

Mudança e adaptação estratégica: Fatores condicionantes da profissionalização da gestão de uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul

Change and strategic adaptation: conditions of the professionalization of management of an institution of higher education in Rio Grande do Sul

Gabriel S. PRESTES ¹; Jorge O. SAUSEN; Marilú Benincá DE DAVID

Recibido: 10/10/16 • Aprobado: 26/2016

Conteúdo

1. Introdução
 - 2 Método de pesquisa
 - 3 Análise teórica e discussão dos resultados
 - 4 Considerações Finais
- Referências

RESUMO:

O presente estudo de caso identifica os fatores condicionantes da profissionalização da gestão de uma Instituição de Ensino Superior (IES) sediada no interior do Rio Grande do Sul desde sua fundação, abrangendo o período de 2002 a 2016. Como metodologia, utilizou-se pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas com a coalisão dominante da organização em formato qualitativo, contextualista e longitudinal, observando os procedimentos da "direct research". A partir da análise dos dados identificou-se quatro períodos estratégicos (Fundação e Constituição; Expansão; Profissionalização da Gestão e Consolidação do Projeto Institucional), os quais foram interpretados utilizando o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), além de identificadas as escolas de pensamento presentes nestes períodos. Os dados coletados e analisados

ABSTRACT:

This work identifies the factors that influenced the professional management of a Higher Education Institution based in the interior of Rio Grande do Sul since its foundation, covering the period between 2002 and 2016. The methodology used was literature review, document analysis and interviews with the main managers of the organization in qualitative, contextual and longitudinal format, observing the procedures of "Direct Research". From the data analysis it was identified four strategic periods (Foundation and Constitution; Expansion; Professionalization of Management and Consolidation of the Institutional Project), which were interpreted using the Hrebiniak and Joyce (1985) model, in addition to identify the schools of thought present in these periods. The collected and analyzed data show an institution

mostram uma instituição determinada pelo ambiente e com forte presença da escola empreendedora no primeiro período estratégico, mas com grande capacidade de escolha estratégica no terceiro e quarto períodos, com presença marcante das escolas do planejamento e posicionamento.

Palavras-chave: Profissionalização da gestão. Mudança e Adaptação estratégica. Determinismo e Voluntarismo.

influenced by the environment and with a strong presence of the entrepreneurial school on the first strategic period, but with great capacity for strategic choice during the third and fourth periods, with strong presence of planning and positioning schools.

Keywords: Professionalization of management. Change and strategic adaptation. Determinism and Voluntarism.

1. Introdução

As rápidas mudanças e a complexidade do cenário econômico e do mercado têm colocado desafios cada vez maiores para as organizações. Os desafios passam pelo enfrentamento da concorrência e pelos campos da globalização, política, economia, cultura, novas tecnologias etc. Tudo isso pressiona os gestores e especialistas das empresas a criar estratégias que deem conta dessas mudanças e que permitam a sustentabilidade de curto, médio e longo prazo das organizações. Pettigrew (1987) afirma que as organizações têm condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, e que os gerentes devem avaliar as mudanças no contexto de sua organização e implementar novas estratégias para mudanças.

Alguns estudiosos classificam os tempos atuais como a era da mudança, visto que o mundo jamais enfrentou tantas alterações radicais ocorrendo simultaneamente nos diversos setores (DRUCKER, 1995; ROSSETTO; VARGAS; LAZZARETTI, 2012; ROSSETTO; ROSEETTO, 2005). A teoria do caos e o conceito de causalidade circular de Morgan (1996) ajudam a explicar o comportamento atual da sociedade, em que os efeitos de uma determinada ação são, simultaneamente, causas de outros efeitos, alguns dos quais retroalimentam causas tidas como iniciais, em que o feedback positivo leva à complexidade e ao caos.

Bauer (1999) argumenta em seu estudo que, nos tempos atuais, cada vez menos o adequado sobrevive, e que uma melhor compreensão dos ciclos macroeconômicos, possibilitada pela teoria do caos, é uma boa contribuição na busca de estratégias para encarar as mudanças. As empresas precisam estar preparadas para abandonar o paradigma do equilíbrio, procurando descrever e modelar seu negócio às turbulências e descontinuidades do ambiente.

Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES), assim como as organizações dos diversos segmentos da economia, também são afetadas por esse cenário e, por conta disso, necessitam rever suas estratégias e seus modelos de gestão (SILVA *et al*, 2014). As instituições estão sendo obrigadas a acompanhar as mudanças do mercado e, conseqüentemente, do segmento educacional para adequar-se ao ambiente, estimulando e buscando a criatividade e a inovação e se reinventando para continuar na disputa do mercado (HALL, 2004; ROSSETTO; VARGAS; LAZZARETTI, 2012).

Este estudo busca identificar os fatores condicionantes que marcaram a Faculdade Meridional – IMED, instituição de ensino superior, sediada em Passo Fundo, no norte do Rio Grande do Sul, desde a sua fundação até a profissionalização da gestão, além de descrever as mudanças estratégicas ocorridas no período estudado. Apesar das particularidades da instituição, acredita-se que há diversos aspectos que se assemelham às realidades das empresas do ramo educacional estudadas por Silva *et al* (2014) e Rossetto, Vargas e Lazzaretti (2012) e poderá servir de comparação para estudos futuros.

Para embasar a análise das estratégias adotadas pela IES na formação do modelo de gestão a interpretação dos períodos estratégicos o estudo foi sustentado pelos procedimentos da "*direct research*" (Mintzberg, 1983) e utilizou o modelo das tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak Joyce (1985) para classificar as formas de adaptação por que passou a IES, além de interpretar as estratégias adotadas pela abordagem das escolas de pensamento sobre formação de estratégias, presentes nestes períodos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

2. Método de pesquisa

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois visa o aprofundamento da realidade, buscando o porquê das coisas através de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas com os gestores principais da IES e condutores do processo de profissionalização da gestão. Usa-se o método de estudo de caso singular, do tipo descritivo (YIN, 2001), numa perspectiva longitudinal, histórica e interpretativa (SALAMA, 1994).

Utilizando-se do modelo contextualista, processual e longitudinal de análise de mudança de Petrigrew, Ferlie e Mckee (1992) investigou-se as mudanças ocorridas nos últimos 14 anos da Faculdade Meridional – IMED, período de início da instituição até os dias atuais. Esta empresa foi escolhida porque vai ao encontro do objetivo deste estudo de compreender as mudanças estratégicas e os acontecimentos que condicionaram a formação do modelo de gestão de uma instituição.

Para a coleta e análise dos dados foram utilizados os procedimentos propostos pela *direct research* (MINTZBERG, 1983). Esta técnica qualitativa de pesquisa sugere o uso de uma análise longitudinal que aborda a evolução de uma organização em determinado período histórico através das seguintes etapas: (1) Coleta de dados básicos para identificar as ações e decisões importantes dentro de um período histórico da organização, bem como dos eventos e tendências do ambiente; (2) Inferência dos períodos e estratégias que geraram mudanças, classificando em ordem cronológica os dados, decisões e ações; (3) Análise intensiva dos períodos de mudança, buscando interpretar as percepções dos padrões surgidos nestes períodos e identificar as principais mudanças estratégicas ocorridas; e (4) Análise teórica do estudo de caso, procurando explicar, à luz de referenciais teóricas, as descobertas realizadas (MINTZBERG, 1983).

A coleta de dados se deu através de observação *in loco* do cotidiano da empresa e de entrevistas realizadas com a colisão dominante da instituição. Estas pessoas foram escolhidas por terem participado diretamente de todos os processos de mudança e crescimento do negócio, além de serem responsáveis pelas principais decisões, considerando-os suficientes para resgatar e analisar o histórico da instituição. As entrevistas ocorreram nas dependências da instituição, com utilização de roteiro semiestruturado e questões abertas. As questões das entrevistas foram formuladas com base no modelo de Petrigrew, Ferlie e Mckee(1992), buscando elucidar os períodos de mudanças e adaptação estratégica de acordo com o conteúdo, processo e contexto da mudança.

Além das informações obtidas através de observação e de entrevistas, foram analisados dados secundários de revistas institucionais, contendo informações de diversos períodos, documentação do histórico da instituição, relatórios de prestação de contas dos diversos períodos, balanços, demonstrativos de resultados, relatórios de faturamento, relatórios de matrículas por curso e indicadores do *Balanced Scorecard* (BSC). Estes dados foram confrontados com as entrevistas a fim de checagem e esclarecimento.

Após a análise das informações, foram definidos os períodos estratégicos, feito o enquadramento no modelo de adaptação estratégica proposto por Hrebiniak e Joyce (1985) e identificadas as escolas de pensamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) presentes nos principais momentos da instituição. É importante destacar que ao final do estudo os resultados foram checados com o gestor entrevistado para garantir a confiabilidade e validade das interpretações feitas pelos pesquisadores, de modo a validar as inferências feitas.

3. Análise teórica e discussão dos resultados

Para início das discussões faz-se necessária uma caracterização da instituição, bem como de suas atividades. A Faculdade Meridional – IMED foi fundada em 2002 e localiza-se em Passo Fundo, principal cidade do norte do Rio Grande do Sul. A IES iniciou suas atividades com a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* e atualmente conta com 5 mil alunos, 320

funcionários e faturamento, em 2015, de R\$ 65.900.000,00. O portfólio de serviços da instituição foi diversificado com o passar dos anos contemplando hoje 11 cursos de graduação, 33 cursos de pós-graduação, entre especializações e MBAs e cinco programas demestrados, pesquisa e prestação de serviços.

A instituição tem como missão proporcionar um centro de excelência acadêmica para formação de sujeitos capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem. Seus principais valores são: excelência acadêmica, ética, inovação, meritocracia, empreendedorismo, desenvolvimento de pessoas, sustentabilidade e transparência.

Atualmente a IES é formada hierarquicamente por seis diretorias: direção geral, ocupada pelo sócio fundador e principal gestor; direção administrativa; direção acadêmica; direção de relações com o mercado; direção de pesquisa e direção da unidade de Porto Alegre.

Subsequente à estrutura de seis diretores, estão os departamentos administrativos, acadêmicos e de professores, totalizando 320 colaboradores. Os principais desafios do projeto institucional da instituição envolvem a consolidação do campus Passo Fundo e do campus Porto Alegre; a transformação da instituição em universidade e a consolidação da excelência em pesquisa e ensino nas áreas em que atua.

Ao analisar o período de 2002 a 2016 da IES em questão constatou-se a existência de quatro períodos de mudança e adaptação estratégica. Os períodos foram definidos considerando-se as categorias propostas por Petrigrew, Ferlie e Mckee (1992), de acordo com seu conteúdo, contexto e processo, identificando os principais momentos da IES com as escolas de pensamento de formação estratégica trabalhadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Posteriormente, estes momentos foram enquadrados no modelo de adaptação estratégica proposto por Hrebiniak e Joyce (1985).

3.1 Descrição dos períodos estratégicos de mudanças

3.1.1 Período Estratégico I – A fundação e constituição (2002 – 2005)

O primeiro período se caracteriza pela fundação e constituição da Faculdade Meridional – IMED. O negócio inicialmente ofertava cursos de pós-graduação lato sensu na área do Direito. Em virtude da boa resposta do mercado e das oportunidades que se apresentavam para o ensino superior, os sócios optaram por iniciar o processo de credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC).

Em 2002, foram protocolados no MEC os projetos de credenciamento da instituição e de autorização do curso de Direito. Em 29 de dezembro de 2004 foi publicada a portaria de credenciamento da faculdade e a autorização do curso de graduação em Direito. Neste período, um dos sócios fundadores, hoje principal gestor da instituição, fez a opção de se dedicar exclusivamente à construção do projeto, em busca do sonho de ter seu próprio negócio.

O período também foi marcado por grandes desafios, já que os sócios não possuíam capital e foram estruturando o negócio a partir de escassas economias. O retorno dos projetos de pós-graduação, que funcionavam em paralelo ao credenciamento da instituição e da abertura do curso de Direito, também era reinvestido no negócio. Outro desafio dos investidores era entender e dominar o mercado educacional a fim de buscar as oportunidades existentes. Nesta época, já era forte a participação do sócio fundador na coordenação das principais decisões e na responsabilidade de pensar o futuro da instituição.

Em 2005, ingressa a primeira turma de graduação do curso de Direito. No mesmo ano são protocolados os cursos de Sistemas de Informação e Administração junto ao Ministério da Educação. A instituição encerra este período com 138 alunos matriculados.

3.1.2 Período Estratégico II – Expansão (2006 – 2009)

Este período é marcado pelo início do processo de expansão e pelos desafios do crescimento. Nesta fase, a instituição havia percebido que, para gerar sustentabilidade financeira, era necessário aumentar o número de alunos e conseqüentemente ofertar mais cursos.

Em 2006, foram protocolados os cursos de Psicologia e Tecnologia em Gestão Pública. No mesmo período, a instituição recebeu autorização de funcionamento dos cursos de Sistemas de Informação, Administração e Psicologia, que haviam sido protocolados no ano anterior. Em 2007, o Ministério da Educação autorizou o curso superior em Tecnologia em Gestão Pública e, em 2008, são protocolados os cursos de Arquitetura e Urbanismo e Odontologia. As decisões sobre quais cursos seriam protocolados foram tomadas sem dados concretos de mercado, apenas baseadas na intuição, observação do cenário local e influência dos sócios. Com os cursos aprovados e necessitando de espaço físico, a Instituição fez a aquisição de um terreno de 2.221m² para garantir a expansão e iniciar a construção das novas instalações.

Percebendo os desafios do crescimento e a necessidade de pensar estratégias mais sólidas de curto, médio e longo prazo, em 2008 optou-se pela elaboração do primeiro planejamento estratégico, já que até então a estratégia ainda permanecia na cabeça do sócio fundador e principal gestor. O planejamento estratégico foi formalizado abrangendo o período de 2009 a 2013. O período também foi marcado pelo aumento do quadro de funcionários, contratação de mais dois diretores, além da estruturação dos principais departamentos administrativos (Financeiro, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Secretaria Acadêmica e Marketing).

Com o aumento do quadro de pessoal e a necessidade de aumentar a receita, se apostou na motivação e capacitação dos colaboradores com o intuito de manter a equipe engajada no propósito do negócio. A estratégia foi delineada pelo gestor principal e teve bom resultado. Neste período, a organização ganhou novos sócios investidores, obtendo, ainda em 2009, a autorização dos cursos de Odontologia e Arquitetura e Urbanismo. O período é fechado com 989 alunos matriculados e um faturamento próximo à R\$ 9.800.000,00.

3.1.3 Período Estratégico III – Profissionalização da Gestão (2010– 2013)

O período estratégico que contempla os anos de 2010 a 2013 foi marcado por fortes investimentos em estrutura física, governança corporativa, gestão de pessoas, tecnologia da informação e grande crescimento na quantidade de alunos, como também no faturamento.

A expansão do ensino superior em todo o país e os fortes incentivos do governo com relação ao Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e Programa Universidade para Todos (PROUNI) contribuíram significativamente para a alavancagem do número de alunos. Em 2010, a economia brasileira estava no auge, fator que também foi considerado positivo para o aumento das receitas.

Na virada de 2009 para 2010 a instituição percebeu um grande gargalo em relação ao sistema informatizado de gestão ou *Enterprise Resource Planning* (ERP). O sistema utilizado na época não dava conta do crescimento e das necessidades futuras de governança e gestão e foi substituído, durante o ano de 2010, pelo ERP RM da TOTVS. Ainda em 2010 a instituição obteve credenciamento junto ao MEC, com conceito 4, e reconhecimento do curso de Direito, também com conceito 4.

No começo deste período surgiram ainda conflitos e divergências entre os sócios em relação ao modelo de gestão, expansão e disputas relacionadas ao poder. Como resultado destes conflitos, em 2010 houve a troca de dois diretores e deu-se o início da estruturação de um modelo de governança profissionalizado, com a conversão da mantenedora da faculdade para sociedade anônima de capital fechado, elaboração de acordo de acionistas e constituição do conselho de administração para resguardar e normatizar os interesses da sociedade, dentre eles o conceito institucional, o índice de satisfação dos alunos, o índice de satisfação dos professores e técnicos administrativos, percentual de lucratividade, além da distribuição dos dividendos para o período de 2012 a 2016.

Em 2010 a instituição abriu uma franquia de pós-graduação em Porto Alegre, decisão essa já baseada em um estudo de mercado, com o objetivo de fortalecer a marca para as intenções futuras de expansão. Ainda naquele ano a instituição voltou suas atenções para a sustentabilidade econômica do negócio e revisou o seu planejamento estratégico. Começou ainda a trabalhar de forma efetiva com a metodologia *Balance Scorecard* (BSC) e com a gestão

orçamentária anual. Segundo o gestor principal, até 2010, tanto o planejamento estratégico quanto o *Balanced Scorecard* (BSC) eram conduzidos apenas pela alta direção, o que gerava dificuldade de tirar as ações do papel. Neste período é criada a área de Planejamento e Controladoria, com o objetivo de conduzir e analisar os processos de planejamento estratégico, BSC e orçamento, além de criar os estudos necessários para os projetos de expansão.

A revisão do planejamento estratégico e do BSC aconteceu de forma mais participativa, com o envolvimento das pessoas que faziam a execução das metas, o que gerou um maior comprometimento com o processo. O novo sistema de gestão também teve papel importante, pois se tornou a base da retirada de informações para muitos dos indicadores estratégicos. Em 2011 foi inaugurado um novo prédio, viabilizado através de uma sociedade de propósito específico com investidores locais.

Neste período, a instituição voltou suas atenções à gestão de pessoas, pensando na formação de lideranças para o futuro. Programas de formação comportamental para os principais líderes, plano de cargos e salários, programa de participação nos lucros e resultados e políticas gerais de gestão de pessoas foram implementadas neste período. O gestor principal atribui muito do sucesso do modelo de planejamento participativo aos programas de formação das lideranças.

Em 2013, deu-se início ao processo de auditoria externa visando garantir maior transparência e confiança na gestão. Ainda nos anos de 2012 e 2013 a instituição conquistou o selo "Melhores Empresas para Trabalhar", publicado pela revista Amanhã, ficando em 14ª e 12ª posição, respectivamente, entre as empresas do Rio Grande do Sul. Em 2013 obteve autorização para abertura do curso de Engenharia Civil e adquiriu um lote urbano de 575,90 m², além da construção do prédio destinado às práticas de Odontologia.

Em consonância com a estratégia de virar universidade, obteve o reconhecimento dos mestrados acadêmicos nas áreas do Direito e Administração junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). No mesmo ano, venceu o prêmio Top Ser Humano, da ABRH-RS, com o case do programa "Acelerar – Desenvolvendo para Superar", um dos programas de desenvolvimento de lideranças aplicados no período. O ano de 2013 encerrou com 3195 alunos matriculados e faturamento de R\$ 37.600.000,00.

3.1.4 Período Estratégico IV – Consolidação do Projeto Institucional (2014– 2016)

Este período foi marcado pela inauguração de mais um prédio de 3.297,60 m², autorização em 2014 dos cursos de graduação em Medicina e Engenharia Mecânica e pela implementação de ações pedagógicas e de captação de recursos para pesquisa, voltadas às estratégias de qualidade acadêmica e sustentabilidade econômica e financeira.

A autorização do curso de Medicina, segundo o gestor principal, levou a instituição a um patamar de reconhecimento nacional de marca e qualidade, visto que poucas instituições são habilitadas para ofertar o curso, ainda mais se tratando de uma faculdade sediada no interior. Ainda em 2014, recebeu a medalha bronze do Prêmio Qualidade RS (PGQP), em reconhecimento pelo modelo profissional de gestão.

Em 2015 houve a recomendação do mestrado em Arquitetura e Urbanismo e em 2016 a recomendação dos mestrados em Odontologia e Engenharia Civil e autorização do curso de Medicina Veterinária. Durante 2015 a instituição fez a aquisição de uma área de 45 hectares para construção do futuro campus universitário e construiu três pavilhões para as práticas dos cursos de graduação em Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo e Engenharia Mecânica (1.500 m²), dando sequência ao projeto de expansão. Em 2015 retomou o processo de expansão da instituição na cidade de Porto Alegre, com a aquisição da até então franquía e início da reforma e ampliação do espaço para 5.000m².

Ainda em 2015, a instituição implantou ações pedagógicas para reforçar o compromisso com qualidade acadêmica, perfil do egresso e internacionalização. Entre as ações, proficiência em inglês e conceito mínimo em simulados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) passaram a ser requisitos para a formação do aluno. Neste período a instituição criou

uma escola de idiomas, focada no ensino do inglês, oferecendo gratuidade aos alunos para que possam alcançar a proficiência na língua.

Para fazer frente ao processo de expansão e reforçar a profissionalização da gestão, a instituição iniciou um programa de gestão por competências, tanto para as áreas administrativas quanto acadêmicas, focando no desenvolvimento de competências para a condução das estratégias institucionais, além da manutenção e investimentos no processo de desenvolvimento dos principais líderes da instituição.

Procurando tornar os programas de mestrado sustentáveis, a instituição enxergou no mercado uma oportunidade de buscar recursos em organizações privadas através de projetos de pesquisa. Apostando nesta oportunidade, em 2016 foi criada uma área específica para buscar estes recursos privados, visto que tanto os programas de mestrado quanto a pesquisa aplicada são essenciais para atingir o objetivo de se tornar universidade.

Em 2015 o mercado de educação sofreu um forte revés com as mudanças nas regras do FIES, o que ocasionou a redução da quantidade de vagas financiadas pelo governo. Neste período, o agravamento da crise econômica nacional também gerou impactos no mercado de educação, com o aumento da inadimplência e redução do número de matrículas. O gestor principal da instituição avalia que o modelo de gestão profissional instituído a partir de 2011, com foco na sustentabilidade financeira, estratégias de longo prazo e pautado pelo acompanhamento dos indicadores estratégicos e financeiros por todos os níveis de gestão, foram aspectos decisivos para controlar os impactos gerados pela crise. O ano de 2015 encerrou com 5014 alunos matriculados e faturamento de R\$ 65.900.000,00.

3.2 Análise teórica dos períodos estratégicos de mudanças

3.2.1 Análise teórica do Período Estratégico I – A Fundação e constituição (2002 – 2005)

O primeiro período tem como característica o acolhimento de uma oportunidade de mercado a partir da boa aceitação dos cursos pós-graduação *lato sensu*. Esta oportunidade foi um dos motivadores para o credenciamento da instituição junto ao MEC. Neste contexto, o determinismo do ambiente, a partir da perspectiva da seleção natural ou ecologia das populações, abordado por Pfeffer (1976), Hannan e Freeman (1977) e Aldrich (1979), considera que os fatores ambientais selecionam determinadas características organizacionais que são mais compatíveis com as condições do ambiente, podendo explicar a força da influência do ambiente naquele momento frente ao futuro da instituição.

A criação do negócio também apresenta fortes características de empreendedorismo, visto que é neste período que um dos sócios decide se dedicar exclusivamente ao negócio e se torna o principal condutor das decisões da instituição. Mintzberg (1992) argumenta que o modelo empreendedor é balizado pela figura forte do líder através de uma estrutura organizacional simples, em que o poder está centralizado no fundador. As decisões deste período foram tomadas com base na experiência, na visão e no modelo mental do empreendedor, fato este explicitado através da escolha dos novos cursos a serem protocolados. A Escola Empreendedora descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) contribui para explicar este momento, considerando que as formulações das estratégias foram concebidas a partir da experiência e da intuição do líder, que soube perceber as oportunidades do mercado com certa astúcia.

O período também foi marcado por estratégias informais, que emergiram a partir de uma visão empreendedora do líder, mas que foram tomadas a partir de uma leitura do ambiente e da viabilidade, fato este explicitado pela decisão de protocolar a criação da Faculdade junto ao MEC. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) abordam este fenômeno através da Escola do Design, que explica a concepção das estratégias a partir de uma análise do ambiente externo e do ambiente interno, levando em consideração as capacidades de

implementação, as fraquezas, oportunidades e possíveis ameaças.

Por fim, analisando o período sob a perspectiva da capacidade de escolha e determinismo do ambiente, pode-se concluir que existia uma alta influência do ambiente externo, amparado pela receptividade do mercado com os cursos de pós-graduação e a oportunidade para abertura de cursos de graduação, além de uma baixa capacidade de escolha, considerando a burocracia necessária para o credenciamento da Faculdade e autorização do curso de Direito, regras estas ditadas pelo MEC. Portanto, este período pode ser situado no quadrante "I – Seleção Natural", conforme o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), mostrado na Figura 1.

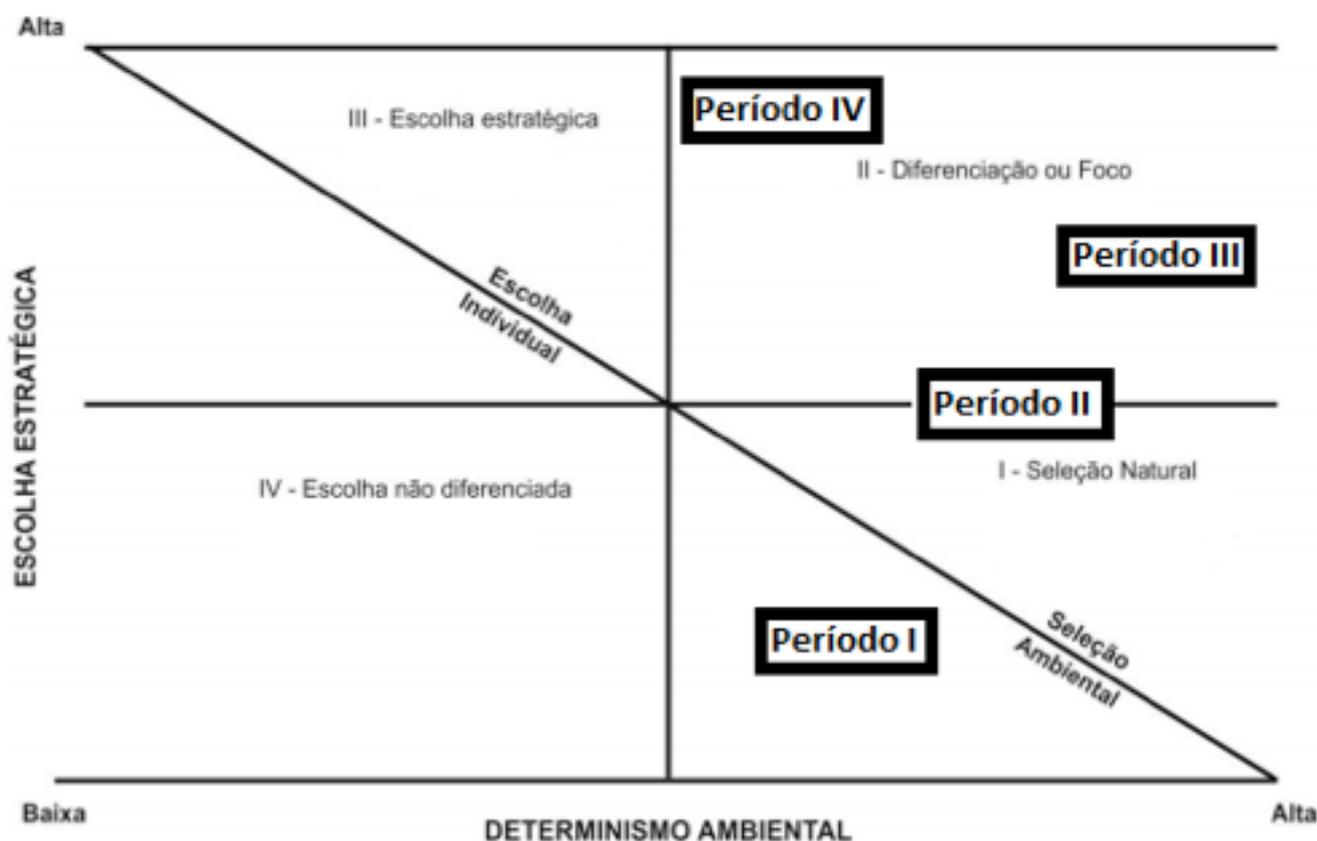


Figura 1: Períodos de adaptação e mudança estratégica.
Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).

3.2.2 Análise teórica do Período Estratégico II – Expansão (2006 – 2009)

No Período Estratégico II inicia o processo de expansão como uma estratégia enquanto plano (MINTZBERG, 1983), com o protocolo de novos cursos e aumento da infraestrutura física da instituição, visando aumentar o número de alunos e receita. Este período ainda tem influência da Escola do Design, visto que as decisões foram tomadas a partir de análises informais do ambiente e suas potencialidades, fato evidenciado na decisão de protocolar o curso de Odontologia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Com a autorização de novos cursos e o aumento do número de alunos, percebe-se a necessidade de formalizar um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, já que até então as estratégias estavam na cabeça do empreendedor, o que é um problema quando este empreendedor se envolve com detalhes operacionais e acaba perdendo de vista as considerações estratégicas. Este fato demonstra também uma transição da Escola do Design para a Escola do Planejamento, pois o planejamento estratégico trouxe para a instituição instrumentos formais, seguindo um modelo de planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; ANDRADE, 1988). Pode-se caracterizar a formalização do planejamento estratégico como uma estratégia deliberada, já que a instituição definiu a estratégia e a fez (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O aumento considerável no número de alunos ao final do período se deu através de uma estratégia deliberada, pois a percepção do aumento pela procura de cursos fez com que a instituição buscasse autorização de novos cursos. Child e Smith (1987) abordam que a

habilidade dos gestores da empresa em reconhecer, interpretar e colocar em prática oportunidades faz com que se crie ou mantenha-se uma competitividade perante o mercado.

A abordagem clássica de Ansoff (1985) e Porter (1996), também relatada por Whittington (2002), enfatiza a estratégia como processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo, fato que ajuda a explicar este período, haja vistas a construção do primeiro planejamento estratégico e a preocupação em elevar a receita.

Sob a perspectiva de Hrebiniak e Joyce (1985), pode-se identificar este período estratégico numa posição de transição do quadrante "I – Seleção Natural", para o quadrante "II – Diferenciação ou foco" (Figura 1). Havia uma forte intervenção do ambiente dado o aumento pela procura de cursos, embora a instituição tenha sido capaz de fazer a opção de quais cursos seriam abertos dentro dos limites estabelecidos pelo MEC e também com base no seu planejamento estratégico.

3.2.3 Análise teórica do Período Estratégico III – Profissionalização da gestão (2010 – 2013)

Este período estratégico demonstra uma continuidade no crescimento da instituição tanto em número de alunos quanto em receita. O desenvolvimento do primeiro planejamento estratégico gerou a necessidade da troca do sistema informatizado de gestão a fim de garantir informações mais fidedignas para a tomada de decisão, reforçando a ideia da Escola do Planejamento, que prega a estratégia através de instrumentos formais de gestão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

De acordo com Laudon e Laudon (2010), o sistema informatizado de gestão, também conhecido como ERP, traz benefícios para tomada de decisão, facilitando o acesso dos gestores às informações estratégicas que possam contribuir com a definição dos rumos da empresa. Audy, Andrade e Cidral (2009) abordam, ainda, que os ERP's objetivam disponibilizar para a organização as informações necessárias para que ela atue em um determinado ambiente, ideia que corrobora a troca do sistema informatizado de gestão realizada pela instituição.

No começo deste período surgiram conflitos e divergências entre os sócios em relação ao modelo de gestão, expansão e disputas relacionadas ao poder. Esta passagem pode ser explicada pela Escola do Poder, em que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) tratam a formulação de estratégia como um processo de negociação entre grupos internos conflitantes, também chamado de poder micro, ou entre organizações na luta pela sobrevivência no ambiente externo, chamado poder macro. Allison (1971) reforça que o poder micro aborda a perspectiva dos indivíduos e grupos internos à organização e, no caso desta instituição, somente após a resolução deste conflito e a troca de dois diretores foi possível iniciar a montagem de um sistema de governança corporativa profissional e dar sequência à expansão do negócio.

Novamente a instituição se apoia na Escola do Planejamento, revisando o seu planejamento estratégico e começando a trabalhar com sistemas de gestão orçamentária anual e com a metodologia do BSC para acompanhamento dos resultados. Os autores Peters e Waterman (1982) definem sistemas como "processos e procedimentos formais usados para gerenciar a organização, abrangendo sistemas de controle gerencial, sistemas de planejamento, orçamento e alocação de recursos, entre outros". A metodologia do BSC, descrita por Kaplan e Norton (1996), foi escolhida por estabelecer métricas para acompanhamento do planejamento estratégico e para tornar a instituição mais propensa a implementar com sucesso as estratégias corporativas (BOSE e THOMAS, 2007).

As dificuldades encontradas em convencer as pessoas a executarem o planejamento estratégico de 2008 fizeram a instituição adotar um modelo mais participativo na revisão das estratégias definidas em 2010 e a adotar o BSC. Era necessário fazer com que as pessoas, de uma forma geral, entendessem a estratégia da instituição e trabalhassem em ações que fizessem frente ao ambiente para o alcance das metas. A atitude da instituição compara-se à abordagem da escolha estratégica, que pressupõe, dadas às condições ambientais, que os administradores das

organizações eficientes possuem a capacidade e a habilidade racional para selecionar as estruturas e os processos que melhor se adequam ao ambiente (Miles e Snow, 1978). Neste caso, a organização não é considerada uma receptora passiva das forças ambientais, como na visão determinista. Ao contrário, nesse contexto as organizações tomam decisões estratégicas para melhor se adaptarem ao ambiente ao qual se encontram inseridas (Hall, 1990).

Nesta época a instituição também adotou estratégias de formação de lideranças (BERGAMINI, 1994; DRUCKER, 1999), já pensando em sucessão e na formação de pessoas para o processo de expansão das atividades, plano de cargos e salários e auditorias externas para validar as estruturas contábeis e deixar a prestação de contas transparente aos acionistas. Além disso, a instituição começou a apostar na abertura de programas de mestrado, ação alinhada à intenção de transformar a Faculdade em Universidade. Estas estratégias foram construídas através de estudos formais, buscando diferenciação frente à concorrência e demonstram uma forte capacidade de escolha estratégica da instituição frente ao ambiente. Tudo isso tem sinergia com a Escola do Posicionamento e a tese defendida por Michael Porter (1980), que trata a formulação das estratégias como uma escolha deliberada de posicionamentos competitivos por meio de processos analíticos de decisão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Dadas às características das principais mudanças do período, entende-se que a instituição teve uma forte capacidade de escolha estratégica, mas continua sendo influenciada pelas portarias do MEC e normas da CAPES para reconhecimento dos primeiros cursos de mestrado. Portanto, sob a perspectiva do modelo de Hrebiniak e Joyce, este período pode ser considerado pertencente ao quadrante "II – Diferenciação ou foco" (Figura 1), porque esteve submetido às pressões e normatizações do ambiente regulador, mas também apresentou alta capacidade de escolha estratégica.

3.2.4 Análise teórica do Período Estratégico IV – Consolidação do Projeto Institucional (2014 – 2016)

O quarto período estratégico traz marcas fortes da Escola do Posicionamento, pois agrega uma série de ações e estratégias que sugerem posicionamento e diferenciação de mercado. Tanto as ações pedagógicas - o curso de medicina, a criação da unidade de Porto Alegre, a gestão por competências, a captação de recursos privados para a pesquisa - quanto à expansão dos cursos de mestrado são exemplos de estratégias já identificáveis no mercado, mas necessárias para que o negócio continuasse competitivo e ainda ganhasse um status de diferenciação frente à concorrência. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) trazem como premissa da Escola do Posicionamento a existência de analistas para avaliar o cenário e levar os resultados aos planejadores, papel creditado à área de Planejamento e Controladoria na IES.

A mudança estratégica ocorrida na organização e o ganho em desempenho perante seus concorrentes pode ser interpretado com base na visão de Porter (1980;1996), o qual define estratégia ou posicionamento estratégico como o alcance de um desempenho das suas atividades de maneira diferente aos seus competidores. O curso de medicina e a oferta de cursos de mestrados foram considerados essenciais pelo gestor principal para ganhar reconhecimento do mercado e conseqüentemente aumentar as receitas. Ainda, segundo o gestor principal da instituição, o curso de medicina é um dos mais concorridos do país, mas com uma grande demanda represada e um valor de mensalidade alto, condições que podem gerar vantagem estratégica, de acordo com os princípios de Porter (1980;1996).

Neste período a instituição enfatizou suas ações de gestão de pessoas com programas de gestão por competências para colaboradores administrativos e docentes. Lima e Noro (2008) reforçam a atitude da instituição comentando que as IES necessitam de políticas para o desenvolvimento das competências dos seus profissionais para que possam ajudá-los a implementar suas estratégias, operar com eficiência, envolver as pessoas e gerenciar mudanças para obter uma vantagem competitiva.

A crise econômica nacional instaurada no país a partir de 2015 trouxe reflexos financeiros à instituição, porém estes reflexos foram controlados a partir da capacidade criada pelos gestores

da empresa de repensar os rumos a partir do acompanhamento periódico dos indicadores estratégicos da instituição. Kaplan e Norton (2006) argumentam que não basta afirmar que as reuniões de acompanhamento do BSC fazem parte da agenda, pois elas são a agenda. Estas reuniões devem analisar o desempenho da empresa, os resultados econômicos e financeiros e as metas devem ser vistas como oportunidades. Talvez seja necessário direcionar recursos para áreas com desempenho insatisfatório ou ajustar a estratégica primando pela sustentabilidade da empresa.

Este período estratégico reforça a capacidade da Instituição de tomar suas decisões e executar mudanças a partir de escolhas estratégicas, conseguindo atingir com êxito as exigências dos órgãos reguladores da educação no Brasil. Ações como a correção de rumos através da análise dos indicadores financeiros e do BSC para enfrentar impactos da crise econômica do país, ações pedagógicas, estratégias de captação de recursos privados, expansão dos mestrados e abertura do curso de medicina são exemplos. O fato de já ter outros cursos reconhecidos pela CAPES e pelo MEC não garante a abertura de um novo curso, mas gera a experiência necessária para saber como atuar na implementação. Em virtude destas evidências e pelo ambiente ainda exercer forte influência, o período pode ser enquadrado como "II – Diferenciação ou foco" (Figura 1), com uma capacidade de escolha ainda maior que no período estratégico III.

3.2.5 Resumo da análise teórica dos períodos estratégicos

Com o objetivo de sintetizar a análise teórica dos períodos estratégicos, o Quadro 1 demonstra os principais acontecimentos e ações relacionadas à profissionalização da gestão de cada período estratégico, o enquadramento no modelo de adaptação estratégica proposto por Hrebiniak e Joyce (1985) e as escolas de pensamento trabalhadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que explicam cada período.

Quadro 1: Principais acontecimentos e seus períodos de mudança e adaptação estratégica da organização.

Período Estratégico	I – A Fundação e constituição (2002 – 2005)	II – Expansão (2006 – 2009)	III – Profissionalização da Gestão (2010 – 2013)	IV – Consolidação do Projeto Institucional (2013-2016)
Principais acontecimentos e ações de profissionalização da gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura do negócio. - Credenciamento junto ao MEC. - Autorização do curso de Direito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de novos cursos. - Aumento do quadro de sócios. - Primeiro planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Troca do ERP. - Unidade Porto Alegre e estrutura física. - Governança corporativa. - Formação de lideranças. - Planejamento participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de medicina e mestrados. - Compra de terreno para o campus de Passo Fundo; ampliação e reforma na unidade Porto Alegre. - Implantação de ações pedagógicas. - Captação de recursos privados para pesquisa.

Tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985)	I – Seleção Natural	Transição de I – Seleção Natural para II – Diferenciação ou foco	II – Diferenciação ou foco	II – Diferenciação ou foco
Escolas de Pensamento	- Empreendedora. - Design.	- Design. - Planejamento.	- Planejamento. - Poder. - Posicionamento.	- Posicionamento.

Fonte: elaborado pelos autores.

4. Considerações Finais

O estudo de caso teve como objetivo analisar os processos de mudança e adaptação estratégica adotados pela Faculdade Meridional – IMED, instituição de ensino superior sediada em Passo Fundo, norte do Rio Grande do Sul, desde sua fundação até os dias atuais. Buscou-se identificar os principais períodos estratégicos e os eventos que condicionaram a formação do modelo de gestão da instituição.

O período estratégico I – A Fundação e constituição (2002-2005) foi marcado por um forte senso empreendedor do principal líder da instituição e um alto determinismo do ambiente, já que a abertura da faculdade foi incentivada por uma oportunidade de mercado. A relação com as escolas Empreendedora e do Design também é perceptível, pela dominância do principal gestor nas decisões do negócio e pela existência de estratégias centralizadas.

O delineamento do modelo de gestão da instituição se iniciou no período estratégico II – Expansão (2006-2009), em que se percebeu a necessidade de realizar um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo para projetar as intenções de crescimento, evidenciando a presença da escola do Planejamento. Neste período, a instituição começou a aumentar seu poder de tomada de decisões frente aos movimentos do mercado, iniciando uma transição para o quadrante “II – Diferenciação ou foco”, no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

Outra constatação é que podemos identificar uma grande capacidade da instituição, num curto espaço de tempo, de realizar um conjunto de ações estratégicas de grande impacto acadêmico, econômico e financeiro, principalmente a partir do seu período estratégico III – Profissionalização da Gestão (2010-2013). Estratégias como a introdução do ERP, expansão da estrutura física, abertura de uma Unidade em Porto Alegre, estruturação de modelo de governança corporativa profissional, programas de formação de lideranças, construção do planejamento estratégico de forma participativa e gestão dos indicadores do negócio, através do BSC, são evidências da alta capacidade de escolha estratégica a partir deste período e da presença das escolas do Planejamento e do Posicionamento, apesar de o ambiente também exercer forte influência através de regulamentações do MEC e CAPES.

No período estratégico IV - Consolidação do Projeto Institucional (2013-2016), a instituição acentua o crescimento de faturamento e do número de alunos, aumentando a capacidade de escolha estratégica. A escola do planejamento se mantém presente, expressa na consolidação do planejamento estratégico e na utilização do BSC. Neste período, a autorização do curso de medicina, a recomendação dos mestrados, as ações pedagógicas e as estratégias de captação de recursos privados reforçam a capacidade de escolha estratégica e a presença da escola do Posicionamento.

A IES demonstrou desde o período estratégico I forte desejo de avançar no mercado

educacional, aproveitando as oportunidades. Porém, é nos períodos estratégicos III e IV que se percebe mais claramente as ações de profissionalização da gestão e a efetivação do modelo de gestão participativa. Também é possível relacionar as ações de profissionalização destes períodos com o grande crescimento de receita e de alunos matriculados, visto que o faturamento saltou de R\$ 9.800.000,00, em 2009, para R\$ 65.900.000,00, em 2015. Neste período o número de alunos matriculados quintuplicou.

Fica evidenciado, através dos dados coletados, que a partir do período estratégico III não só a alta direção esteve comprometida com os resultados, mas também os demais colaboradores, fato este relacionado aos programas de formação de lideranças e gestão por competências. A participação de todo o grupo de gestores na análise e acompanhamento da estratégia foi primordial para instituição, resultando na conquista de premiações, além do crescimento econômico-financeiro.

O estudo demonstrou que a organização em análise buscou a profissionalização da gestão para amparar o seu crescimento. O modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) permite inferir que foram as mudanças de posicionamento estratégico e de profissionalização da gestão, durante a transição de um período para o outro, que permitiram o crescimento constante nos quatro períodos estudados. Estas ações também permitiram que a instituição tivesse tranquilidade para rever suas estratégias financeiras com a chegada da crise durante o quarto período estratégico e experiência para conduzir os processos de abertura de novos cursos. Os períodos estudados reforçam ainda o argumento da literatura de que as empresas sempre estarão suscetíveis a fatores externos que fogem do seu controle e que a continuidade delas vai depender da capacidade de mudança e adaptação estratégica ao contexto em que elas se inserem. Os acontecimentos externos devem ser encarados como oportunidades de crescimento e a capacidade de escolha estratégica deve ser usada para influenciar o mercado em que a empresa está inserida.

Os autores sugerem que a IES precisa estar atenta às mudanças do ambiente e fazer as adaptações necessárias de forma rápida, a fim de permitir a oxigenação na gestão e o melhor posicionamento estratégico no mercado. Garantir a coalizão, equipes autônomas, objetivos claros, estratégias bem definidas e capacidade de revisão destas estratégias poderão assegurar a melhoria da performance, sustentabilidade e competitividade.

Outro aspecto a ser considerado é a afetiva contribuição da IES no processo de desenvolvimento local e regional, considerando sua influência e comprometimento com o desenvolvimento socioeconômico regional a partir da inclusão de novos cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*, que permitem melhor qualificação da mão-de-obra, além da socialização e intercâmbio do conhecimento.

Percebe-se, nas entrevistas com os principais gestores, a preocupação com a questão da excelência acadêmica, da pesquisa e da relação desta com o mercado de trabalho. Ao mesmo tempo em que necessita dar resultado econômico, a instituição também precisa responder e estar comprometida com a comunidade a que ela pertence.

Como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se a análise da estratégia no período estratégico IV - Consolidação do Projeto Institucional (2014-2016), no que diz respeito à expansão e criação da Unidade em Porto Alegre, a fim de compreender se o modelo de gestão e o desempenho foram replicados com sucesso naquela unidade.

Por fim, conclui-se que as abordagens teóricas utilizadas deram para este estudo de caso subsídios para relacionar a influência do ambiente interno e externo nas principais mudanças por que passou a IES no seu processo de crescimento e profissionalização da gestão.

Referências

Alisson, G.T. (1971). *The essence of decision: explaining the Cuba missile crisis*. Boston: Little Brown.

- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- ANDRADE, P. D. (1998). *Contribuições para uma teoria de administração empresarial* (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo).
- Ansoff, H. I. (1985). Conceptual underpinnings of systematic strategic management. *European Journal of Operational Research*, 19(1), 2-19.
- Audy, J. L. N., de Andrade, G. K., & Cidral, A. (2009). *Fundamentos de sistemas de informação*. Bookman editora.
- Bauer, R. (1999). *Gestão da mudança – Caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bose, S., & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 653-665.
- Child, J., & Smith, C. (1987). The Context and Process of Organizational transformation- Cadbury limited in its Sector. *Journal of Management Studies*, 24(6), 565-593.
- Drucker, P. F. (1999). *De Líder para Líder*. São Paulo: Editora Futura.
- Drucker, P. F. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Hall, R.H. (1990). Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. *Ciência y Sociedad*, 15(4), 376-411.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. United States of America: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative science quarterly*, 336-349.
- Laudon, K.; Laudon, J. (2010). *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lima, M. G.; Noro, G. B. (2008). Gestão de Competências Docentes: Um Estudo no Centro Universitário Franciscano. *Disciplinarum Scientia*, 4(1), 91-110.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1983) *An emerging strategy of "direct research"*. In: Van Maanem, J. (Ed.) *Qualitative Methodology*. London: Sage.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1992). Generic Strategic. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The Strategy Process*. Prentice-Hall, p. 70-81.
- Mintzberg, H.; Ai-ilstrand, B.; Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Pettigrew, A., Ferlie, E., & McKee, L. (1992). *Shaping Strategic Change*. London: Sage Publications.

Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.

Porter, M. E. (1996). O que é estratégia. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Porter, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4(1), 1-22.

ROSSETTO, C. R.; VARGAS, S. M. L.; LAZZARETTI, K. Processo de adaptação estratégica: aplicação do modelo de Hrebiniak e Joyce em uma instituição de educação profissional. In: XXXII encontro nacional de engenharia de produção, 2012. Anais...Rio Grande do Sul: ENEGEP, 2012.

Salama, A. (1994). O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para organizacional. **Revista de Administração Pública (REP)** Rio de Janeiro, 28(1), 34-42.

SILVA, C. A. M.; FERREIA, D.; NETO, S. C.; REZENDE, J. F. C.; ANDRADE, R. O. B. A importância do Capital Intelectual e do Balanced Scorecard na gestão do ensino superior: a perspectiva dos coordenadores de cursos de graduação em Administração. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

Whittington, R. (2002). *O que é estratégia?*. Cengage Learning editores.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

1. Email: gabriel@imed.edu.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 15) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados