

CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS:

INTEGRANDO SABERES E
ABRINDO CAMINHOS

DAVID GARCÍA MARTUL

(Organizador)

VOL II



EDITORA
ARTEMIS

2021

CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS:

INTEGRANDO SABERES E
ABRINDO CAMINHOS

DAVID GARCÍA MARTUL
(Organizador)

VOL II



EDITORA
ARTEMIS

2021



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). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comercial. A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

Editora Chefe	Prof. ^a Dr. ^a Antonella Carvalho de Oliveira
Editora Executiva	M. ^a Viviane Carvalho Mocellin
Direção de Arte	M. ^a Bruna Bejarano
Diagramação	Elisângela Abreu
Organizadora	Prof.Dr.David García Martul
Imagem da Capa	ciempies
Bibliotecário	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Conselho Editorial

Prof.^a Dr.^a Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, Cuba*
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, *Universidade Federal de Uberlândia*
Prof.^a Dr.^a Amanda Ramalho de Freitas Brito, *Universidade Federal da Paraíba*
Prof.^a Dr.^a Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano, Peru*
Prof.^a Dr.^a Angela Ester Mallmann Centenaro, *Universidade do Estado de Mato Grosso*
Prof.^a Dr.^a Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla, Espanha*
Prof.^a Dr.^a Carmen Pimentel, *Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro*
Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, *Universidade Nova de Lisboa, Portugal*
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, *Universidade Aberta de Portugal*
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, *Universidade Federal da Grande Dourados*
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Carlos III de Madrid, Espanha*
Prof.^a Dr.^a Deuzimar Costa Serra, *Universidade Estadual do Maranhão*
Prof.^a Dr.^a Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, *Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal*
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, *Universidade de São Paulo*
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, *Universidade Federal de Roraima*
Prof.^a Dr.^a Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México*
Prof.^a Dr.^a Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional, Argentina*
Prof.^a Dr.^a Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca, Espanha*
Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República, Uruguay*
Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara, México*
Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona, Espanha*
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, *Universidade Federal do Triângulo Mineiro*
Prof.^a Dr.^a Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis, Argentina*
Prof.^a Dr.^a Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, *Instituto Politécnico da Guarda, Portugal*
Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*
Prof.^a Dr.^a Iara Lúcia Tescarollo Dias, *Universidade São Francisco*
Prof.^a Dr.^a Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura, Peru*
Prof.^a Dr.^a Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Ivan Amaro, *Universidade do Estado do Rio de Janeiro*
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío, Chile*



Prof.ª Dr.ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Javier Antonio Alborno, *University of Miami and Miami Dade College, USA*
Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha, Espanha*
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros
Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid, Espanha*
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colômbia*
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Dr.ª Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo
Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*
Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodriguez, *Universidad Santiago de Compostela, Espanha*
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe
Prof.ª Dr.ª Mar Garrido Román, *Universidad de Granada, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia
Prof.ª Dr.ª Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão
Prof.ª Dr.ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal
Prof.ª Dr.ª Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", Cuba*
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras
Prof.ª Dr.ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia
Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*
Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal
Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal
Prof. Dr. Turpo Gebera Osbaldo Washington, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru*
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande
Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia*

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C569 Ciências socialmente aplicáveis [livro eletrônico] : integrando saberes e abrindo caminhos: vol. II / Organizador David García Martul. – Curitiba, PR: Artemis, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
Edição bilíngue
ISBN 978-65-87396-45-3
DOI 10.37572/EdArt_300821453

1. Ciências sociais aplicadas – Pesquisa – Brasil. I. García Martul, David.

CDD 300

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

PRÓLOGO – VOLUME II

La redacción de un prólogo nunca es una tarea fácil, más aún cuando se trata de la presentación de un libro de temática interdisciplinar y transdisciplinar en el campo de las ciencias sociales aplicadas. Es interdisciplinar porque los trabajos que aquí se presentan utilizan un amplio abanico de técnicas de investigación para investigar su objeto de estudio especializado. Así es común encontrar trabajos que por la técnica empleada podríamos pensar son propios de la Antropología y la Sociología. Sin embargo, por el objeto de estudio tratado nos ha parecido más pertinente situarlo en el campo de la Comunicación. Por tanto, hemos dado relevancia al objeto de estudio frente a la metodología investigadora para determinar el campo temático de cada trabajo.

También consideramos que **Ciências Socialmente Aplicáveis: Integrando Saberes e Abrindo Caminhos** es un libro transdisciplinar porque los resultados de las investigaciones son aplicables a muy distintos campos del conocimiento; es decir, una investigación sobre alfabetización mediática puede muy bien ser aplicada tanto al campo de la Educación como a los campos de la Comunicación y la Sociología.

Sin embargo, previa labor de preparación de este prólogo hemos llevado a cabo una labor de análisis de contenido temático de cada uno de los trabajos aquí presentados. Su resultado ha sido un índice desarrollado por un metódico trabajo de selección de los descriptores más acordes a la temática y objeto de estudio de cada capítulo. Para la selección de los descriptores hemos seguido una herramienta, consensuada por la comunidad internacional, como es el Tesouro de la UNESCO; pues en él, se presenta de forma homogénea y normalizada la manera de designar cada uno de los campos del conocimiento. Y si bien debemos considerar toda herramienta de descripción como condicionada por el contexto ideológico, plasmado por sus sesgos y matices socioculturales, de la institución que lo edita pero que aporta un instrumento de navegación por las distintas materias que conforman el mapa de conocimiento de nuestro libro.

Es pues con ello que hemos procurado, de forma estructurada y sistemática, facultar al lector para introducirse en los heterogéneos contenidos del libro de una manera progresiva, armónica y lógica.

En este **Volumen II** se incluyen trabajos en las áreas de Políticas Públicas-Gestión de Conflictos, Empresa-Marketing y Turismo. Se ha optado por el criterio de reunir materias relacionadas con el estudio del desarrollo de estrategias ligadas con actividades económicas.

En el campo de Políticas Públicas-Gestión de Conflictos incluimos ocho trabajos de investigación que tratan desde aspectos ligados con la aplicación de políticas de

gobernanza hasta aspectos más específicos acerca de la aplicación de la gestión política en situaciones de riesgo y conflictos.

El segundo bloque de materias en este volumen es el referido a trabajos relacionados más estrictamente con las iniciativas económicas y empresariales. En este bloque vemos cómo las políticas y estrategias empleadas en la gestión del ámbito de lo público pueden ser aplicadas en iniciativas empresariales y de marketing para la creación de una plusvalía en el sector privado. En este campo contamos con un primer grupo de trabajos ligados a la gestión corporativa. En un segundo grupo veremos herramientas empleadas en la aplicación de políticas corporativas y conductas del consumidor que pueden ser de interés para la más eficaz gestión de políticas corporativas, así como algunos casos prácticos de análisis en este sentido. Finalmente incluimos trabajos acerca del marketing como producto efectivo de las políticas de gestión corporativa.

Finalmente afrontamos un tercer y último bloque de seis trabajos en el campo del Turismo como actividad económica específica, con prácticas eminentemente empresariales sin menoscabo de las implicaciones que sobre la sociedad ejerce.

Esperamos que el presente volumen de **Ciências Socialmente Aplicáveis: Integrando Saberes e Abrindo Caminhos** les resulten de interés pues busca proporcionar una foto fija del estado de la investigación a través de un grupo heterogéneo de trabajos aplicados y previamente evaluados sobre distintos temas comprendidos en este campo. Con ello procuramos al mismo tiempo sugerir futuras líneas de investigación a desarrollar a partir de los textos aquí publicados para todas aquellas personas ligadas a la actividad académica.

David García Martul
Universidad Rey Juan Carlos

SUMÁRIO

POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE CONFLITOS

CAPÍTULO 1 1

O DIÁLOGO ENTRE OS ATORES DO ESTADO E A SOCIEDADE CIVIL COMO FORÇA MOTRIZ DA GOVERNANÇA DA AML: REFLEXÕES A PARTIR DO PONTO DE VISTA DOS GOVERNOS MUNICIPAIS

João Martins de Oliveira Neto

Joaquim Manuel Croca Caeiro

Pedro Miguel Moreira da Fonseca

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214531

CAPÍTULO 2 19

ESTUDO DE CASO DE UMA UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA MUNICIPAL NO INTUITO DE MELHORIA NO ATENDIMENTO A POPULAÇÃO

Priscila Marinho da Silva

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214532

CAPÍTULO 3 38

AVALIAÇÃO E RESULTADOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM FAVOR DA PRODUÇÃO NACIONAL DE JOGOS DIGITAIS

Ueli Sonderegger Matos

João Victor Boechat Gomide

Juvêncio Braga de Lima

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214533

CAPÍTULO 4 64

JUSTIÇA RESTAURATIVA COMO POLÍTICA PÚBLICA MUNICIPAL DE SEGURANÇA CIDADÃ

Daniele Cristina Bahniuk Mendes

Nei Alberto Salles Filho

Thais Cristina dos Santos

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214534

CAPÍTULO 5 71

O BENEFÍCIO DO AUXÍLIO-RECLUSÃO: REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE O BENEFÍCIO COMO POLÍTICA SOCIAL E COMO AGENTE EFETIVADOR DO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE HUMANA

Tamara Rita Servilha Donadeli Neiva

Daniela de Figueiredo Ribeiro

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214535

CAPÍTULO 6 86

ARBITRAJE DE CONFLICTOS Y DRAMA SOCIAL: APORTES DEL TRABAJO SOCIAL FORENSE EN SOCIEDADES DESIGUALES

Claudia Sandra Krmpotic

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214536

CAPÍTULO 7 96

GESTIÓN DEL RIESGO PARTICIPATIVA COMO MEDIO HACIA LA TRANSFORMACIÓN ADAPTATIVA DE COMUNIDADES Y TERRITORIOS VULNERABLES. CASO CALETA SAN PEDRO, REGIÓN DE COQUIMBO, CHILE

Carmen Paz Castro Correa

Juan Pablo Sarmiento

Josefa Espinace

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214537

CAPÍTULO 8 108

LA ORGANIZACIÓN DEL SOCORRO EN EL ACCIDENTE FERROVIARIO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

José Antonio Iglesias-Vázquez

Mario López-Pérez

Viviane Ferreira-Leite

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214538

GESTÃO, EMPRESAS E MARKETING

CAPÍTULO 9 125

ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Pablo Edison Ávila Ramírez

Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera

Gina Gabriela Loor Moreira
Martha Margarita Minaya Macías
Janeth Virginia Intriago Vera
Rubén Hernán Andrade Álvarez
Milton Geovanny Zambrano Rivera
Henry Marcelino Pinargote Pinargote
Jhonny Antonio Ávila Ramírez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214539

CAPÍTULO 10 141

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: INFLUÊNCIAS DO TEMA NA
FORMAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Giovana Cristina Pavei
Robson Freire

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145310

CAPÍTULO 11.....160

A GESTÃO DA MUDANÇA NO MERCADO DE TRABALHO

Maria dos Anjos Pereira
Elisete Martins

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145311

CAPÍTULO 12..... 172

A ESCOLHA DE UMA UNIVERSIDADE VISTA SOB O PRISMA DA TEORIA DO
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Vera Lucia Telles Scaglione
Lizika Pitpar Goldchleger

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145312

CAPÍTULO 13.....186

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA DE LA EDUCACIÓN
SUPERIOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA. CASO DE
ESTUDIO: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Carlos Benjamín Ricaurte Yépez
Grace Maribel Parra Vintimilla
Oscar Iván Granizo Paredes
José Manuel Pozo Rodríguez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145313

CAPÍTULO 14201

ECONOMIAS À ESCALA E A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NO SECTOR DE MOLDES EM PORTUGAL: UMA ABORDAGEM MICRO COM DADOS EM PAINEL

Fátima Diniz
Elias Soukiazis

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145314

CAPÍTULO 15..... 227

OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE - DA TEORIA À PRÁTICA: O CASO PILARES DA SAÚDE

Manuel Aníbal Correia Monteiro
João Paulo Peixoto

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145315

CAPÍTULO 16241

RETRATOS DO MUNDO CORPORATIVO: TECENDO REFLEXÕES A PARTIR DA ANÁLISE DE FILMES

Felipe Gouvêa Pena
Juliana Oliveira Braga
Miriam de Fátima Moreira Felício Braga

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145316

CAPÍTULO 17..... 252

ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS - O MELHOR MODELO PARA ANÁLISE DE BALANÇO

Moises da Silva Martins
Rosane Aparecida Ferreira Bacha
Edilene Mayumi Murashita Takenaka

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145317

CAPÍTULO 18..... 266

A MORE EFFECTIVE AUDIT AFTER COSO ERM 2017 OR AFTER ISO 31000: 2009?

Alcina Augusta de Sena Portugal Dias

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145318

CAPÍTULO 19 278

TRANSTORNO DE COMPRA COMPULSIVA (TCC): ATUALIZANDO A LITERATURA SOBRE OS COMPRADORES COMPULSIVOS SOB A ÓTICA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Rafael Moreira Guimarães

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145319

CAPÍTULO 20..... 300

RETAILBALL - UMA CHAVE PARA O SUCESSO

Maria Clara Luxo Correia

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Nuno Fortes

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145320

CAPÍTULO 21..... 318

IMÓVEIS CORPORATIVOS NA CIDADE DE SÃO PAULO: TENDÊNCIAS DO MERCADO

João da Rocha Lima Jr.

Carolina Andrea Garisto Gregório

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145321

CAPÍTULO 22..... 328

AVALIAÇÃO SOCIOECONÔMICA DE FAMÍLIAS PRODUTORAS DE MARACUJÁ BRS PÉROLA DO CERRADO RESIDENTES NO ASSENTAMENTO OZIEL ALVES III

Marco Aurélio de Carvalho Vieira e Silva

Ana Maria Costa

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145322

CAPÍTULO 23..... 346

HOME BIAS - OS CONDICIONALISMOS AO INVESTIMENTO ALÉM FRONTEIRA

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Maria Elisabete Duarte Neves

João Soares

Rute Mendes

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145323

CAPÍTULO 24.....365

RENAULT - EXPANSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA NO BRASIL

Hugo Faria

Maria Madalena Eça de Abreu

Lara Sofia Mendes Bacalhau

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145324

CAPÍTULO 25.....372

ORGANO GOLD & OG CARES FOUNDATION – “EVERYONE DESERVES A CHANCE”,
GIVE BACK – UM CASO DE MARKETING EMPRESARIAL E MARKETING SOCIAL DE
MÃOS DADAS

Joana Rodrigues

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Maria Madalena Eça de Abreu

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145325

CAPÍTULO 26.....387

MARKETING DIGITAL – PASSADO, PRESENTE E FUTURO – AS TENDÊNCIAS E O
CASO DA ICLIO

André Viegas

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Maria Madalena Eça de Abreu

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145326

CAPÍTULO 27401

TIMWE – UM PARCEIRO DIGITAL DE SUCESSO NO MARKETING SOCIAL-PÚBLICO
E EMPRESARIAL

Sónia Rocha

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Maria Madalena Eça de Abreu

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145327

CAPÍTULO 28.....416

E-COMMERCE: A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO COMPORTAMENTO DE
CONSUMO

Carmelinda Parizzi

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145328

CAPÍTULO 29..... 428

A CULTURA TURÍSTICA COMO MINIMIZADORA DOS IMPACTES NEGATIVOS DO TURISMO

Cecília de Melo Correia Baptista
Luís Manuel Mota dos Santos Figueira

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145329

CAPÍTULO 30 448

EMPREENDEDORISMO RURAL E APOIO INSTITUCIONAL: O CASO DE ESTUDO DE UMA ALDEIA NO INTERIOR DE PORTUGAL

Maria Lúcia de Jesus Pato

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145330

CAPÍTULO 31..... 463

DINÂMICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA SERRA DE MONTEMURO

Teresa Sequeira

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145331

CAPÍTULO 32 482

A CARTA GASTRONÓMICA DA REGIÃO DA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DAS BEIRAS E SERRA DA ESTRELA COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO GASTRONÓMICO NUMA REGIÃO DO CENTRO DE PORTUGAL

Cristina Rodrigues
Adriano Costa
Anabela Sardo

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145332

CAPÍTULO 33..... 502

E-TURISMO: HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO EN EL ECUADOR

Pablo Edison Ávila Ramírez
Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera
Gina Gabriela Loor Moreira
Martha Margarita Minaya Macías
Janeth Virginia Intriago Vera

Renelmo Wladimir Minaya Macías
Rocio Alexandra Mendoza Villamar
Jhonny Antonio Ávila Ramírez
Milton Geovanny Zambrano Rivera
Henry Marcelino Pinargote Pinargote

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145333

CAPÍTULO 34 515

TURISMO SEXUAL EN MÉXICO, ENFOQUE CRIMINOLÓGICO

Martha Fabiola García-Álvarez
Luz Adriana Nápoles-Durán
Carla Monroy-Ojeda
Dante Jaime Haro-Reyes
Jorge Humberto Medina-Villarreal

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145334

SOBRE O ORGANIZADOR 526

ÍNDICE REMISSIVO 527

CAPÍTULO 15

OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE - DA TEORIA À PRÁTICA: O CASO PILARES DA SAÚDE

Data de submissão: 28/05/2021

Data de aceite: 18/06/2021

Manuel Aníbal Correia Monteiro

Atlântico Business School

Porto - Portugal

<https://orcid.org/0000-0001-9192-6156>

João Paulo Peixoto

Atlântico Business School

Porto - Portugal

<https://orcid.org/0000-0001-6825-5104>

RESUMO: Pilares da Saúde é uma clínica médica criada em janeiro de 2016, com o objetivo de oferecer um serviço de qualidade a nível da saúde física e psicológica. No decorrer das suas atividades surgiram novos desafios necessitando de soluções inovadoras com vista a sua sustentabilidade. Foram efetuados vários estudos, indicando que a resolução passava pelo aumento do volume de vendas e o planeamento estratégico das suas atividades. A metodologia utilizada teve como suporte uma pesquisa de natureza aplicada e de abordagem qualitativa, explicativa quanto os fins, com recurso ao Estudo de Caso. Várias medidas foram implementadas, resultando no aumento do número de consultas e tratamentos e do volume de negócios. O estudo permitiu a empresa construir um quadro teórico de referência denominado “Os

Pilares da Sustentabilidade”, constituindo uma função englobando as variáveis diferenciação, criação de valor percebido pelo cliente, relacionamentos de longo prazo, organização, planeamento e controle.

PALAVRAS-CHAVE: Organização. Planeamento. Sustentabilidade. Pilares. Saúde.

THE CHALLENGES OF SUSTAINABILITY - FROM THEORY TO PRACTISE: THE PILARES DA SAÚDE CASE

ABSTRACT: Pilares da Saúde is a medical clinic created in January 2016, with the objective of offering a quality service in the physical and psychological health. In the course of its activities new challenges arose needing innovative solutions with a view to its sustainability. A number of studies were carried out, indicating that the resolution involved increasing sales volume and strategic planning of its activities. The methodology used was based on a research of an applied nature and a qualitative approach, explanatory as two the ends, with recourse two the Case Study. Several measures have been implemented, resulting in increased numbers of consultations and treatments and turnover. The study allowed the company to build a theoretical frame of reference called “The Sustainability Pillars”, constituting a function encompassing the variables differentiation, creation of value perceived by the client, long term relationships, organization, planning and control.

KEYWORDS: Organization. Planning. Sustainability. Pillars. Health.

1 INTRODUÇÃO

A definição usual de sustentabilidade remete-nos para a “caraterística ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência em certo nível, por um determinado prazo”. (Wikipédia, 2018, p. 1). Este conceito está geralmente associado a um outro princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação das necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras (Teixeira, 2018). Mesmo quando se trata de sustentabilidade empresarial a tónica é colocada no “conjunto de ações que uma empresa toma, visando o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade”. (SuaPesquisa, s/d., p. 1). “Ou seja, uma empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém interações”. (Sebrae, 2017, p. 8). Na abordagem de sustentabilidade económica (em termos macroeconómicos) esta é vista como:

A capacidade de produção, distribuição e utilização equitativa das riquezas produzidas pelo homem, em que o crescimento económico sustentado refere-se a um ciclo de crescimento económico (medido em termos de crescimento do PIB) constante e duradouro, porque assente em bases consideradas estáveis e segura. Relaciona-se com os conceitos de desenvolvimento sustentável, entendido como sustentabilidade ambiental, social, económico e política. (Wikipédia, 2017, p. 1).

Qualquer que seja a perspetiva adotada o conceito remete-nos para ideias relacionadas com o meio ambiente e a utilização de recursos de forma sustentável. Mesmo quando a ênfase é colocada na parte económica, geralmente recomenda-se a análise de indicadores económico financeiros ou de índices de sustentabilidade empresarial, para se auferir se esta sustentabilidade existe na organização. (Fernandez, 2011). Não se indicam, entretanto, as vias para se chegar a esse objetivo. O ponto de vista que se pretende adotar aqui parte do princípio que existem uma série de premissas teóricas que conduzem a formulação de um quadro teórico próprio de sustentabilidade económica financeira (SEF) de uma organização, que se convencionou chamar de “Pilares da Sustentabilidade”, que a serem satisfeitas conduzem a esse objetivo: Diferenciação (D) – o que faz a organização que a torna diferente das outras. Que recursos raros e valiosos tem que as pessoas estão dispostas a pagar para adquirir o produto/serviço; Valor percebido (VP) – oferta de algo (produto/serviço) que o cliente percebe/sente que tem valor e que vale a pena adquirir; Relacionamento de longo prazo (RL) – prática de ações que visam fidelizar a clientela a longo prazo e lhe permita desta forma obter recursos estáveis; Organização (O) – conjunto de ações que permitam estruturar e organizar a empresa de forma a funcionar normalmente ou acima do esperado; Planeamento e controle (PC) – organização que faz

planos para o seu futuro e obtém feedback das ocorrências possibilitando corrigir os desvios detetados. Sendo $SEF = f(D, VP, RL, O, PC)$. Parte-se assim da premissa de que a empresa que conseguir aplicar na prática estes pressupostos, reúne todas as condições para conseguir a sua sustentabilidade económica financeira a curto, médio e longo prazo. É o que se pretende demonstrar com a sua aplicação na empresa Pilares da Saúde. A clínica Pilares da Saúde foi criada em 2016 sem um modelo ou plano de negócios que lhe permitisse saber a partida como é que a empresa pretendia atingir os seus objetivos e criar valor para si e para os seus clientes. Apesar da sua situação económica financeira não ser preocupante, a empresa tem sentido alguns problemas ao nível da sua organização, e das suas receitas, cujo nível não permitia atingir a sustentabilidade desejada, impedindo desta forma a profissionalização a 100 % da sua fundadora como era desejado. Este problema foi diagnosticado como “Que medidas implementar na Pilares de Saúde de forma a aumentar os seus rendimentos e ter sustentabilidade financeira”. Esta questão pode ser reformulada em “por que e como se deve implementar medidas na Pilares da Saúde de forma a aumentar os seus rendimentos e ter sustentabilidade financeira”, que configuram questões mais explanatórias, portanto passíveis de serem explicadas com recurso ao estudo de caso. A solução passará também pela utilização do modelo da cadeia de valor de Porter, análises swot e pestal, teorias de administração de Idalberto Chiavenato, e o balanced scorecard. Feitas algumas análises e investigações ao nível das suas atividades críticas que são a Pré Consulta, as Consultas e Tratamentos, e o Pós Consulta, foi apresentada a Resolução que deverá envolver a profissionalização por fases da sócia gerente, o planeamento estratégico das atividades da empresa, e a (re)organização da empresa em termos de pessoal, atribuições e competências, bem como a atualização dos preços da consultas e tratamentos. Ao longo deste trabalho vai-se procurar apresentar os caminhos percorridos que permitiram a empresa responder aos desafios que enfrentava, e que permitiram ampliar o conhecimento sobre as vias que podem conduzir uma empresa à sua sustentabilidade económica e financeira.

2 A PILARES DA SAÚDE

A clínica Pilares da Saúde, foi fundada com o objetivo de oferecer um serviço de qualidade a nível da saúde física e psicológica, promover o estudo e a pesquisa das correlações biopsicossociais do ser humano e suas aplicações na promoção da saúde, investindo na competência profissional a fim de proporcionar uma medicina preventiva e curativa de forma personalizada. A clínica fica situada na Amadora, e pratica a atividade dos estabelecimentos de saúde com internamento, prática de medicina de clínica geral

em ambulatório, atividade médica de clínica especializada, formação profissional, e outras atividades de saúde humana educativas. A empresa conta com 3 colaboradores fixos e colaboradores em regime de part-time. O volume de vendas foi de 50.137,13 euros em 2016, 72.788,72 euros em 2017, e 208.403,26 euros em 2018. Sendo uma microempresa, a mesma tem uma estrutura reduzida, organizada por funções, de acordo com o grau de desenvolvimento da empresa. Os principais produtos/serviços da Pilares da Saúde são as consultas, (donde se destacam as várias especialidades médicas, medicina preventiva e anti envelhecimento, nutrição clínica avançada e personalizada, medicina tradicional chinesa), os tratamentos (mesoterapia, ozonoterapia, acupunctura, massagem terapêutica chinesa, terapia quântica), serviços diversos (análises clínicas, avaliação da composição corporal, serviços gerais de enfermagem), e formação (Workshops, cursos de curta duração). Estes produtos satisfazem clientes que procuram qualidade de vida, bem-estar e emagrecimento, sendo estas as motivações de compra. No futuro pretende-se atingir um público que procura ter uma longevidade saudável, por outras palavras que procura ter uma vida saudável após os 65 anos de vida. Quanto a concorrência, no concelho de Amadora existem cerca de 55 clínicas oferecendo as mais diversas valências. Estas clínicas dado ao tipo de serviços que oferecem não são todavia consideradas concorrentes diretas da Pilares de Saúde Lda. Dado que a maioria dos clientes da Pilares da Saúde são oriundos de Lisboa, existem uma série de clínicas privadas nessa região, que podem ser consideradas de facto concorrentes da empresa, na medida em que oferecem serviços similares, e com abordagens ao mercado quase idênticas. A empresa tem também clientes que são de Angola, Cabo Verde e dos Açores.

A Saúde em Portugal caracteriza-se pela existência de um sistema de cuidados de saúde de elevada qualidade (classificado como o 9º melhor da Europa e 12º melhor do Mundo), permitindo ao país atingir boas posições em diversos índices de saúde (Wikipédia, 2019, p. 1).

“Portugal foi identificado como um centro de competências nas atividades ligadas à saúde, com o potencial de se tornar num polo de excelência de vocação internacional”. (Wikipédia, 2019, p. 2).

3 O PROBLEMA

A medida que a clínica ia desenvolvendo as suas atividades, com o tempo surgiram novos desafios que necessitavam de soluções inovadoras no sentido de criação das bases para a sua sustentabilidade financeira. O método ABP (Peixoto et. al., 2006), método de aprendizagem baseado em problemas, foi a metodologia usada para a resolução do problema formulado. Vai-se enumerar neste ponto os diferentes passos

que foram sendo dados e que permitiram chegar à Questão: A) Reconhecer assuntos em potencial: sinto que a empresa tem falta de gerar outros rendimentos; tenho que deixar de ser a única fonte geradora de rendimentos da empresa; a empresa está com falta de se organizar melhor; a gestão de stocks tem sido negligenciada; não tem havido tempo para vermos potenciais parceiros estratégicos; a clínica precisa de ser auto sustentável; a clínica possivelmente precisava de um gestor. B) Levantar conexões e definir o espaço do problema: a matriz de conexões vai conduzir-nos ao espaço do problema:

Tabela 1 - Matriz de conexões

	R	O	G.S	PE	S	G.C	Total
Rendimentos - R		X		X	X		3
Organização - O	X		X	X	X	X	5
Gestão de stocks - G.S		X				X	2
Parceiros estratégicos - P.E	X	X			X		3
Sustentabilidade - S	X	X		X			3
Gestor de clínica - G.C		X	X				2
Total	3	5	2	3	3	2	18

Como se pode ver, da matriz de conexões resultou um espaço do problema principal (Organização) e três espaços secundários (Rendimentos, Parcerias Estratégicas, Sustentabilidade). Desses espaços foram escolhidos os espaços organização e rendimentos, por serem os que melhor traduzem o problema em estudo. C) Formular perguntas específicas - Espaço do problema Organização: quais os objetivos da organização; que fatores podem contribuir para a consolidação da organização; quais as atividades que podem ser melhoradas. Espaço do problema Rendimentos: como é realizado o controlo financeiro; qual a proposta de valor para os clientes; que medidas tomar para a sustentabilidade da empresa. D) Definir e especificar o foco - Espaço do Problema Organização: Foco 1 – consolidação da organização; Foco 2 – tarefas e responsabilidades devidamente identificadas, definidas e atribuídas; Foco 3 – planeamento estratégico das atividades. Espaço do Problema Rendimentos: Foco 1 – controlo financeiro; Foco 2 – qual a proposta de valor que a empresa tem para os clientes; Foco 3 – quais as vantagens competitivas da empresa. Estes focos deram origem às seguintes questões relevantes: que habilidades e competências devem ser desenvolvidas dentro da organização? Qual o modelo de planeamento estratégico a utilizar que dá uma melhor resposta às necessidades da empresa? Que medidas devem ser tomadas para aumentar os rendimentos da organização visando a sua sustentabilidade financeira? De entre estas foi escolhida a seguinte Questão: "que medidas implementar na Pilares de Saúde de forma a aumentar os seus rendimentos e ter sustentabilidade financeira?" A

mesma foi escolhida porque inclui no seu seio todas as restantes questões inventariadas. A problemática da sustentabilidade financeira foi o motor que impulsionou o desenho das grandes medidas que deveriam ser tomadas de forma a aumentar os rendimentos da empresa. A empresa percebeu quais os desafios que tinha pela frente em termos de organização e planeamento estratégico das suas atividades, que impactavam o seu crescimento e desenvolvimento a curto e médio prazo, e que tinham de ser ultrapassados.

4 CONCEITOS E MODELOS

Começa-se por lembrar aqui qual foi a solução concreta e definitiva que se teve de escolher para a questão que estava sendo escrutinada: “O aumento do volume de vendas da empresa em 20% ano, durante os próximos três anos, através de um planeamento estratégico que tenha em conta as diversas perspetivas da empresa”. Várias teorias, modelos e conceitos foram utilizados neste trabalho, e que tiveram um papel fundamental no diagnóstico do ambiente interno e externo em que a empresa operava, e no seu planeamento estratégico, contribuindo desta forma para a resolução dos problemas inventariados. Em relação a análise da empresa foram utilizadas a cadeia de valor de Michel Porter, a análise swot qualitativa e quantitativa, que permitiram obter um conhecimento melhor da empresa ao nível das suas atividades, as suas forças e fraquezas. Ao nível do setor efetuou-se uma análise swot do setor privado da saúde, uma análise pestales e swot do setor da saúde em geral em Portugal, permitindo-nos ter um conhecimento abrangente das oportunidades e ameaças existentes no setor. Quanto a organização da empresa várias teorias e conceitos foram passados em revista, nomeadamente a teoria geral da administração de Idalberto Chiavenato, que permitiram dotar a empresa de alguns instrumentos para a resolução de vários problemas existentes ao nível da organização. O modelo do balanced scorecard de Kaplan & Norton, foi aquele que foi utilizado para efeitos do planeamento estratégico da empresa, tendo sido determinante para se perspetivar o futuro da empresa. Por fim a metodologia ABP (Peixoto et. al., 2006) deu uma das contribuições mais importantes a este trabalho, na medida em que forneceu as bases teóricas e práticas para a sua elaboração. Com este método aprendeu-se a localizar e gerir informação, desenvolver respostas razoáveis às questões, providenciar suporte às conclusões e trabalhar competências ao nível da tomada de decisão.

5 A RESOLUÇÃO

Como foi dito anteriormente uma vez diagnosticado o problema, o passo seguinte passava por encontrar os caminhos que conduzissem efetivamente à sua resolução. Vai-se

começar por lembrar aqui o ponto de partida para a resolução do caso e que se consubstanciou na seguinte questão: “Que medidas implementar na Pilares da Saúde de forma a aumentar os seus rendimentos e ter sustentabilidade financeira?” Para se responder a esta questão o processo de resolução passou numa primeira fase pela recolha de informações ao nível da empresa, do setor e da concorrência, que permitisse ter um quadro o mais completo possível do ambiente interno e externo em que a empresa operava. Para este efeito as ferramentas utilizadas como a análise swot e pestales, e a cadeia de valor de Porter, foram determinantes para se obter esse conhecimento. De seguida passou-se a análise das demonstrações financeiras e dos indicadores económicos e financeiros, dados essenciais para perceber até que ponto as suas atividades eram condicionadas por esses fatores. Foi feita depois uma abordagem aos recursos humanos da empresa, para se auferir do seu grau de engajamento, suas motivações, grau de satisfação e o que esperavam da empresa. Finalmente passou-se a analisar as áreas que foram consideradas críticas para o bom desempenho da empresa, que são a Pré Consulta, Consultas e Tratamentos, Pós Consulta e Formação. Ao nível da Pré Consulta, que é a área do primeiro contato do cliente com a clínica, algumas fragilidades foram encontradas ao nível da organização, e no atendimento dos utentes. Era necessário fazer a equipa funcionar como um todo coerente, atribuindo-se tarefas e responsabilidades bem definidas e que fossem assumidas por toda a equipa. Era preciso ainda criar-se instrumentos de apoio a gestão na forma de relatórios e outros documentos que servissem de suporte as decisões a serem tomadas nas mais variadas matérias. Fazia-se sentir ainda a implementação de uma política de comunicação que fosse entendida e aplicada em toda a organização. A área das Consultas e Tratamentos que é onde os utentes são atendidos para efeitos de prestação dos serviços solicitados, era a parte que necessitava de um cuidado especial. Isto porque a faturação da mesma dependia em grande parte da presença da sua sócia gerente e diretora clínica, e da existência a tempo inteiro de uma enfermeira que se ocupasse dos tratamentos. Em ambos os casos esta situação não estava ainda resolvida a contento da empresa. A sócia gerente prestava serviços em outros hospitais o que dificultava a sua prestação na clínica, com reflexos menos positivos em termos financeiros e organizacionais. Quanto ao Pós Consulta que é fase que se segue às consultas e onde o utente vai dar sequência a todas as recomendações e prescrições feitas pelo médico, foram detetadas fragilidades ao nível do marketing de relacionamento, que necessitava de ser reforçado, no sentido da fidelização dos seus clientes e reforço da imagem da empresa. “E não existe nada mais importante e essencial do que o relacionamento que você constrói com os seus pacientes”. (Trotta, 2016, p.1). Por fim ao nível da Formação, outras das áreas que a empresa queria atuar de forma mais intensa, detetaram-se carências não só em termos financeiros para se investir nesse

campo, como de falta de tempo da sócia gerente para se envolver mais nesse projeto. Estes dois factos condicionaram o desenvolvimento das atividades da empresa nessa área. A aposta na formação online dependia da efetivação de alguns investimentos que a empresa não dispunha nesse momento. Das conclusões e constatações feitas em cima a resposta à questão levantada consistiu no seguinte: “O aumento do volume de vendas da empresa em 20% ano, durante os próximos três anos, através de um planeamento estratégico que tenha em conta as diversas perspetivas da empresa”. Analisadas as atividades e respetivos pontos críticos, chegou-se ao processo de resolução, que envolve duas componentes: 1) o aumento do volume de vendas que passava pela combinação das várias alternativas apresentadas de uma forma integrada, nomeadamente na profissionalização faseada da sócia gerente, contratação de uma enfermeira a tempo inteiro, (re)organização da empresa em termos de pessoal, atribuições e competências, atualização dos preços das consultas e tratamentos praticados, continuar a aposta na formação, melhorar o marketing de relacionamento; 2) fazer o planeamento estratégico das atividades da empresa de modo a dotar a clínica deste importante instrumento de gestão. A profissionalização faseada da sócia gerente era uma aposta que tinha que ser feita, porque para funcionar sem sobressaltos a empresa necessitava de uma maior presença da mesma na clínica. Este facto iria induzir melhorias no funcionamento da organização, com reflexos positivos a nível da faturação e sustentabilidade. Sendo que grande parte da faturação da clínica dizia respeito a sua prestação na empresa, significava que era um recurso valioso que a empresa tinha a sua disposição e que devia ser aproveitado na sua plenitude, sendo por outro lado também um dos fatores de diferenciação da clínica, a par dos preços praticados e dos serviços prestados. Os ganhos diretos com esta medida são na ordem dos 4.500 euros, que foi o que a clínica passou a usufruir em termos de horas de presença, com a desvinculação dos hospitais aonde a sócia gerente prestava serviços. A contratação de uma enfermeira a tempo inteiro era também um imperativo, na mediada em que a situação que se vivia era um fator de alguma instabilidade na clínica, que dificultava a programação dos tratamentos dos utentes, o que se refletia também nas suas receitas. Era decisivamente um ponto importante a ter em conta em termos de recursos humanos da empresa. Note-se que a empresa definiu como linhas estratégicas continuar a prestar um serviço de qualidade e diferenciado de forma a dar uma resposta terapêutica adequada e eficaz aos seus clientes. O custo desta medida é de 1.300 euros mês, que foi o que se passou a pagar a enfermeira contratada a tempo inteiro. (Re)organizar a empresa em termos de pessoal, atribuições e competências, iria permitir uma maior autonomia e assunção de responsabilidade por parte dos trabalhadores, com reflexos positivos no funcionamento da organização. A empresa tem uma estrutura reduzida que está de acordo

com o grau de desenvolvimento da mesma. Sendo uma microempresa há que se aproveitar todas as potencialidades do seu pessoal, no sentido de se evitar contratações desnecessárias e ter o pessoal estritamente necessário ao seu bom funcionamento. A reestruturação feita ao nível do front office teve esse objetivo. A poupança neste campo foi de 650 euros, que se ficou a dever a transferência de uma funcionária do front office, para a área de suporte, em vez de se contratar mais uma pessoa. Quanto a atualização dos preços das consultas e tratamentos insere-se no quadro da sua sustentabilidade, que passa pelo alinhamento dos seus preços com os dos concorrentes mais diretos, na medida em que os preços atuais que a empresa pratica são bastante inferiores aos praticados pelos seus principais concorrentes. Isto aliado aos descontos que são feitos aos clientes tem um impacto negativo ao nível das suas receitas. A implementação desta medida foi acompanhada com a introdução de pacotes de tratamentos a escolha dos clientes, na base do valor percebido pelos mesmos. Estas medidas combinadas trouxeram ganhos para a empresa na ordem dos 12.000 a 20.000 euros nos três primeiros meses da sua implementação. A aposta continuada na formação pode ser uma via para o futuro, pese o fato de ser a área que menos tem contribuído para os resultados da clínica, o que tem a ver com a falta de um projeto estruturado que indique claramente os caminhos que se tem de seguir para transformar o mesmo num bom negócio. A aposta na formação online está dependente de investimentos cujo capital a empresa não dispõe neste momento, nomeadamente na aquisição de uma plataforma de venda online, automatizada, com vista a adequar-se as exigências que este tipo de atividade requer. A construção de relacionamentos de longo prazo tem sido uma aposta da clínica, todavia nem sempre executada de forma continuada, pelo que foi necessário dotar o pessoal de instruções concretas sobre esta matéria que faz parte do Pós Consulta, visando melhorias neste sentido. Para concretizar todos os objetivos que foram definidos, foi necessário o recurso ao planeamento estratégico das suas atividades com base na metodologia do balanced scorecard de Kaplan & Norton. Neste caso o planeamento teve como finalidade programar as atividades da empresa de modo a alcançar os objetivos previamente definidos. Estes objetivos por seu lado têm de estar em consonância com a estratégia que a empresa selecionou, para viabilizar a sua concretização. Esta medida tendo sido levada a efeito pela equipa de trabalho, não teve custos para a empresa.

6 AS MEDIDAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Uma vez delineados os caminhos a seguir e explanado o processo de resolução, há que se pôr na prática um plano de ação que tenha como objetivo impulsionar a

implementação das medidas preconizadas. Esta parte tem por finalidade mostrar de que forma a Resolução foi assim posta em prática. No plano da ação começou-se por analisar quais os pontos críticos da resolução e os grandes eixos da implementação a serem revistos e melhorados. Os pontos críticos da implementação consistiam no seguinte: a disponibilidade de tempo por parte da sócia gerente a ser afeta ao projeto; a necessidade de contratação de uma enfermeira a tempo inteiro; o engajamento dos colaboradores na implementação das medidas preconizadas. Quanto aos grandes eixos de implementação estas consistiram nas áreas da Pré Consulta, Consultas e Tratamentos, Pós Consulta, Formação e Atividades de Suporte. As medidas implementadas abrangeram praticamente todas as áreas da empresa, com particular destaque para as seguintes: Pré Consulta - reestruturação da equipe no front office, com o intuito de melhorar a comunicação com os clientes e robustecer a imagem da clínica. Ganhos na ordem dos 650 Euros mês; elaboração e implementação de um manual de competências e tarefas das assistentes administrativas, com a finalidade de dar mais autonomia as pessoas, a melhoria dos processos, e o aumento da eficácia e eficiência dos serviços. Sem custos para a empresa, tendo sido elaborado pela equipa de trabalho. Consultas e Tratamentos: contratação de uma enfermeira a tempo inteiro com o objetivo de estabilizar o quadro do pessoal, conseguir-se uma melhor planificação dos tratamentos a serem feitos e aumentar-se as receitas - custos na ordem de 1.300 euros mês; atualização dos preços das consultas e tratamentos, como forma de aumentar-se por essa via o volume de vendas. Essa atualização foi acompanhada pela introdução ao mesmo tempo de vários pacotes de tratamentos, que podiam ser escolhidos pelos clientes, criando-se desta forma valor para o cliente e para a empresa. Aumento da faturação na ordem de 12.000 a 20.000 euros, nos três primeiros meses da sua implementação, com referência a fevereiro 2019. Atualização da política de descontos da empresa. Tendo em conta os muitos descontos que a empresa fazia, foi necessário racionalizar esta medida, para os casos que se revelassem estritamente necessários. Estimativa de ganhos na ordem de 1.500 euros mês. Profissionalização a tempo inteiro por fases da sócia gerente, o que tem permitido aumentar-se o número de consultas efetuadas, para além de outras atividades que se refletem no melhor funcionamento da clínica. Ganhos diretos na ordem de 4.500 euros mês. Pós consulta: Reforço do marketing pós consulta, elaborando-se diretivas concretas neste sentido a serem seguidas pelas assistentes administrativas, visando a fidelização dos clientes. Sem custos para a empresa, elaborado em conjunto pela equipa de trabalho e a sócia gerente da empresa. Elaboração e introdução de um modelo de relatório de acompanhamento dos utentes, que permitisse seguir a sua trajetória na clínica. Elaborado pela equipa de trabalho, portanto sem custos para a empresa. Formação: manter a aposta

na prestação de serviços a terceiros que venham a necessitar do know how da clínica em matéria de formação como já aconteceu no passado. Suporte: melhoraria dos documentos de prestação de contas transformando-os em verdadeiros instrumentos de gestão e de informação financeira. Sem custos para a empresa. Elaborado e implementado pela equipa de trabalho. Promoção de uma reunião mensal entre a sócia gerente e os colaboradores com o objetivo de se obter o feedback dos mesmos sobre a situação da empresa, e melhorar o clima organizacional. Introdução de um novo modelo de gestão estratégica através da metodologia do Balanced Scorecard, que se veio a revelar de grande importância para a vida da empresa. Sem custos para a empresa, elaborado e implementado pela equipa de trabalho. Implementação da elaboração de relatórios mensais de atividades, como forma de por essa via a sócia gerente ter informação fidedigna, da situação financeira da clínica e do seu funcionamento em traços gerais, permitindo-a tomar ações corretivas lá aonde se mostrar necessário. Elaborado e implementado pela equipa de trabalho, sem custos para a empresa. O processo de implementação vem decorrendo de forma normal com ganhos substanciais para a empresa a todos os níveis.

7 OS RESULTADOS

Tendo em conta tudo o que já foi feito pode-se afirmar neste momento que praticamente todas as medidas delineadas foram implementadas. Os resultados apresentam-se bastante animadores devido aos ganhos já obtidos. Muito trabalho foi feito em matéria de organização e planeamento, tendo esses esforços se traduzido no aumento substancial do volume de negócios da empresa. A implementação das medidas decorreu num clima normal, e continua nessa trajetória, sendo necessário alguma flexibilidade para acomodar imprevistos que sempre ocorrem. Deste modo já se conseguiu neste momento a profissionalização integral da sócia gerente, o que não acontecia antes, a contratação de uma enfermeira a tempo inteiro para a clínica, o reforço do marketing pós consulta que era uma grande preocupação pelo impacto que tinha ao nível da retenção de clientes, e a melhoria do ambiente organizacional. Estas eram as grandes preocupações que existiam a nível da organização. A implementação destas medidas traduziu-se em termos de resultados no aumento do número das consultas e tratamentos efetuados, no aumento da faturação da clínica decorrente desse aumento das consultas e tratamentos. Por fim no aumento do volume de vendas, impulsionado pelo aumento dos preços, pelo aumento das consultas e dos tratamentos, bem como pela introdução de pacotes de tratamentos com descontos, que foi posto a disposição dos clientes. A metodologia aplicada foi o do planeamento estratégico da empresa na medida em que “as empresas que praticam o

planeamento estratégico tendem a ter um melhor desempenho do que aquelas que não o fazem”. (Harrison, 2005, p. 26). Os quadros que a seguir se apresentam elucidam de forma clara os resultados obtidos até agora:

Tabela 2 - Evolução do número de consultas e tratamentos, e da faturação

Semestre	Nº. de Consultas e Tratamentos	Faturação das Consultas e Tratamentos
2º Semestre 2017	348	19.624,18 €
1º Semestre 2018	420	59.064,86 €
2º Semestre 2018	678	86.071,69 €

Tabela 3 - Evolução das vendas e prestação de serviços

Anos	Vendas e prestação de serviços	Δ
2016	50.137,13 €	-----
2017	72.788,73 €	45,18%
2018	208.403,26 €	168,31%

O ano de 2016 foi o da criação da clínica e de apoio a algumas atividades da sócia gerente. A abertura da clínica ao público aconteceu no 2º semestre de 2017. Os resultados obtidos em 2018 indicam que a empresa caminha rumo a sua estabilidade financeira. No curto e no médio prazo espera-se a melhoria contínua dos serviços, o aumento sustentado do volume de vendas, a sustentabilidade da organização, e a estabilidade da empresa.

8 AVANÇO DO CONHECIMENTO

Em se tratando de um trabalho de investigação aplicada vai-se agora analisar como decorreu a aplicação dos conceitos e modelos mais importantes que sustentam a Resolução do Caso. O modelo da cadeia de valor de Porter permitiu identificar e analisar as áreas de atividades críticas da empresa, possibilitando encontrar-se soluções para os problemas detetados, tendo-se mostrado um instrumento útil de gestão de empresas. Conseguiu-se desta forma ver quais as atividades que agregavam mais valor para a empresa e tomar as melhores decisões no sentido de se aproveitar essas potencialidades. É um modelo que se ajustou perfeitamente ao problema em estudo. As teorias de Administração de Idalberto Chiavenato deram um grande contributo para a organização da empresa, nomeadamente no que tange aos processos e procedimentos a utilizar, tarefas, responsabilidades, atribuições e estruturação, confirmando a sua validade e aplicabilidade nas organizações. O modelo do balanced scorecard foi o instrumento utilizado no planeamento estratégico da empresa, fixando metas e objetivos a serem atingidos, permitindo o aumento da faturação e do volume de negócios da empresa. É um

modelo que se revelou de grande utilidade, de boa aplicabilidade, e com bons resultados. A utilização do modelo pestal serviu para fazer um balanceamento das oportunidades e ameaças existentes no setor, tendo sido um guia útil no planeamento das atividades da empresa. Globalmente pode-se dizer que os resultados superaram as expectativas, tendo os modelos correspondido ao que se esperava dos mesmos. Por fim foi necessário construir um quadro teórico próprio que enquadrasse a problemática da sustentabilidade económica financeira da empresa, que se denominou de “Os Pilares da Sustentabilidade”, e que serviu de pano de fundo ao trabalho que se levou a efeito, sendo esta a principal contribuição em termos de construção de conhecimento.

9 IMPLICAÇÕES NA GESTÃO EMPRESARIAL

A Pilares da Saúde não teve na sua gênese um plano de negócios a sustentar a sua criação e tão pouco tinha planos elaborados que suportassem as suas atividades rotineiras. Com a elaboração deste trabalho a empresa ficou dotada de instrumentos de gestão que lhe permitiram fazer o acompanhamento das suas atividades, em termos de organização e planeamento estratégico, e alavancar os seus resultados rumo a tão almejada sustentabilidade. Foram passos muito importantes e espera-se que continuem a ter efeitos positivos muito para além do período deste trabalho. Para os diferentes agentes económicos as conclusões a extrair passam pela constatação de que a sustentabilidade económica financeira de uma organização se insere no quadro de uma metodologia de ação, como a que foi utilizada neste trabalho, cuja aplicabilidade pode conduzir qualquer empresa a atingir este objetivo maior e desejável.

10 LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A principal limitação que se encontrou na elaboração deste trabalho foi a distância em relação ao objeto de estudo. Esta realidade dificultou em alguns momentos a obtenção de elementos para efeitos de análise, e atrasou de certo modo a implementação de algumas medidas. Estas limitações foram ultrapassadas através do recurso às novas tecnologias, que permitiram o contacto com a empresa praticamente todas as semanas, superando-se dessa forma os obstáculos encontrados pelo caminho. Outro recurso utilizado foram as visitas in loco a empresa, que permitiram o contacto mais pessoal com todos os intervenientes nesse processo. Durante os trabalhos verificou-se a necessidade de se aprofundar a problemática da nova geração e a influência da educação na saúde, em contrapartida a antiga geração (maioria dos clientes atuais da Pilares da Saúde). É importante que se aprofunde este tema, de forma a aferir-se do papel da educação em termos de saúde em ambas as gerações,

e ver como este conhecimento pode contribuir para o delineamento de uma estratégia de marketing da empresa na atração de novos clientes.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, Miriane de Almeida. **Sustentabilidade financeira**: proposta de indicador de sustentabilidade financeira aplicável às micro e pequenas empresas. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, São Paulo, 2011. Disponível em: <www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao.../dissertacao.pdf> Acesso em: 15 maio 2019.

HARRISON, Jeffrey. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre. Bookman, 2005.

SEBRAE. **Sustentabilidade econômica**: Como sua empresa pode ser mais lucrativa com a sustentabilidade. Cuiabá, MT: Sebrae, 2017. Edição IABS – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade. Disponível em: <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/6-Sustentabilidade-Economica_MIOLO-final.pdf>. Acesso em: 15 maio 2019.

SUAPESQUISA. **Sustentabilidade empresarial**. [s.d.]. Disponível em: <www.suapesquisa.com> Acesso em: 08 maio 2019.

TEIXEIRA, Júlio César. **Sustentabilidade**: O que é, tipos, importância e benefícios - Blog FIA. 28 Nov. 2018. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/sustentabilidade>> Acesso em: 15 maio 2019.

TROTTA, Raphael. **Marketing de relacionamento – boas práticas para o seu consultório**. Blog do iMedicina. 28 set. 2016. Disponível em: <www.blog.imedicina.com.br/artigo-pe-37-marketing-de-relacionamento-do-consultorio-fundo-mk/> Acesso em: 02 mar. 2018.

WIKIPÉDIA, **Saúde em Portugal**. 21 Maio 2019. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/saude_em_portugal> Acesso em: 26 jun. 2019.

WIKIPÉDIA. **Sustentabilidade**. 15 Ago. 2018. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade>> Acesso em: 08 maio 2019.

WIKIPÉDIA. **Sustentabilidade econômica**. 18 Jun. 2017. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade_economica> Acesso em: 08 maio 2019.

SOBRE O ORGANIZADOR

DAVID GARCÍA MARTUL (david.martul@urjc.es) (ORCIDId: <https://orcid.org/0000-0002-0160-9374>). Profesor del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología de la Facultad de Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Graduado en Historia en la Universidad de Santiago de Compostela y Graduado en Documentación en la Universidad Carlos III de Madrid. Doctor Europeo en Documentación por esta última universidad. Ha impartido docencia en numerosas universidades tanto en España, Universidad Carlos III de Madrid y Universidad Rey Juan Carlos, como en Universidades Europeas como la School of Journalism, Media and Cultural Studies de la University of Cardiff, en la University of Sheffield, la University of Brighton en Reino Unido o la HoogeSchool de Rotterdam. También ha sido docente en la Universidad de Guadalajara (México) y la UNAM. Ha participado en proyectos de investigación internacionales tanto con países europeos como africanos (con la Universidad Cheik Anta Diop y la Universidad de Cabo Verde) en el campo de la cooperación interuniversitaria para el desarrollo de herramientas de alfabetización digital. Cuenta con más de 60 trabajos de investigación científica en los campos de la Alfabetización Digital y Mediática, Documentación y Comunicación.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accidente ferroviário 108, 109, 110

Aluguéis corporativos 318, 319

Ambiente 3, 6, 7, 8, 10, 65, 66, 76, 99, 129, 144, 145, 146, 150, 155, 161, 167, 195, 200, 228, 232, 233, 237, 246, 248, 289, 309, 320, 329, 332, 337, 342, 370, 422, 428, 432, 433, 438, 441, 444, 450, 483, 488, 489, 521

Análise envoltória de dados 252, 253, 257, 259, 264

Antivalores 516, 519, 524

Apoio institucional 53, 448, 451, 452, 460, 461

Aptidões dos gestores 300

Arbitraje social 86, 89, 94

Atendimento ao público 19, 21, 33, 34, 37

Atualização de literatura 278

Audit 266, 267, 269, 273, 274, 276

Auxílio-reclusão 71, 72, 73, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85

B

Big data 387, 388, 390, 391, 394, 395, 398, 399

C

Campo Benfeito 448, 449, 452, 453, 454, 456, 459, 460, 462, 466, 471, 472, 473

Carreira 241, 242, 245, 246, 247, 250

Cidadã 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70

Cohesión social 96, 98, 99, 105, 107

Comportamento do consumidor 172, 173, 177, 178, 183, 184, 278, 287, 282, 416, 421, 422, 423, 427

Comunicación 91, 93, 104, 110, 113, 114, 134, 137, 138, 200, 503, 505, 510

Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela 482, 483, 484, 489, 493

COSO 128, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277

Cultura 10, 17, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 69, 70, 76, 127, 135, 139, 153, 163, 168, 187, 245, 287, 308, 310, 312, 347, 351, 363, 388, 395, 423, 428, 430, 431, 432, 433, 434, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 455, 457, 458, 459, 463, 466, 467, 468, 469, 474, 478, 479, 480, 487, 488, 491, 500, 508, 512, 516, 522

Custos de informação 346, 348, 349, 350, 351, 352, 355, 360, 362

D

Dados em painel 201, 346, 354, 357

Decisiones 94, 98, 99, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 133, 134, 135, 137, 138, 197, 503, 508

Demonstrações contábeis 252, 253, 254, 256, 260, 261, 263, 264

Desastres 98, 99, 106, 108, 109

Desenvolvimento de jogos 38, 41, 42, 45, 47, 48, 50, 53, 59, 60

Desenvolvimento local 15, 328, 334, 343, 344, 444, 457, 459, 463, 480, 501

Desenvolvimento sustentável 228, 329, 339, 408, 428, 443, 463, 468, 469, 479, 480, 488, 489

Desplazamiento 515, 516, 519, 524

Desporto 10, 300, 301, 302, 303, 305, 306, 307, 310, 311, 312, 313, 315, 316

Diagnóstico situacional 186

Diversidade 68, 69, 166, 176, 241, 242, 248, 249, 250, 251, 315, 408

E

E-commerce 248, 416, 417, 418, 419, 424, 426

Economia da cultura 51, 439, 463, 480

Economias à escala 201

Economia social 170, 440, 463, 466, 469, 470, 478

Educación superior 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 197, 198, 199, 200, 506

Empreendedorismo 184, 340, 448, 449, 450, 451, 455, 457, 460, 461, 463, 465, 466, 467, 478, 480

Empreendedorismo rural 448, 449, 450, 451, 457, 460

Empresas 38, 40, 41, 44, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 74, 98, 126, 130, 131, 134, 135, 137, 138, 139, 145, 146, 151, 155, 156, 157, 162, 163, 164, 168, 185, 195, 201, 237, 238, 240, 243, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 278, 294, 300, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 322, 347, 349, 350, 351, 365, 366, 370, 376, 386, 387, 388, 392, 393, 394, 395, 409, 413, 415, 417, 418, 419, 420, 425, 426, 427, 433, 436, 438, 449, 450, 451, 460, 479, 489, 502, 503, 505, 507, 508, 510, 514

Ensino Universitário 141

ERM 2017 266, 267, 269, 270, 272, 273, 274, 275, 277

Escolha de universidade 172

Estado e sociedade civil 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14

Estrategia 4, 98, 105, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 136, 138, 195, 198, 503

Estratégia de Internacionalização da Marca 365
Extensão do self 172, 173, 174, 177, 180, 182, 183
Externalidades do capital humano 201

F

Financial frauds 266, 267
Função de produção 201, 258
Función cognoscitiva 186, 196
Funciones universitarias 186, 199
Función ideológica 186, 198

G

Games 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 53, 54, 56, 57, 58, 62, 63
Gastronomia típica 483, 484, 487
Gerencia 125, 126, 127, 128, 131, 135, 138, 139, 140, 190
Gestão de Equipas Empresariais-Comerciais 300
Gestão pública 10, 19, 76, 481
Gestión del riesgo 96, 99, 106
Globalización 139, 187, 189, 199, 503
Governança 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 250, 431, 436, 439, 446, 448, 469
Governança da AML 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

H

Home bias 346, 347, 349, 350, 351, 352, 353, 360, 361, 362, 363, 364

I

Imperativo tecnológico 241
Indústria criativa 38, 40, 57, 58
Información 109, 110, 111, 112, 113, 114, 117, 122, 123, 127, 128, 135, 136, 190, 193, 200, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 511, 512, 523
Innovación 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 125, 126, 129, 139, 140, 186, 188, 200, 506, 514
Innovación social 96, 98, 99, 100, 101, 103, 105
Investimento estrangeiro 346, 347, 348, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 360
ISO 31000 266, 267, 272, 273, 274, 275, 277

J

Justiça 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 74, 76, 80, 83, 163, 167, 469

L

Liderança 33, 300, 303, 304, 310, 311, 313, 314, 315, 316, 367, 368, 385, 386

M

Marketing de conteúdo 387, 391, 420

Marketing de rede 372, 376, 384, 385, 386

Marketing digital 372, 387, 388, 390, 393, 395, 397, 398, 399, 416, 417, 419, 420, 424, 426, 427

Marketing multinível 372, 376

Marketing público 300, 365, 372, 387, 388, 395, 397, 401

Marketing relacionado com causas 372

Marketing social 372, 401, 408, 409, 413, 414

Marketing turístico-público 387

Mercado de trabalho 160, 161, 166, 169, 248

Mercado imobiliário 319

Metodologias ativas 241, 242, 250

Mobile Marketing 387, 388, 392, 401, 402, 409, 410, 411, 414

Modelos de análise de decisão 252

Mudança 19, 53, 70, 77, 160, 161, 163, 166, 168, 169, 184, 244, 251, 310, 314, 344, 375, 388, 409, 445, 469

Município 9, 12, 13, 14, 19, 21, 23, 24, 34, 64, 67, 68, 69, 449, 457

O

Organização 4, 5, 10, 11, 16, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 48, 67, 70, 74, 142, 144, 145, 157, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 174, 175, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 237, 238, 239, 245, 256, 261, 294, 306, 311, 312, 313, 315, 330, 344, 372, 374, 412, 413, 419, 420, 429, 431, 442, 446, 450, 454, 457, 468, 483, 485, 500

P

Participação 1

Percepción social del riesgo 96, 99, 100, 102, 104, 105

Pesquisas relevantes 278

Pilares 167, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 239, 242, 484
Planeamento 8, 9, 16, 227, 228, 229, 231, 232, 234, 235, 237, 238, 239, 314, 437, 438, 439, 441, 449, 452, 486
Políticas culturais 38, 40, 42, 44, 51, 56, 58, 468, 481
Política social 15, 71, 168, 345
Políticas públicas 1, 2, 3, 4, 5, 7, 13, 14, 15, 17, 18, 38, 40, 42, 43, 44, 47, 51, 56, 58, 62, 63, 65, 67, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 84, 85, 92, 256, 294, 339, 340, 345, 431, 434, 436, 437, 440, 463, 468, 479, 518
Portugal 1, 2, 10, 15, 16, 17, 108, 161, 166, 168, 201, 202, 203, 204, 212, 223, 225, 226, 227, 230, 232, 240, 266, 300, 314, 346, 348, 353, 354, 365, 368, 372, 375, 379, 387, 395, 401, 408, 428, 429, 430, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 451, 454, 457, 461, 463, 464, 466, 470, 472, 473, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 489, 490, 499, 500
Previdência social 71, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 83, 84
Produtor de maracujá 328
Publicidade e Propaganda 141, 143, 144, 146, 147, 148, 152, 156, 157, 158

Q

Qualidade em saúde 19, 37

R

Região de Montemuro 448, 449, 454, 460, 477
Responsabilidade social 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 170, 365, 366, 369, 372, 401, 408, 413, 414, 415
Responsabilidade Social Corporativa 141, 142, 143, 145, 149, 152, 157, 158, 401, 408
Restaurativa 64, 65, 67, 68, 69, 70, 89

S

Saúde 10, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 37, 75, 76, 166, 169, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 239, 240, 283, 332, 336, 342, 345, 372, 374, 376, 401, 408, 409, 412, 441, 454
Sector de moldes 201
Segurança 6, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 73, 75, 76, 166, 169, 243, 253, 307, 311, 318, 394, 441, 444, 472, 488
Sexual 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524
Situação socioeconômica 328, 330, 331, 336

Sociedades desiguales 86

Sudamérica 86

Sustentabilidade 2, 144, 147, 148, 150, 157, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 238, 239, 240, 330, 428, 433, 437, 444, 457, 468, 478, 486, 497

T

Tecnología 25, 26, 39, 45, 76, 93, 185, 187, 189, 190, 200, 201, 241, 242, 243, 244, 245, 250, 300, 307, 344, 394, 399, 409, 414, 427, 428, 433, 437, 438, 444, 450, 460, 479, 503, 506

Tendências 70, 136, 191, 201, 281, 291, 318, 319, 387, 388, 390, 391, 395, 398, 400, 422, 435, 446, 487, 488, 500

Território 2, 5, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 26, 102, 196, 366, 411, 428, 433, 436, 437, 438, 443, 444, 446, 451, 457, 463, 464, 465, 473, 475, 478, 479, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 495, 497, 498, 513, 520

Territórios baixa densidade 463

Trabajo Social Forense 86, 87, 90, 95

Transformación adaptativa 96

Transtorno da Compra Compulsiva 278, 294

Triaje 109

Turismo 40, 192, 200, 340, 395, 397, 398, 400, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 449, 457, 460, 468, 478, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 491, 497, 499, 500, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 516, 519, 520, 523, 524

Turismo gastronómico 482, 483, 484, 485, 486, 497, 499

V

Víctima 89, 111, 114, 115, 118, 516, 517, 518, 519, 521, 522, 524



**EDITORA
ARTEMIS**