

# 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.

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

### Conselho Editorial

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, Cuba*  
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, *Universidade Federal de Uberlândia*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Amanda Ramalho de Freitas Brito, *Universidade Federal da Paraíba*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano, Peru*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Ester Mallmann Centenaro, *Universidade do Estado de Mato Grosso*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla, Espanha*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carmen Pimentel, *Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Castro, *Universidade Nova de Lisboa, Portugal*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deuzimar Costa Serra, *Universidade Estadual do Maranhão*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional, Argentina*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis, Argentina*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Iara Lúcia Tescarollo Dias, *Universidade São Francisco*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura, Peru*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145313)

**CAPÍTULO 14 .....201**

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](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](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145315)

**CAPÍTULO 16 .....241**

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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145326)

**CAPÍTULO 27 .....401**

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](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](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](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](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](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](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](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](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145334)

**SOBRE O ORGANIZADOR ..... 526**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 527**

# CAPÍTULO 9

## ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Data de submissão: 20/06/2021

Data de aceite: 09/07/2021

### **Pablo Edison Ávila Ramírez**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
El Carmen -Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-7730-2128>

### **Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
El Carmen –Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0003-1805-4405>

### **Gina Gabriela Loor Moreira**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
El Carmen –Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-7283-5504>

### **Martha Margarita Minaya Macías**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
El Carmen –Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0003-2406-8192>

### **Janeth Virginia Intriago Vera**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
El Carmen –Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-5539-2940>

### **Rubén Hernán Andrade Álvarez**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
El Carmen –Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0003-2021-4244>

### **Milton Geovanny Zambrano Rivera**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
El Carmen –Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-6089-0792>

### **Henry Marcelino Pinargote Pinargote**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
El Carmen –Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-8871-3651>

### **Jhonny Antonio Ávila Ramírez**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
El Carmen –Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0003-4993-8780>

**RESUMEN:** El objetivo de esta investigación es realizar una revisión teórica acerca del análisis del enfoque de la gerencia estratégica, para tal efecto la metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo y el proceso investigativo es descriptivo – explicativo. Como resultado del estudio se puede concluir que la gerencia estratégica es un proceso continuo que evalúa y controla el negocio y las industrias en las que está involucrada una empresa, además ayuda a los líderes de la compañía a evaluar la situación actual de su empresa, diseñar estrategias, implementarlas y analizar la efectividad de las estrategias implementadas; sin embargo la innovación, las tecnologías emergentes y las expectativas de los clientes obligan a las organizaciones a pensar y tomar decisiones estratégicamente para tener éxito.

El proceso de la gerencia estratégica es una técnica de gestión utilizada para planificar el futuro: las organizaciones crean una visión mediante el desarrollo de estrategias a largo plazo. Esto ayuda a identificar los procesos necesarios y la asignación de recursos para alcanzar esos objetivos.

**PALABRAS CLAVES:** Gerencia. Estrategia. Empresas. Innovación. Decisiones.

## ANALYSIS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH

**ABSTRACT:** The objective of this research is to carry out a theoretical review about the analysis of the strategic management approach, for this purpose the methodology used has a qualitative approach and the investigative process is descriptive - explanatory. As a result of the study, it can be concluded that strategic management is a continuous process that evaluates and controls the business and industries in which a company is involved, also helps company leaders to evaluate the current situation of their company, design strategies, implement them and analyze the effectiveness of the implemented strategies; however innovation, emerging technologies and customer expectations force organizations to think and make decisions strategically to be successful. The strategic management process is a management technique used to plan for the future: organizations create a vision by developing long-term strategies. This helps to identify the necessary processes and resource allocation to achieve those goals.

**KEYWORDS:** Management. Strategy. Companies. Innovation. Decisions.

## 1 INTRODUCCIÓN

Imagina que quieres pilotar un bote de remos por un río desconocido sin estudiar las características de la costa o los posibles obstáculos en tu camino. Sin un mapa, tendrías que navegar por instinto, y sería difícil tomar decisiones. Algunos obstáculos podrían incluso causar que el bote se hunda. En una empresa, es importante planear cómo usted y su equipo cumplirán los objetivos de la organización, especialmente asignando a los empleados tareas esenciales que respalden los objetivos de su compañía. La gerencia estratégica permite que una organización sea capaz de crear su propio futuro a través de formulación, ejecución y su evaluación de acciones que permiten a una determinada organización el logro de sus objetivos. La gerencia es la responsable del éxito o fracaso de su organización ya que de las decisiones estratégicas que tome depende la posición y la ventaja competitiva que la organización ocupe dentro del mercado. Además, la gerencia estratégica tiene que ver con la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes pueden llevar a cabo para lograr un mejor rendimiento y una ventaja competitiva para su organización. Se dice que una organización tiene una ventaja competitiva si su rentabilidad es superior a la rentabilidad promedio de todas las empresas de su industria.

Existen muchos marcos y metodologías diferentes para la planificación estratégica y la gestión. Si bien no existen reglas absolutas con respecto al marco correcto, la mayoría

sigue un patrón similar y tiene atributos comunes. Muchos marcos modifican algunas variaciones en algunas fases muy básicas: 1) análisis o evaluación, donde se desarrolla una comprensión de los entornos internos y externos actuales, 2) formulación de estrategias, donde se desarrolla una estrategia de alto nivel y se elabora un plan estratégico de nivel básico de organización documentado 3) ejecución de la estrategia, donde el plan de alto nivel se traduce en elementos de acción y planificación más operacionales, y 4) fase de evaluación o gestión / sostenimiento, donde se refina y evalúa el rendimiento, la cultura, las comunicaciones, los informes de datos y otros aspectos estratégicos problemas ocurre. En atención a estos planeamientos el presente trabajo se proyectó como objetivo realizar una la revisión teórica acerca del enfoque de la gerencia estratégica, para ello se abordó información relevante y precisa de autores como Wheelen & Hunger (2007), Porter (2008), Hill & Jones (2011), Thompson et al. (2012), Hitt et al. (2008) y Serna (2008), que proporcionaron una base de conocimientos fiables, ayudando a la descripción de los hechos más relevante dentro de esta problemática.

## 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La gerencia estratégica es un concepto muy utilizado y veces mal entendido en los negocios. Ayuda a considerar las dos palabras por separado primero. Las estrategias son las iniciativas que una empresa toma para maximizar sus recursos y hacer crecer su negocio. Esto puede implicar planificación financiera, gestión de recursos humanos o centrarse en una declaración de misión. La administración es el proceso de operar el negocio día a día y planificar el éxito futuro. Cuando juntas las dos palabras, la gerencia estratégica se trata de impulsar el crecimiento de la empresa a través de técnicas de gestión eficaces centradas en la fijación de objetivos.

Los planteamientos estratégicos determinan el futuro competitivo de una organización, por tal razón, las decisiones que se tomen determinarán su éxito o su fracaso; son tan importantes que se convierten en el objetivo central para que la organización se posicione en la cima del triángulo competitivo, es decir, que la empresa se ubique por encima de cualquier tipo de competencia que pueda afectar su integridad. (López & Rodríguez, 2008)

A continuación se plantean algunas preguntas y respuestas sobre el enfoque de la Gerencia estratégica:

### 2.1 CREENCIAS EN QUE ESTÁ SOPORTADO EL ENFOQUE

El proceso de la Gerencia estratégica significa definir la estrategia de la organización. También se define como el proceso mediante el cual los gerentes eligen una

serie de estrategias para la organización que le permitirán lograr un mejor desempeño. Para Wheelen & Hunger (2007) el proceso de gestión estratégica tiene cuatro pasos siguientes:

- 1. Análisis ambiental:** Exploración ambiental se refiere a un proceso de recolección, escrutando y proporcionar información para los propósitos estratégicos. Ayuda a analizar los factores internos y externos que influyen en una organización. Luego de ejecutar el proceso de análisis ambiental, la gerencia debe evaluarlo de manera continua y esforzarse para mejorarlo.
- 2. Formulación de la estrategia:** Formulación de estrategias es el proceso de decidir mejor curso de acción para el logro de objetivos de la organización y por lo tanto lograr el propósito de la organización. Después de realizar el análisis del entorno, los gerentes formulan estrategias corporativas, comerciales y funcionales.
- 3. Implementación de la estrategia:** Implantación de la estrategia implica hacer que la estrategia funcione según lo previsto o poner la estrategia elegida por la organización en acción. La implementación de la estrategia incluye el diseño de la estructura de la organización, la distribución de recursos, el desarrollo de procesos de toma de decisiones y la administración de recursos humanos.
- 4. Evaluación y control de la estrategia:** Evaluación de la estrategia es el paso final del proceso de gestión de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia clave son: evaluar los factores internos y externos que son la raíz de las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar medidas correctoras / correctivas. La evaluación se asegura de que la estrategia de la organización así como su implementación cumpla con los objetivos de la organización.

## 2.2 VALORES EN QUE SE FUNDAMENTA EL ENFOQUE

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro. Thompson et al. (2012) consideran un conjunto de distintos valores que se detallan a continuación:

- **Excelencia operacional:** El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial..., todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por

parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.

- **Capacidad de aprendizaje:** La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal.
- **Recursos Humanos:** Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.
- **Compromiso con el cliente:** Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.
- **Ética:** Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.
- **Calidad:** Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.
- **Innovación:** Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática.
- **Imagen:** Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas.
- **Seguridad:** Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.
- **Ambiente:** Como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.

- **Diversión:** Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.
- **Estructura organizativa:** La valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico.

### 2.3 EL CUERPO NORMATIVO DEL ENFOQUE: PRINCIPIOS, CARACTERÍSTICAS, HIPÓTESIS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

**Principios.** - La estrategia no consiste en encontrar la mejor manera universal de competir, ni es un esfuerzo ser todo para cada cliente. La estrategia consiste en definir una forma de competencia que ofrezca un valor único en un conjunto particular de usos o para un conjunto particular de clientes. Para establecer y mantener un posicionamiento estratégico distintivo, Porter (2008) estipula que una empresa debe seguir seis principios fundamentales:

1. Debe comenzar con el *objetivo correcto*: un rendimiento superior de la inversión a largo plazo. Solo mediante la estrategia de arraigo en una rentabilidad sostenida se generará un valor económico real. El valor económico se crea cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo.
2. La estrategia de una compañía debe permitirle entregar una *propuesta de valor*, o un conjunto de beneficios, diferente a los que ofrecen los competidores.
3. La estrategia debe reflejarse en una *configuración de valores distintivos*. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, una empresa debe realizar actividades diferentes a las de sus rivales o realizar actividades similares de diferentes maneras.
4. Las estrategias robustas implican *compensaciones*. Una empresa debe abandonar o renunciar a algunas características, servicios o actividades del producto para ser único en otros.
5. La estrategia define cómo todos los elementos de lo que *encaja* una empresa junta. Una estrategia implica tomar decisiones a lo largo de la configuración del valor que son independientes; todas las actividades de una empresa deben reforzarse mutuamente.

6. La estrategia implica *continuidad* de dirección. Una empresa debe definir una propuesta de valor distintiva que representará, incluso si eso significa renunciar a ciertas oportunidades

**Características.-** Hill & Jones (2011) consideran a la Gerencia estratégica como un enfoque moderno para gestionar con éxito las empresas y enfrentar los desafíos futuros. Las siguientes son las características principales.

1. **Método de gestión organizado y sistematizado:** la gestión estratégica es un método organizado y sistematizado de gestión de empresas que implica dos fases. Planificación estratégica y ejecución.
  - b. la fase de planificación estratégica implica la determinación de los objetivos de la organización, las estrategias para alcanzar los objetivos y la selección del mejor curso de acción para desplegar los recursos para explotar las oportunidades presentes y futuras y contrarrestar las amenazas presentes y futuras.
  - c. la fase de implementación sobre todas las actividades necesarias para ejecutar el plan estratégico. Implica el desarrollo del plan de acción, la implementación y el monitoreo, el reciclaje y el plan de reformulación de la empresa.
2. **Basado en la estructura de los planes:** consiste en planes como planes estratégicos, planes funcionales, planes operativos y planes organizacionales.
3. **Seguir el enfoque de sistemas:** los conceptos de gestión estratégica siguen el enfoque del sistema. Es un tratado como un sistema. En este sistema, los objetivos organizacionales tienen prioridad sobre los objetivos departamentales.
4. **Orientado al futuro:** se relaciona con el impacto de las decisiones presentes sobre el camino futuro producto-mercado de la organización.
5. **Proceso dinámico:** es un proceso dinámico continuo que revisa todo el proceso de planificación de forma continua.
6. **Largo plazo:** el plan de tiempo de planificación estratégica es de largo alcance. Significa que la organización debe planificar por un período de 5 a 10 años.

**Hipótesis.-** En el corazón del pensamiento de Ansoff estaba la idea de que la planificación estratégica podría enfocarse de una manera rigurosa, utilizando una variedad de herramientas prácticas. La más notable de estas herramientas es su matriz 2 × 2, ahora mejor conocida como The Ansoff Matrix. Este apareció por primera vez en un papel en 1957, mientras estaba en Lockheed. Para Wheelen & Hunger (2007) la matriz ofrece una herramienta simple para evaluar cuatro estrategias de crecimiento.

1. **Estrategia de penetración de mercados:** esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.
2. **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.
3. **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.
4. **Estrategia de diversificación:** por último en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Ansoff introdujo muchos conceptos nuevos, dos de los cuales se han convertido en lugares comunes de gestión. El primero es el concepto de sinergia, demasiado usado ya menudo mal entendido: que al juntar los componentes correctos e integrarlos de manera efectiva, el resultado final es más valioso que la suma de sus partes:  $2 + 2 = 5$  en Ansoff's memorablemente explicación simple. El segundo es el concepto de análisis de brechas. Esta es la idea de determinar a dónde quiere llegar, comprender dónde se encuentra y luego identificar qué se necesitará para cerrar la brecha.

El problema que encontró Ansoff fue que su enfoque en la racionalidad y su amplio conjunto de herramientas de pensamiento estratégico y toma de decisiones estaban llevando a los gerentes a lo que él llamaba “*parálisis por análisis*”, otra acuñación que se ha vuelto común. Esto lo llevó a centrar sus esfuerzos en comprender por qué sucedía esto y cómo superarlo. Al hacerlo, se convirtió efectivamente en su propio crítico más ardiente. Esto lo llevó de la Estrategia Corporativa a la Gestión Estratégica: una comprensión de cómo las personas se comportaron estratégicamente. Este fue un análisis bastante teórico, sintetizando ideas de muchos campos. Así que su 1979 *Implanting Corporate Management* puso el foco en técnicas prácticas de cómo hacerlo.

Su investigación posterior buscó apuntalar muchas de sus hipótesis con una fuerte evidencia empírica. Ansoff siempre se mantuvo cerca de los líderes empresariales en activo y sus estudiantes pudieron realizar una investigación detallada de lo que Ansoff llamó su “*Hipótesis Estratégica de Éxito*”. Esto aseveró que una empresa podría optimizar sus rendimientos combinando actividades estratégicas con su entorno cambiante y desarrollando estructuras y capacidades internas para respaldar su estrategia. De esta manera, él anticipó el modelo McKinsey 7S, de la misma manera en que Ansoff anticipó una gran parte de nuestra comprensión moderna de la administración estratégica. (Serna, 2008)

**Ventajas y desventajas.-** El proceso de gestión estratégica es una colección integral de diferentes tipos de actividades continuas y también los procesos que se utilizan en la organización. La gestión estratégica es una forma de transformar el plan estático existente en un proceso sistemático adecuado. La gestión estratégica puede tener algunos cambios inmediatos en la organización. A continuación Fred (2003) menciona algunos consejos que lo ayudan a identificar la relevancia de la gestión estratégica y sus beneficios:

- **Creando un futuro mejor:** Siempre hay una diferencia entre las acciones reactivas y proactivas. Cuando una empresa practica la gestión estratégica, la empresa siempre estará del lado defensivo y no del lado ofensivo.
- **Identificar direcciones estratégicas:** La gestión estratégica define esencial y claramente los objetivos y la misión de la empresa. El objetivo principal de esta gestión es definir objetivos y metas realistas, esto debe estar en línea con la visión de la empresa.
- **Tomar mejores decisiones comerciales:** Es importante entender la diferencia entre una gran idea y una buena idea. Si tiene una visión correcta y clara de su empresa, tener una misión y métodos para lograr la misión siempre parece una muy buena idea. Aquí vienen los beneficios del enfoque estratégico.

- **Longevidad comercial:** Los tiempos cambian rápidamente y hay cambios dinámicos que suceden todos los días. Las industrias en todo el mundo están cambiando a un ritmo acelerado y, por lo tanto, la supervivencia es difícil para las empresas que no tienen una base sólida y perfecta en la industria.
- **Incrementar la cuota de mercado y la rentabilidad:** Con la ayuda de la gestión estratégica, es posible aumentar la cuota de mercado y también la rentabilidad de la empresa en el mercado.
- **Evitar la convergencia competitiva:** La mayoría de las empresas se han acostumbrado tanto a centrarse en los competidores que han comenzado a imitar sus buenas prácticas.
- **Beneficios financieros:** Las empresas que siguen el proceso de gestión estratégica demuestran tener más ganancias durante un período de tiempo en comparación con las empresas que no optan por las decisiones de gestión estratégica.
- **Beneficios no financieros:** Las empresas que utilizan la gestión estratégica también ofrecen diversos beneficios financieros y no financieros de la gestión estratégica.

El proceso de gestión estratégica incluye un conjunto de metas y objetivos a largo plazo de la empresa: usar este método ayuda a la empresa a enfrentar mejor a la competencia y también a aumentar sus capacidades. Estos son definitivamente algunos de los beneficios de gestión estratégica, pero cada moneda tiene dos lados: el mismo es el caso de la administración estratégica. Para Fred (2003) estas son algunas de las limitaciones de la planificación estratégica en la administración.

- **Proceso complejo:** La gestión estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todo tipo de componentes críticos importantes. Esto incluye los entornos internos y externos, los objetivos a corto y largo plazo, el control estratégico de los recursos de la compañía y, por último, pero no menos importante, también tiene que verificar la estructura de la organización.
- **Proceso que consume tiempo:** Para implementar la gestión estratégica, es necesario que la alta dirección dedique el tiempo de calidad adecuado para que el proceso sea correcto.
- **Implementación difícil:** El proceso de implementación requiere una comunicación perfecta entre los empleados y el empleador.
- **Planificación adecuada:** Cuando decimos sistemas de gestión, se necesita una planificación perfecta. No puedes escribir cosas en papel y dejarlas. Esto

requiere una planificación práctica adecuada. Esto no es posible solo por una persona, pero es un esfuerzo de equipo. Cuando se van a implementar estos tipos de procesos, entonces necesita dejar de lado varias actividades regulares de toma de decisiones que afectarían adversamente el negocio en el largo plazo.

## 2.4 ACTITUDES QUE SON LAS VALORACIONES QUE SE HAN PLANTEADO RESPECTO AL ENFOQUE

La gestión estratégica se divide en varias escuelas de pensamiento. Un enfoque prescriptivo para la gestión estratégica describe cómo deben desarrollarse las estrategias, mientras que un enfoque descriptivo se centra en cómo las estrategias deben ponerse en práctica. Estas escuelas difieren sobre si las estrategias se desarrollan a través de un proceso analítico en el que se toman en cuenta todas las amenazas y oportunidades, o se asemejan más a los principios rectores generales que deben aplicarse. (Hill & Jones, 2009)

La cultura empresarial, las habilidades y competencias de los empleados y la estructura organizacional son factores importantes que influyen en cómo una organización puede lograr sus objetivos establecidos. Las empresas inflexibles pueden tener dificultades para tener éxito en un entorno comercial cambiante. Crear una barrera entre el desarrollo de estrategias y su implementación puede dificultar que los gerentes determinen si los objetivos se cumplieron de manera eficiente.

## 2.5 CONDUCTAS: ACCIONES DESPLEGABLES EN BASE A LOS CONTENIDOS Y DIRECTRICES EMANADOS DEL ENFOQUE

Wheelen & Hunger (2007) manifiestan que en la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la gerencia estratégica.

- ***Etapas 1. Planificación financiera básica:*** los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. El horizonte temporal es regularmente de un año.

- **Etapa 2. Planificación basada en pronósticos:** debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro. Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con frecuencia implica todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.
- **Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente:** La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras. Esta planificación de arriba a hacia abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.
- **Etapa 4. Administración estratégica:** al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año. La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local e intranets entre el personal de toda la organización.

## 3 RESULTADOS O RESPUESTAS ESPERADAS Y TAMBIÉN NO DESEADAS QUE OBTUVIERON A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE

### 3.1 RESULTADOS ESPERADOS

Hacer que las empresas puedan competir es el objetivo de la Gerencia estratégica. Con ese fin, poner en práctica los planes de gestión estratégica es el aspecto más importante de la planificación en sí. Los planes en la práctica implican la identificación de puntos de referencia, la realineación de recursos, financieros y humanos, y el establecimiento de recursos de liderazgo para supervisar la creación, venta e implementación de productos y servicios. La gestión estratégica se extiende a las prácticas de comunicación interna y externa, así como al seguimiento para garantizar que la empresa cumpla con los objetivos definidos en su plan de gestión estratégica. (Fred, 2003)

Una organización efectiva suele ser una que ha iniciado programas y servicios dentro de su estructura que aseguran una comunicación abierta, una buena gestión y un liderazgo efectivo. Sin estas características distintivas del gobierno corporativo, es difícil gestionarlo estratégicamente porque falta el marco básico de establecimiento de metas y toma de decisiones. Establecer un mecanismo de control e informe, también es importante para la gestión estratégica como parte de un impulso más amplio de gobierno corporativo. Esto le permite a la organización hacer cambios cuando son necesarios para monitorear constantemente su propio progreso.

La Gerencia estratégica es de vital importancia incluso a pequeña escala dentro de una empresa. Sin embargo, la gestión estratégica es difícil de lograr sin un conjunto de objetivos claramente definidos para la operación del negocio. Saber cuáles son sus principales competencias es bueno desde el punto de vista de la comprensión de sus puntos fuertes en el mercado, pero esto también le ayuda a identificar áreas de mejora y establecer metas y objetivos en función de esas debilidades. Si sabe, por ejemplo, que su negocio se está quedando atrás en el uso del poder de Internet para vender sus productos, uno de sus objetivos puede ser introducir una plataforma de comercio en línea dentro de los próximos seis meses. Es importante destacar que los objetivos que establece su empresa deben ser medibles, específicos y tienen un marco de tiempo adjunto. (Hitt et al., 2008).

### 3.2 RESULTADOS NO ESPERADOS

Business Week (2007) considera los siguientes problemas:

- El primer problema es que, aunque las estrategias deben desarrollarse alrededor de las unidades de negocio de la corporación, estas unidades a menudo no

corresponden a partes de la estructura de la organización. Las unidades de negocio tienen un mercado externo para bienes y servicios, y su administración puede planificar y ejecutar estrategias independientes de otras partes de la empresa. Además, la estructura de la organización, y cómo funciona, deriva de su historial de absorción, consideraciones fiscales, consideraciones de los accionistas, economías de escala, fortalezas y debilidades del personal, requisitos legales nacionales, etc. Por lo tanto, en cualquier momento, la estrategia y la estructura deben combinarse y apoyarse mutuamente.

- Un segundo problema es que los informes de gestión tradicionales no son lo suficientemente sensibles como para supervisar las estrategias de implementación, por lo que el gerente estratégico no está completamente al tanto de lo que está sucediendo. Por lo tanto, el rendimiento de la estructura existente no se controla adecuadamente y, como resultado, los mecanismos de control pueden ser ineficaces.
- En tercer lugar, la implementación de la estrategia implica un cambio, que a su vez implica incertidumbre y riesgo. Por lo tanto, motivar a los gerentes a hacer cambios es un determinante clave.
- Finalmente, los sistemas de gestión (como esquemas de compensación, desarrollo de gestión, sistemas de comunicación, etc.) a menudo se implementan como resultado de estrategias pasadas; rara vez se ajustan o revisan para satisfacer las necesidades de los nuevos.

## 4 CONCLUSIONES

- La Gerencia estratégica es un proceso continuo que evalúa y controla el negocio y las industrias en las que está involucrada una organización; evalúa a sus competidores y establece objetivos y estrategias para cumplir con todos los competidores existentes y potenciales; y luego reevalúa las estrategias de manera regular para determinar cómo se ha implementado y si fue exitoso o si necesita ser reemplazado.
- La gerencia estratégica implica tomar una serie de decisiones sobre qué acciones piensa tomar la compañía para tener más éxito. Una empresa a menudo pasa por un proceso de planificación estratégica una vez al año, creando un documento que, en esencia, es una guía para que el equipo de gestión la use en el próximo año. Las empresas deben esforzarse para que el pensamiento estratégico sea un proceso continuo durante todo el año. En el

corazón del pensamiento estratégico está la capacidad de anticipar grandes cambios en el mercado competitivo e identificar oportunidades emergentes.

- La cultura organizacional puede determinar el éxito y el fracaso de un negocio y es un componente clave que los líderes estratégicos consideran al desarrollar una organización dinámica. La cultura es un factor importante en la forma en que las personas en una organización describen los objetivos, ejecutan tareas y organizan recursos. Una sólida cultura empresarial facilitará que los líderes motiven a su personal a ejecutar sus tareas en alineación con las estrategias descritas.
- La Gerencia estratégica es aplicable tanto a organizaciones pequeñas como a grandes, ya que incluso la organización más pequeña enfrenta competencia y, al formular e implementar estrategias apropiadas, puede lograr una ventaja competitiva sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed, P., Shepherd, C., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson Educación.

Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: McGrawHill.

Betancourt, J. (2006). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Málaga: Eumed.

Business Week. (2007). *Casos de éxito en Estrategia*. México : McGrawHill.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Hill, B. (2017). <http://smallbusiness.chron.com>. Obtenido de <http://smallbusiness.chron.com>: <http://smallbusiness.chron.com/strategic-thinking-important-success-business-4661.html>

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: McGrawHill.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. México: Cengage Learning.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización*. México : Cengage Learning.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Lehmann, F. (2014). *Soy Gerente ¿y ahora qué?* México: Cengage Learning.

López, J., & Rodríguez, R. (2008). *Gerencia estratégica creativa*. Bogotá: Universidad Manuel Beltrán.

Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J., Fidalgo, F., & Martínez, P. (2011). *Administración de empresas: Un enfoque teórico Práctico*. Madrid : Pearson Educación.

Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. madrid: Harvard Business School.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá : 3R ediciones.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. México : McGrawHill.

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial*. Bogotá: Pearson Educación.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios*. México: Pearson Educación.

## 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



**EDITORIA  
ARTEMIS**