorar el elemento que los hace ser únicos o diferentes para los clientes?
22. ¿trabajan en objetivos para ahorrar y reducir costos?
23. ¿han aumentado las ventas y las cantidades producidas?
24. ¿los pagos de la empresa fluyen sin problemas?
25. ¿hay más personal, equipos y nuevas sucursales?

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 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 