

Planejamento Estratégico: uma Análise Estratégica de uma IES Privada de Palhoça/SC

SOUZA, Karin Teichmann Silvério de.

Uniasselvi-Fadesc

CRUZ, Helio Alves da.

adm.helio@bol.com.br

Uniasselvi-Fadesc

Resumo: A estratégia hoje faz parte do futuro sucesso de uma organização. Esta visão não é diferente para instituições de ensino, pois para continuar a prosperar e competir, é necessário aprimorar suas estratégias a fim de vencer seus concorrentes, conquistar mais clientes e fidelizá-los. Para tanto, o que se pretende é através de pesquisa documental, bibliográfica e qualitativa, constituir um estudo preliminar de uma instituição que oferece ensino superior na modalidade semipresencial, com parceria com outra IES Privada, observando-se os principais pontos fortes e fracos, as ameaças e também as oportunidades para que se aponte as possíveis falhas e incrementos os principais aspectos positivos observados na empresa. Para isso se realizou um estudo da IES Privada de Palhoça/SC, através da observação, entrevistas com as gestoras, colaboradores e consultores, a fim de se traçar um paralelo, interligando suas perspectivas com o conteúdo ora estudado.

Palavras Chave: Estratégia - Planejamento - IES - Gestão - Análise

1 INTRODUÇÃO

A estratégia hoje é peça fundamental em qualquer organização, pois além dos indicadores financeiros há que se ter um norte a seguir, um objetivo a se alcançar e o planejamento estratégico é a ferramenta que visa traçar o caminho para se obter este escopo.

Planejamento estratégico nada mais é que o processo que visa conduzir as atividades empreendedoras de uma companhia para a renovação, o crescimento e a transformação da organização (MURDICK, 2010). Para que se verifique e se planeje os objetivos a serem alcançados se faz necessário considerar os valores, missão, visão e metas, além de diagnosticar e analisar o ambiente, avaliar as aptidões da organização, implementar a estratégia e numa fase posterior avaliar e controlar a estratégia.

Sendo assim, se faz imperioso definir os valores, a missão e a visão de uma organização, neste caso já definidos por esta organização, sendo: “Valores: 1- Respeito ao ser Humano; 2 - Satisfação dos acadêmicos e da comunidade; 3 - Compromisso com o Desenvolvimento Regional sustentável; 4 – Alto padrão de confiança em seus colaboradores e parceiros; 5 – Inovação e transferência permanente de conhecimento; 6 – Ética”. “Missão: Oferecer educação de qualidade, competência técnica e político-social, buscando a formação de cidadãos éticos e dinâmicos, capazes de atuar no processo de melhoria da qualidade de vida da sociedade”. “Visão: Ser uma Instituição de Educação Superior a distância, reconhecida pela qualidade e excelência, em Santa Catarina, principalmente no município de Palhoça e região.” Percebe-se, portanto que, os valores, a missão e a visão são bastante objetivos e visam de maneira prática traçar os alicerces da estratégica.

Os valores formam um conjunto de crenças que se misturam com os princípios e que juntos determinam o comportamento das empresas independentemente do seu tamanho, origem ou segmento de mercado, o que de uma forma concisa está explicitado pela empresa. Assim, a missão consiste na razão pela qual a empresa existe e o que ela fará. A missão descreve basicamente em quais os produtos e serviços oferecidos, os mercados servidos e a tecnologia aplicada, no caso em tela são os produtos e serviços oferecidos.

Para Oliveira (2011, p.324) missão é a razão de ser da empresa. Conceituação do *horizonte*, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro. Explicita a quem a empresa atende com seus produtos e serviços. Já a visão concebe e tenta prever o que a empresa deseja se tornar, para isso é necessário que se trace metas onde se estabeleça as aspirações da empresa, principalmente através de finalidades que não podem ser medidas ou mensuradas.

Cabe aqui uma frase de Abraham Lincoln *apud* Thompson Jr. (2008, p. 18), se pudermos saber onde estamos e algo a respeito de como chegamos a este ponto, poderemos ver para onde estamos nos dirigindo – e se os resultados encontrados naturalmente em nosso caminho são inaceitáveis, realizar mudanças oportunas. No caso dos objetivos são as tarefas específicas a serem feitas em um período de tempo determinado.

Em uma visão mais atual de Pereira (2010, p. 39), o planejamento pode ser compreendido em sua essência a partir de quatro visões distintas; porém complementares: a visão globalística ou sistêmica; participativa; empreendedora ou inovadora; e humanística. Então, para que se planeje é necessário compreender a empresa como um todo abarcando-a sistemicamente, de forma participativa como o trabalho ora proposta tendo em vista a participação de vários seguimentos da empresa, não deixando de ser empreendedor e inovador



a fim de se propor novas soluções e alternativas, bem como humanístico, respeitando os seres humanos envolvidos, além de propiciar benefícios para a comunidade.

Assim para Thompson Jr (2008, p. 19), o processo de criação e execução de estratégias acarreta: o processo gerencial de elaboração e execução da estratégia de uma empresa inclui cinco fases inter-relacionadas e integradas: Desenvolver uma visão estratégica quanto à direção que a empresa precisa seguir e qual deve ser seu foco em produtos/mercado/clientes/tecnologia futuros. Determinar objetivos e usá-los como referencial para medir o desempenho e o progresso da empresa. Elaborar uma estratégia para cumprir os objetivos a empresa ao longo do percurso estratégico que os dirigentes traçaram. Implementação e executar de modo eficiente e eficaz a estratégia escolhida. Avaliar o desempenho da empresa e dar início a ajustes corretivos na direção, nos objetivos, na estratégia ou na execução de longo prazo diante da experiência presente, das condições em alteração, das novas oportunidades.

Ainda de acordo com Thompson Jr. (2008, p. 20) o processo de elaboração e execução seguem alguns padrões, ver figura em anexo. Então, neste artigo, o que se propôs foi buscar o desenvolvimento de uma visão estratégica, traçando e observando os principais objetivos, e desenvolvendo um planejamento a fim de alcançá-los através da visão, para posteriormente buscar a implementação da estratégia e o acompanhamento e revisão das soluções propostas.

Contudo, o planejamento estratégico é de suma importância para qualquer organização, e ainda mais no caso em tela, tendo em vista o crescimento da empresa o que trás a necessidade de organizar e planejar os passos seguintes a fim de se diminuir possíveis equívocos e também aumentar a quantidade de acertos para continuar a expansão tão evidente na empresa em questão.

1.1 A EMPRESA ESTUDADA

A estudada surgiu através de um sonho de quatro sócias, muitas delas ligadas a área da educação durante toda a sua carreira, visando a época formar uma faculdade com cursos presenciais, possibilitando o acesso de pessoas a cursos superiores, possibilitando fornecer educação de qualidade a preços acessíveis para o município de Palhoça/SC e região da grande Florianópolis/SC.

Acontece que, devido ao alto custo de implementação de um curso, os planos foram inicialmente, alterados para a parceria ora efetivada com uma instituição certificadora, a qual se solidificou e vem a mais de 5 anos colhendo frutos. Este estabelecimento, cuja razão social intitula-se Sociedade Educacional de Palhoça, é uma empresa sediada no município de Palhoça e mantém parceria para oferecer cursos de graduação e pós-graduação a distância em diversas áreas. Atualmente conta com cerca de 3.000 alunos, sendo 2.600 alunos de graduação e o restante em cursos de pós-graduação. Os cursos são oferecidos na modalidade de ensino a distância, semi-presencial, onde o aluno através da instituição certificadora, recebe todas o material impresso, onde também são encaminhadas para a parceira todas as avaliações para serem aplicadas pelos professores tutores externos aos alunos. Os cursos de pós-graduação seguem um plano pedagógico bastante semelhante, onde o material é encaminhado para a parceira e através do professor orientador o conteúdo é repassado aos acadêmicos, através de aulas presenciais uma vez por mês. Os rendimentos são repassados através de percentuais, estabelecidos contratualmente através de repasses mensais, e constituem toda a entrada de capital da empresa em comento.

1.2 PROBLEMÁTICA

Esta empresa criada em 2006, cresceu bastante rápido, todavia apesar de vir obtendo bons resultados, não conta com uma estratégia de crescimento, sendo muitas vezes as decisões efetuadas de forma empírica e sem planejamento. Percebe-se, portanto, a necessidade da elaboração e implementação de um planejamento estratégico, visando melhor estruturação e aprimoramento nas atividades desenvolvidas, bem como a possibilidade de ampliar seu ramo de negócios e buscando novos pólos ou outras oportunidades de forma geral.

Ademais, nos últimos anos houve num grande crescimento na busca de qualificação profissional no país, e tendo em vista a dificuldade das pessoas em dispor de tempo e dinheiro para estudarem, além da disponibilidade do governo federal em oferecer alternativas para o ensino de graduação, oportunizando assim o ensino a distância com uma real opção para capacitar seus cidadãos. Outra questão relevante é que a empresa conta apenas com uma empresa parceira, o que estabelece pontos fortes e fracos, onde o forte acredita-se ser a força da parceira estabelecida e por outro lado trás uma certa vulnerabilidade pois todo o rendimento é através da certificadora.

Percebe-se, ainda, certa dificuldade com a alguns docentes e determinadas áreas, uma vez que o professor tutor tem por obrigação orientar os acadêmicos nas mais diversas disciplinas do curso, o que com certeza não é a melhor alternativa, tendo em vista a ausência de capacitação e de especificidade em uma área específica, todavia o plano pedagógico apresentado ao MEC – Ministério da Educação engessa o procedimento, não oferecendo muitas alternativas aos professores. Outro desafio é também suprir a necessidades dos alunos com relação as instalações e professores, pois a cada avaliação realizada pela mantenedora a exigência é cada vez maior, o que faz com que nada seja estanque e imutável, devendo para isso o pólo se adequar e receber as críticas como construtivas. Cabendo aí, uma análise minuciosa do que realmente é imprescindível atender.

Por fim, é fundamental a questão suscitada por uma das sócias proprietárias que é a rotatividade de funcionários, trazendo como maior consequência descontinuidade no desempenho das atividades e prejudicando e comprometendo o bom andamento da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Primeiramente é de fundamental importância esclarecer que qualquer planejamento é fundamental para o crescimento e permanência de qualquer empresa, o planejamento é basilar para qualquer atividade a ser desenvolvida e dentro de uma organização não é diferente, por isso é extremamente importante esta ferramenta para gerenciar e conseqüentemente para auxiliar nas tomadas de decisões.

Cabe também, observar que serão propostas mudanças a fim de auxiliar a tomada de decisões e estruturar a organização estudada para que esta seja mais forte frente a concorrência e também se apresente sempre como referencial no ensino a distância na região da grande Florianópolis e no estado de Santa Catarina.

Busca-se ainda, através da implementação da estratégia proposta, fortalecer a parceria entre as duas instituições a fim de conquistar novos polos em outras regiões do país, bem como buscar novos campos de negócios. Ou ainda, se verificar a possibilidade de outros negócios, em outros segmentos na área de educação ou ainda o oferecimento de cursos próprios.

1.4 OBJETIVOS

Desenvolver o planejamento estratégico da organização estudada, identificar os principais pontos fortes e oportunidades e principalmente destacar os pontos fracos e ameaças, para que se encontre soluções a fim de dirimir e atenuar seus efeitos na organização e principalmente na área de gestão de pessoas, principalmente através da análise SWOT que consiste em analisar o cenário e servindo de base para gestão e o planejamento estratégico.

Traçar os principais objetivos a serem alcançados, quais sejam através da melhoria dos setores, criação de cursos próprios, novas parcerias, expansão territorial por meio de novos polos e aprimorar a qualidade de ensino, na busca de expandir a quantidade de interesse de ingresso de novos alunos.

Identificar as dificuldades de implantação, propor soluções para os problemas encontrados e estabelecer as metas e soluções para os problemas identificados quando da avaliação da instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia pode ser definido, de acordo com James Stoner (1982, p. 141) em duas perspectivas diferentes, sendo: a primeira quando a organização pretende fazer e pela perspectiva do que a organização por certas vezes executada. Segundo este autor, o planejamento estratégico pode ser programado e neste caso os administradores representam um papel ativo, consciente e racional na formulação da estratégia da organização. Em outra hipótese a estratégia é o “padrão das respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos”. Por esta razão mesmo quando a organização não tem consciência ela possui uma estratégia, administradores reativos, pois reagem passivamente e só se ajustam ao ambiente quando surge a necessidade.

O conceito de estratégia é bastante antigo a palavra vem do grego *strategeia*, “que significa a arte ou a ciência de ser general. Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, ganhar e manter territórios, proteger uma cidade contra invasões. Cada tipo de objetivo exigia uma disposição diferente dos recursos. De mesmos modo, a estratégia de um exército conceito podia ser definida como o padrão real das *ações* que ele empreendia em resposta ao inimigo.” Os gregos também sabiam que a estratégia era muito mais que as batalhas, os generais eficazes calculavam a quantidade de suprimentos correta, decidia quando ou não lutar, auxiliavam as relações do exército com os cidadãos, como políticos e diplomatas. Conta-se que desde o tempo dos gregos, o conceito de estratégia tinha componentes de planejamento e componentes de tomada de decisão, ou de ação. Considerados em conjunto, esses dois conceitos formam a base do grande planejamento estratégico.

Stoner (apud General Wood, p. 141, 1994), presidente da empresa de vendas pelos correios Sears ainda preconiza “Se a grande estratégia estiver correta, pode-se cometer qualquer quantidade de erros táticos, que mesmo assim o empreendimento terá sucesso.”

Já para Oliveira (2010, p. 408) estratégia consiste no caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante seu ambiente. Na visão de Porter (2040, p. 26) o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa



competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas. No caso em tela, então primeiro há que se fazer um estudo para poder traçar a estratégia da empresa para que se alcance os objetivos pretendidos.

Para tanto, é necessário estudar a empresa através da análise ambiental, verificando sua estrutura, a fim de se identificar o planejamento tático e operacional, para que se alcance a melhoria nos setores e assim buscar o avanço da instituição tanto em expansão como na qualidade. Objetivando estabelecer o plano de metas a curto e longo prazo, que através do questionário poder-se-á ter uma noção de que medidas deverão ser tomadas para a consecução dos objetivos.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após se ter uma noção do que é estratégia se faz necessário interligar esta com o planejamento e por este motivo passará a se falar sobre o planejamento estratégico.

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É a aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, São decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2008, p. 81). Ainda de acordo com Maximiano, o processo de planejamento pode ser definido como a necessidade de definir os objetivos e os resultados a serem alcançados, bem como a forma e meios para alcançá-los. É necessário, ainda, imaginar a situação futura e trabalhar para construí-la. Ou: “A melhor forma de prever o futuro é inventá-lo” (Alan Kay).

No presente trabalho, é necessário o estudo da organização a fim de identificar os objetivos e resultados a serem alcançados e para isso é de suma importância identificar os pontos fortes e fracos, para se alcançar com mais propriedade os pontos identificados.

Os pontos fortes consistem na vantagem estrutural controlável pela empresa que a favorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente, onde estão os assuntos não controláveis pela empresa. Já no caso dos pontos fracos, são identificadas desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorece perante as oportunidades e ameaça do ambiente, segundo Oliveira (2009, p. 321). Após evidenciar os pontos fortes e fracos da organização cabe elaborar a metodologia de elaboração e consequente implementação do planejamento estratégico dentro deste instituição de ensino superior.

Além de identificar estes pontos é, também, fundamental conhecer e usufruir as oportunidades externas, onde oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura, segundo Oliveira (2009, p. 38).

E, ainda, conhecer e evitar as ameaças externas, consistindo na força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil, ainda de acordo com o preconiza Oliveira (2009, p. 38).

E por fim, é necessário estabelecer as premissas básicas consideradas no planejamento estratégico, as expectativas almejadas, os caminhos para alcançar os objetivos almejados, o quê, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar os recursos.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao final da elaboração do planejamento estratégico devem ser apresentados como resultado final o direcionamento dos esforços para os resultados comuns, a consolidação do entendimento, por todos os funcionários, da visão, dos valores, da missão dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, dos objetivos gerais, entre outros e por fim estabelecer uma agenda de trabalho por um período de tempo, estabelecendo uma cronologia que permita a empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas. Importante, haver consciência por parte de todos dentro de uma organização que o planejamento estratégico não de ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

Estratégia é, portanto, a disposição e a combinação de todas as forças que a constituem ou que podem dar origem para atingir os seus fins, tendo em conta as reações dos meios circundantes e da concorrência, conforme Kwasnicka (1989, p. 174). Após identificadas as características da empresa, realizar o planejamento estratégico, é chegada a hora da implementação na organização.

Uma das maiores dificuldades apresentadas é a diferença entre o planejado e o real, para Bethlem (2003, p. 15) “Estratégia não é um plano fixo, nem muda sistematicamente a períodos predeterminados somente por decisão do management”. Todavia dentro do esquema que está sendo proposto se tentar dirimir este ruídos a fim de se chegar para próximo ao rela possível.

3 METODOLOGIA

Para a obtenção dos objetivos traçados foi necessária a utilização de pesquisa bibliográfica e documental, questionário com perguntas abertas através da metodologia quantitativa e qualitativa, através de entrevista realizada com as sócio-proprietárias, consultoras e colaboradores a fim de abrir as perspectivas e colher mais resultados para a confecção e elaboração do projeto do projeto pretendido. O uso da pesquisa qualitativa é fundamental por ter caráter exploratório, onde estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito, vez que foi utilizada perguntas abertas para as respostas das questões apresentadas.

Neste sentido, Severino (2007, p. 214) observa que quaisquer que sejam as distinções que se possam fazer para caracterizar as várias formas de trabalhos científicos, é preciso afirmar preliminarmente que todos eles têm em comum a necessária procedência de um trabalho de pesquisa e de reflexão que seja *pessoal, criativo e rigoroso*. Trabalho *pessoal* no sentido em que “qualquer pesquisa, em qualquer nível, exige do pesquisador um envolvimento tal que seu objetivo de investigação passa a fazer parte da sua vida”. E por isto é tão preeminente o a utilização de tal metodologia.

Utilizou-se ainda, da pesquisa documental e bibliográfica, vez que os valores, a visão e a missão da empresa já haviam sido elaborados, bem como por óbvio a consulta a pesquisadores na área para embasar o trabalho. Neste tipo de pesquisa o que se objetivou foi ir a fonte para que se faça a coleta de dados, de forma restrita aos documentos, no caso através de pesquisa no site da organização estudada, constituindo fontes primárias (Marconi, 2006, p. 176). Já a entrevista consistiu na técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à

investigação, sendo portanto, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca dados e a outra se apresenta como fonte de informação Gil (1995, p. 113).

Já através da pesquisa quantitativa foram apuradas opiniões e atitudes dos que são entrevistados, seu objetivo é mensurar e possibilitar hipóteses, obtendo resultados mais concretos, razão pela qual nas respostas as questões efetuadas as sócias, há um comentário e ao final das respostas da consultora e conselheiros houve um comentário geral das opiniões dos mesmos. Com isso, para obtenção dos resultados almejados, se fez necessário a utilização de todos estes métodos a fim de se alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS

Nesta pesquisa de campo buscou-se colher dados através de entrevistas com diversos setores da empresa, com respostas abertas através de questionário aplicado as sócio-proprietárias, consultora e entrevistados, a fim de auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico mais estruturado e que apresentasse várias visões, auxiliando a elaboração de um planejamento estratégico mais sólido.

Em primeiro momento foi traçado um paralelo entre a entrevista das duas sócias, a fim de que quando da análise deste plano as sócias possam identificar as principais necessidades da organização de forma mais clara e objetiva. No questionário efetuado com as diretoras sócio-proprietárias, foi utilizado a metodologia de perguntas abertas com as seguintes questões e se apresentando da seguinte forma:

4.1 O planejamento estratégico da empresa.

Sócia 1: Planejamento estratégico é um planejamento que se faz para direcionar uma instituição e dar os encaminhamentos que se deseja para ela, e conseqüentemente para todos os setores.

Sócia 2: Acho que tenho uma noção. Nunca me aprofundi no assunto.

Nesta pergunta da entrevista, se buscou apresentar para as entrevistadas as definições dos escritores mais conceituados da área como Thompson, Rebouças e Porter. Também se colocou a importância de capacitação constante através de palestras oferecidas pela ACIP, CDL e principalmente pelo SEBRAE.

4.2 A importância do planejamento estratégico para a empresa.

Sócia 1: É determinante para todas as áreas e vem trabalhando empiricamente, porém em 2012 o objetivo é planejar os próximos anos da empresa.

Sócia 2: Para mim a elaboração de um planejamento estratégico, neste momento de grande crescimento da empresa se torna imprescindível para definirmos os rumos da instituição nos próximos anos.

É primordial se organizar e estruturar o que se tem agora, mas principalmente traçar objetivos para a consecução dos objetivos, visto a maioria das empresas, conforme estudo apresentado pelas principais agências da área constatam que a maioria das empresas morrem até o 5º ano.

4.3 Os pontos fortes da empresa como instituição de ensino.

Sócia 1: A projeção que está alcançando em termos da aceitação dos nossos alunos, passando esta aceitação para o público em geral. Outro ponto positivo é que os alunos são os maiores divulgadores, porque esta instituição conta com uma excelente estrutura física, personalização no atendimento e constância de colaboradores, dando referencial aos alunos e a comunidade.

Sócia 2: Credibilidade e metodologia de ensino (EAD).

O incentivo do governo federal é um ponto bastante positivo, no sentido de popularizar e discriminar a educação como fundamental para qualquer cidadão brasileiro,



sendo um grande ponto forte esta fase de construção de instituições de ensino que ofereçam ensino a distância. O quadro de colaboradores, onde há professores e colaboradores com engajamento torna esta empresa uma instituição diferente no mercado. Em princípio havia uma grande barreira aos estudantes e ao ensino a distância em si, todavia com a popularização e a escolha de muitas pessoas não por ser fácil, mas sim também por ser educação de qualidade.

4.5 Quais são os pontos fracos da sua empresa?

Sócia 1: Consistem nas falhas ainda presentes em resposta ao aluno e profissionalismo por parte dos colaboradores e falta de continuidade nas atividades propostas. Falta de continuidade no cumprimento de suas obrigações por parte dos colaboradores e professores, apesar das instruções repassadas pela empresa parceira e a certificadora, na maioria das vezes as determinações não são cumpridas. Por parte da empresa parceira há também a falta de cobrança e acompanhamento da certificadora, com relação aos seus funcionários.

Sócia 2: Falta de sintonia entre as diretoras neste momento da empresa. No início havia. Muitas diferenças na maneira de administrar. Grande rotatividade de funcionários.

O grande rigor na aprovação dos cursos no ensino a distância gera uma grande demanda para as instituições de ensino, é importante sim avaliar e averiguar as atividades desenvolvidas, mas estas deveriam ser equivalentes para instituições de ensino presencial e a distância. Outra questão relevante, agora dentro da instituição é a levantada pela gestora da empresa, como a falta de padronização nas respostas entre as duas instituições. Questão primordial, também, são os problemas suscitados no tocante a relação na gestão, agravado principalmente pela diferença de personalidade das gestoras, todavia esta pode ser muito importante, e trás a empresa diferentes formas de visualizar uma oportunidade e uma ameaça, podendo trazer benefícios a organização. Verifica-se ainda, que as duas gestoras conseguem visualizar a falta de sintonia na forma de administrar, mas de maneira geral permanecem fechadas a mudanças. Este problema poder ser solucionado com o acompanhamento de um consultor a fim de aparar as possíveis arestas sugeridas por ambas. Outra questão relevante foi apresentada pela Sócia 2 é relacionada com a rotatividade de funcionários, se faz necessário uma análise mais minuciosa sobre o assunto a fim de se avaliar o principal motivo do frequente desligamento de funcionários, o que gera inconstância dos serviços prestados, levando pela sócia 1.

4.6 A existência do planejamento estratégico para empresa.

Sócia 1: O crescimento aconteceu nos dois últimos anos, não dando tempo hábil e disponibilidade para organização de um planejamento.

Sócia 2: Justamente por falta de sintonia. No início resolvíamos tudo em conjunto e definíamos os próximos passos a serem dados pela empresa.

O fato de as gestoras da empresa, também serem as fundadoras da Faculdade Municipal de Palhoça, abriu muitas frentes de trabalho, assim como contatos, aliados ao bom relacionamento e a reputação das sócias na região alavancou de maneira bastante expressiva a organização em comento. Todavia, diante do crescimento e do tamanho em que a empresa se encontra é importante atentar para a necessidade de um maior controle e planejamento das atividades a serem desenvolvidas. Para isso, seria positivo a contratação de um consultor ou que estas efetuassem cursos de capacitação na área de gestão de pessoas, financeira e estratégica a fim de gerenciar as diferenças e problemas. Observa-se que novamente, a falta de sintonia foi apresentada, o que revela que a ausência de reuniões periódicas poderia suprir esta necessidade.

4.7 A projeção do planejamento estratégico para os próximos 10 anos.

Sócia 1: Qualificação dos colaboradores de secretaria e professores. Expansão do atendimento e novos cursos, investir mais na pós-graduação, fazer novos projetos sociais e sede própria.
Sócia 2: Ainda não temos definido. Só sabemos que precisamos e queremos crescer mais.

É fundamental a capacitação dos colaboradores, professores e diretoras, todavia o planejamento estratégico é muito maior que o citado pelas diretoras. Há a necessidade de ampliar os negócios ou estimular novas matrículas, ampliar também o número de vagas nos cursos de pós-graduação até mesmo porque o retorno financeiro é superior ao da graduação. Buscar parceiras com empresas e a sociedade em geral para gerar pesquisas buscando o bem estar da comunidade e região, proporcionando retorno das atividades desenvolvidas. Há que se realizar, ainda um estudo mais elaborado a fim de identificar se o melhor caminho e a aquisição de terreno para construção de sede própria, tendo em vista o alto custo da locação do empreendimento.

4.8 As ameaças da empresa na visão das sócias proprietárias.

Sócia 1: A demanda de novas instituições que vem surgindo na região.
Sócia 2: Sim. Tenho muito claro que as desavenças prejudicam diretamente a empresa e podem causar prejuízos irreparáveis. Outra ameaça é a concorrência.

A demanda de novas instituições que vem surgindo na região devido ao crescimento populacional, de indústrias e das mais diversas empresas se instalando na região, com certeza é uma ameaça as novas matrículas. Um preço mais competitivo para os cursos de pós-graduação, tendo em vista as demais concorrentes com preços mais atraentes.

4.9 As principais oportunidades da empresa na visão das sócias-proprietárias.

Sócia 1: Criação de parcerias com novas empresas, indústrias e demais instituições.
Sócia 2: São muitas. Acho que a oportunidade é o próprio crescimento econômico do município e da região.

Estas são questões fundamentais, todavia, há outras questões que devem ser suscitadas, como por exemplo, a climatização de todas as salas, a constante modernização das salas de aulas, com lousa digital, ou televisões que possibilitem uma aula diferenciada e mais dinâmica, salas direcionadas a determinados curso a fim de oferecer um diferencial através da sala ambiente e também para toda a região. Importante salientar ainda, a padronização das salas, gerando uma melhor avaliação dos alunos, na avaliação institucional proposta pela certificadora. Talvez fosse interessante a contratação de um consultor também nesta área para poder fazer um estudo mais aprofundado a fim de identificar as principais oportunidades para a organização.

4.10 O plano de expansão e a possibilidade de cursos próprios.

Sócia 1: Por enquanto não é um objetivo da empresa, pelo menos desta diretora.
Sócia 2: Temos algumas intenções mais que ainda não foram concretizadas. Felizmente ainda temos algumas possibilidades de crescimento além da graduação, como por exemplo a Pós graduação, os cursos de extensão, ensino supletivo e outras parcerias que estão sendo analisadas. Também estamos estudando a possibilidade de termos um curso próprio.

Acredito ser uma alternativa bastante viável, desde que minuciosamente estudado tendo em vista o auto custo da tramitação de cursos dentro do Ministério de Educação, caso haja a criação de cursos próprios não haveria mais vulnerabilidade tendo em vista único parceiro. Concomitante a este aspecto há de serem analisadas novas parcerias a fim de cobrir os altos custos da sede onde está instalada esta instituição.

4.11 Sobre a administração da empresa.

Sócia 1: Falta de integração entre as direções e estratégias comuns. Centralização da gestão.



Sócia 2: As coisas ainda são definidas com amorismo. Acho que a ausência de reuniões de diretoria para definição das diretrizes sejam hoje o maior problema na empresa.

Acredito que as diretoras entrevistadas tem conhecimento das principais dificuldades enfrentadas na empresa, principalmente no que diz respeito a ausência de integração entre as direções e consequentemente reflete na ausência de estratégias comuns, causando a centralização da gestão.

4.12 A solução dos problemas encontrados e diagnosticados.

Sócia 1: Não imagina como. Mas acredita que questões pessoais não podem interferir na gestão da empresa.

Sócia 2: Que sejam trazidos profissionais de fora da empresa para que nos auxiliem a resolver esse problema.

O primeiro impasse diz respeito a ausência de reuniões periódicas entre direção, colaboradores e professores, o que pode ocasionar ingerência e descontinuidade nos trabalhos a serem realizados. Em uma breve análise é necessário a contratação de um gestor ou consultor e que este faça esta análise a fim de melhorar este ruído interno.

4.13 A possibilidade de implementação do planejamento estratégico e a aplicação dos recursos financeiros.

Sócia 1: Sim, este planejamento pode determinar o sucesso da organização.

Sócia 2: Não resta outra saída a uma empresa que deseja crescer que não seja investir financeiramente. Isso é essencial.

Primeiramente, há que se contratar um consultor administrativo a fim de tentar diminuir os ruídos dentro da organização, principalmente no que diz respeito a unidade de informações, o que atualmente não ocorre. Posteriormente, disponibilizar mensalmente valores como forma de incrementar os recursos da empresa para poder ter recursos para investir quando necessário e poder apoiar o planejamento estratégico proposto.

4.14 A adequação da missão e a visão para a empresa.

Sócia 1: Sim, tem conhecimento e acredita estarem adequados.

Sócia 2: Sim tenho conhecimento. Acho que elas devem ser reavaliadas, pois foram feitas em um outro momento da empresa. Precisam ser readequadas a realidade atual.

Acredito que os valores estabelecidos, a missão e a visão são adequados ao planejamento estratégico a ser implementado na empresa.

4.15 A confiança na certificadora como única instituição parceira.

Sócia 1: Tenho, porque nos oferece esta segurança e ela necessita destes parceiros para permanecer bem, como a centralização de alguns polos não foram positivas, esta acredita ser uma ótima parceria.

Sócia 2: Tenho confiança na sua idoneidade mais não tenho confiança como sendo a única.

Não há como avaliar integralmente tal informação, tendo em vista que a maior vulnerabilidade acredita-se estar nas normativas do Ministério da Educação, vez que há muita diferença de entendimento com relação ao ensino a distância quando a mudança de governo, acarretando discrepância com relação ao assunto. Todavia, de maneira geral, acredita-se que o ensino a distância não tem mais volta, tendo em vista o grande crescimento e repercussão.

4.16 A expectativa das sócias com relação ao planejamento estratégico.

Sócia 1: Que venha de encontro as necessidades reais da empresa, caso não supra esta necessidade, serão contratadas pessoas ligadas as SEBRAE para prestar consultoria nesta área.

Sócia 2: Que dê um novo rumo a empresa e que esta esteja pronta para encarar as dificuldades de mercado e que ela seja uma empresa mais agradável de se trabalhar.

Como se percebe a sugestão da contratação de um consultor e de capacitações já foram acatadas por uma das diretoras. A entrevista realizada com as sócio-proprietárias foi aplicada com a consultora e também com alguns colaboradores, conforme se passara a analisar. Observa-se, todavia que algumas das perguntas não foram respondidas pela consultora ou colaboradores, por se tratar de perguntas relacionadas a direção da empresa, neste caso será colocado no corpo do trabalho apenas as perguntas e respostas respondidas pelos colaboradores do trabalho.

Será traçada, ainda, um paralelo entre as respostas desta consultora e também de mais dois entrevistados, conforme se passará a analisar. Acrescenta-se ainda, que foram encaminhadas as perguntas para vários setores da empresa como articulação, secretaria e biblioteca, mas infelizmente não se obteve qualquer retorno as perguntas formuladas. Com isso, segue o questionário aplicado com a consultora que é Engenheira Mecânica, com pós graduação em MBA - International Master for the Luxury Industry (2009-2010), Ecole Supérieure de Commerce et Marketing (ISTEC) – Paris, France, co-fundadora e diretora financeira da empresa Líder Mercado Atacadista, co-fundadora e executive coach da empresa Silveira e Costa treinamentos Gerenciais, co fundadora e gerente de desenvolvimento de produto da empresa IT Moves IT S.A. A primeira entrevistada é a Prof. NZM, professora de Gestão Pública e processos gerenciais da Uniasselvi, pólo Fadesc em Palhoça, participa da diretoria de Educação ABRH – Florianópolis e do Comitê de avaliação prêmio Ser Humano SC. E o outro entrevistado Prof. RBG é Doutorando em Logística pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Inteligência Organizacional pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Administrador de Empresas.

4.17 O planejamento estratégico da empresa.

Consultora: Sim.

Entrevistado 1: Resposta: O planejamento estratégico virá auxiliar a alta administração a dar uma direção, um norteamento às estratégias necessárias para que a organização se torne o melhor Polo da região Sul. Com o planejamento estratégico é possível buscar o fortalecimento dos pontos fortes, minimizar ou até mesmo eliminar os pontos fracos, promover a satisfação dos colaboradores e dos clientes (alunos) e consequentemente garantir sua permanência no mercado como sendo uma instituição de ensino com alto valor agregado.

Entrevistado 2: Sim, trabalho com o tema faz 15 anos.

O principal objetivo do planejamento estratégico é avaliar os principais pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da instituição, conforme a análise de SWOT, a fim de avaliar a real capacidade de expansão da instituição de ensino em comento.

4.18 A importância do planejamento estratégico para a empresa.

Consultora: O planejamento estratégico mostrará, de forma clara, onde a empresa está, onde sua diretoria quer que ela chegue e onde o mercado aponta que ela irá. Assim o cenário mostrado no planejamento deve ser realista e contemplar as necessidades do mercado, as aspirações pessoais dos envolvidos no projeto e as necessidades da empresa. O mais importante é ter um mapa claro para guiar todos.

Entrevistado 1: O planejamento estratégico virá auxiliar a alta administração a dar uma direção, um norteamento às estratégias necessárias para que a empresa estudada se torne o melhor Polo da certificadora da região Sul. Com o planejamento estratégico é possível buscar o fortalecimento dos pontos fortes, minimizar ou até mesmo eliminar os pontos fracos, promover a satisfação dos colaboradores e dos clientes (alunos) e consequentemente garantir sua permanência no mercado como sendo uma instituição de ensino com alto valor agregado.

Entrevistado 2: Identificar o cenário futuro da instituição e propor diretrizes para levá-la nesta senda.

Através da análise e avaliação da instituição se pôde traçar os principais objetivos e pontos a serem alcançados, ligados principalmente a melhoria dos problemas detectados atualmente.

4.19 Os pontos fortes da empresa como instituição de ensino.

Consultora: Instituição pioneira no ensino a distância na região de Palhoça, com gestão que busca a qualidade em primeiro lugar, o que reflete na qualidade dos alunos: de todas as idades e níveis sociais. Estudar nesta empresa não significa "tirar um diploma", mas conseguir fazer um curso onde é preciso estar na faculdade apenas uma vez na semana e ainda assim ter bom nível de ensino.

Entrevistado 1: Resposta: Pessoal qualificado, (direção, professores, atendimento e articuladores, relacionamento interpessoal (direção, professores e demais colaboradores), relacionamento com a comunidade local, compartilhamento de ideias com professores e colaboradores, promoção de eventos para acadêmicos, estrutura (local, estacionamento, laboratório de informática, biblioteca, salas grandes).

Entrevistado 2: Cumprimento das normas junto a Uniasselvi, boa equipe de trabalho, inserção social.

Acredita-se que todos os pontos fortes mencionados já foram relacionados anteriormente, todavia há que se pontuar é a qualidade no ensino a preocupação das gestoras em manter este nível, em oferecer melhores instalações, material didático adequado e infraestrutura exemplar.

4.20 Os pontos fracos da empresa.

Consultora: Estar dependente da matriz da certificadora, gestão centralizadora, falta de descrição de cargos e funções para os funcionários. O que é normal, devido ao crescimento da empresa.

Entrevista 1: Resposta: Climatização das novas salas, falta de escaninho para professores (principalmente p/ deixar materiais mais pesados como projetor e notebook), mesas das salas (poderiam ser um pouco maiores), uma estética visual interna mais apropriada a uma universidade, tanto nos corredores, quanto nas salas (murais p/ anúncios). Melhorias na estrutura das salas novas.

Entrevista 2: Como oportunidades de melhoria, citaria a infraestrutura.

A melhoria nas instalações sempre é citada, acredita-se que a função principal é a questão de padronização das salas e a criação de salas ambiente, onde alunos de determinados cursos como pedagogia poderia trabalhar constantemente com a brinquedoteca, por exemplo.

4.21 A existência do planejamento estratégico para empresa.

Consultora: Houve no início e foi bastante discutido. Houve a fase de criatividade, quando foi aberta a empresa; a fase de buscar liderança, quando as sócias diretoras separaram suas funções; e chegou a hora da descentralização. E o planejamento estratégico deve contemplar este fator.

Entrevistado 1: Não sei dizer. Talvez por não sentirem necessidade de ter um até o momento.

Entrevistado 2: Desconheço a razão para não ter, assim como ignoro a não existência de Planejamento.

No início realmente houve, quando ainda existiam 4 sócias, todavia com a retirada da empresa, e o acúmulo de atividades desenvolvidas acabou se perdendo. Todavia as sócias reconhecem que é fundamental a consecução deste para o crescimento ordenado.

4.22 A projeção do planejamento estratégico para os próximos 10 anos.

Consultora: A administração entende as necessidades dos clientes, busca qualidade e possui qualificação e espírito inovador, por isso tem uma empresa tão sólida. Por ter dado tão certo, o que sinto é que a direção da faculdade ainda não confia que outras pessoas possam ter o mesmo resultado e possam ajudar mais na gestão, assumindo responsabilidades. Falta o comprometimento de toda a equipe com os resultados e isso se consegue ao dar responsabilidades às pessoas e cobrar resultados, dando o apoio necessário.

Entrevista 1: Ampliação da sede, ampliação dos cursos e alunos, infraestrutura de primeira qualidade, profissionais cada vez mais qualificados.

Entrevista 2: Acredito que consolidar-se como instituição referência e essencial para a disseminação do conhecimento na região da grande Florianópolis.

Primeiramente, a capacitação dos colaboradores âncoras da instituição, buscando a fidelização destes através de benefício, como vale alimentação, plano odontológico e saúde, a fim de atrair profissionais mais comprometidos. Buscar parcerias ou criar cursos visando a ampliação dos negócios, principalmente através de projetos ligados aos Ministérios do Trabalho, Educação, Saúde e Assistência Social e a ocupação do espaço nos períodos matutino e vespertino, pretendendo a redução dos custos que atualmente são bastante elevados. E por fim, procurar alcançar as metas estabelecidas pela parceira e pela instituição em comento, de forma a premiar os colaboradores ao final de cada campanha de matrículas.

4.23 A solução dos problemas encontrados e diagnosticados.

Consultora: Descrição de cargos e funções, responsabilidades e cobrança de resultados. Planejamento estratégico que consulte os colaboradores.

Entrevista 1: O que mais me chamou a atenção foi a importância dada ao acadêmico e a atenção dispensada aos professores.

Entrevista 2: Não encontro problemas.

Cabe destacar, primeiramente que em qualquer organização são encontrados problemas, e não se pode partir do princípio que a empresa em comento não tenha problemas, o que pode ser considerado no mínimo uma utopia. Se crê que a definição de metas com a participação dos colaboradores em sua consecução é de fundamental importância, para que se atinja os objetivos da organização.

4.24 As principais oportunidades da empresa.

Entrevista 1: Ampliação da sede, ampliação dos cursos e alunos, infraestrutura de primeira qualidade, profissionais cada vez mais qualificados.

As providências de ampliação da sede já foram atendidas, agora há que se padronizar as salas de aula e melhorar as instalações quanto a ar condicionado, espaços de convivência, entre outros. Há a necessidade, ainda de disponibilizar para a comunidade os trabalhos de pesquisa desenvolvidos para a comunidade em geral e também científica, a fim de demonstrar o diferencial da qualidade na educação desenvolvida por esta organização.

Em um breve comentário as respostas efetuadas pela consultora e colaboradores, há que suscitar que estas de maneira geral não forma muito profundas e neste entendimento as questões foram tratadas de forma bastante superficial, na realidade ao fazer esta pesquisa, imaginava-se um pouco mais de afinco e asseio. Todavia, vale acrescentar que muitas dos retornos foram positivos e acabaram por contribuir com o trabalho proposto, conforme se passará a comentar nas conclusões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No trabalho proposto foram encontradas algumas dificuldades, principalmente tendo em vista a falta de regularidade com que as atividades na secretaria são executadas, principalmente acarretada pela rotatividade de funcionários. O fato gerador de tal dificuldade é agravado principalmente pelo crescimento econômico na região da grande Florianópolis e no parque industrial de Palhoça.

Esta dificuldade acaba gerando descontinuidade no desempenho das funções, como sugestão para diminuir este problema é salutar o oferecimento de benefícios na forma de plano odontológico, de saúde ou ainda através de vale alimentação.

A questão de rotatividade de funcionários não é observada de forma expressiva nos funcionários contratados pela empresa mantenedora, demonstrando que esta questão, neste



entendimento, está bastante vinculada a faixa etária dos colaboradores, qual seja, abaixo dos 30 anos de idade, onde a instabilidade pessoal e profissional acaba por influenciar suas escolhas, o que pode proporcionar um estudo mais aprofundado.

Outro problema encontrado diz respeito a ausência de um claro planejamento na hora de gerir a empresa, o que acarreta por vezes o funcionamento por demandas. Tal questão poderia ser solucionada com reuniões periódicas por setores, administrativas e pedagógicas, podendo constar inclusive no calendário escolar.

Há que se parabenizar as gestoras pela excelente trabalho desenvolvido até o momento, principalmente pela coragem em ampliar de forma tão expressiva suas instalações, estando totalmente de acordo com o sugerido pelo Ministério da Educação do governo federal, e ser um dos melhores polos de ensino a distância no Brasil.

Para solucionar os ruídos observados no questionário, o que gera por vezes choque de informações nas informações dentro da organização, se faz necessário a contratação de um consultor para funcionar como orientador e condutor de reuniões objetivando o crescimento da instituição e aplicabilidade do planejamento ora proposto.

Além de ter a função de orientar e preparar a empresa para um crescimento ordenado, o consultor poderá auxiliar na implantação de rotinas e padrões, auxiliando assim na implantação e criação do planejamento estratégico.

Como sugestões aconselha-se a capacitação dos colaboradores de forma geral, em cursos de capacitação de rotinas administrativas, atendimento ao cliente, cobrança, entre outros, além de cursos na área de planejamento estratégico, gestão de pessoal para as administradoras da empresa, visando auxílio para os desafios de novas demandas e dos problemas acarretados no dia a dia da organização.

Ademais é basilar a ampliação de parcerias ou oferecimento de cursos próprios que poderia ser em diversas áreas, não necessariamente em graduação, para poder incrementar a parte financeira, que está bastante comprometida com a nova estrutura, bem como os o aumento dos custos.

Sugere-se a criação de convênios com prefeitura, estado e governo federal a fim de se oferecer cursos de capacitação em diversas áreas para a ocupação dos espaços nos períodos matutino e vespertino, a fim de diluir os custos e aumentar a lucratividade.

Há que se pensar na padronização das salas de aula para que não haja insatisfação e comparações entre os alunos, pois algumas salas possuem condições melhores que outras, sendo muito interessante a regularidade de satisfação dos clientes, para que estes através da indicação de novos alunos pudessem trazer mais acadêmicos, gerando riqueza a organização.

Com o crescimento econômico e a possibilidade de escolher onde e como se quer fazer um curso superior, o maior atrativo é a qualidade de ensino, credibilidade e instalações com diferenciais a fim de atrair mais acadêmicos para a instituição.

Para os próximos 2 anos se recomenda a capacitação dos colaboradores a fim de oferecer mão de obra mais qualificada e diminuir a rotatividade com a o oferecimento de benefícios. Além disso, a contratação de um consultor a fim de diminuir os equívocos percebidos na gestão da empresa e auxiliar na gestão do conhecimento, dirimindo assim a ausência de padronização da execução de tarefas.

Já para os próximos 5 anos, há que se pensar na ampliação dos cursos oferecidos, através de novas parcerias ou de implantação de cursos próprios, a fim de fortalecer ainda mais a empresa estudada.

E por fim, nos próximos 10 anos a aquisição de um terreno para a construção de sede própria e o oferecimento de cursos de graduação mais diversificados e que atendam a demanda atual.

6 REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola. **Evolução do planejamento estratégico no Brasil: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IIBOPE&pub=T&db=cald&comp=duvidas_frequentes_leitura&nivel=D%FAvidas%20Freq%FCentes%5CGru po%20IIBOPE&docid=0B9FEDF5F499810883256F95006507F1. Disponível em 24/10/2011

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: em síntese**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. Ed. Compacta. 1. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

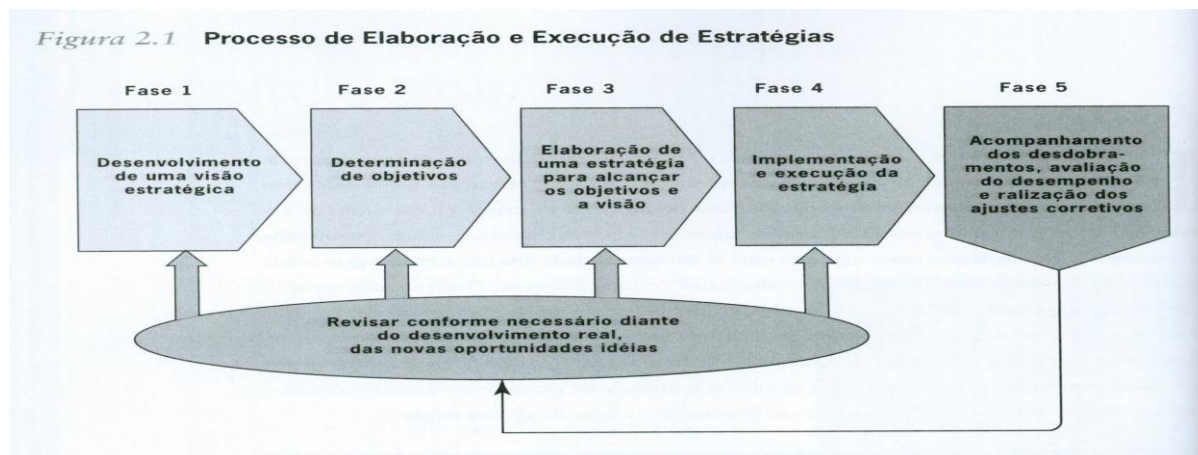
PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: Teoria, modelos e processos**. 1 Vol. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo, 2007.

THOMPSON, Artur A.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ANEXO



Fonte: Thompson Jr. (2008).