

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS E ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO  
DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE  
FOZ DO IGUAÇU, PARANÁ: UM ESTUDO MULTICASOS**

**FLÁVIA FERREIRA DOS SANTOS**

**CURITIBA – PR**

**2011**

**FLÁVIA FERREIRA DOS SANTOS**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS E ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO  
DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE  
FOZ DO IGUAÇU, PARANÁ: UM ESTUDO MULTICASOS**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em  
Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra Ana Maria Machado  
Toaldo**

**CURITIBA - PR**


**2011**


**TERMO DE APROVAÇÃO**


**Flávia Ferreira dos Santos**

**“Estratégias Competitivas Genéricas e Estratégias do Composto de Marketing em Instituições de Ensino Superior Privadas de Foz do Iguaçu - Paraná: Em Estudo Multicasos”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo  
(Orientadora/UFPR)

  
Prof. Dr. Aurio Lucio Leocádio da Silva  
(Examinador/UFPR)

  
Prof. Dr. Eliane Cristine Francisco Maffezzolli  
(Examinador/PUCPR)

28 de abril de 2011

Dedico este trabalho as pessoas mais importantes da minha vida, que fizeram de mim o ser humano que sou: minha mãe-maravilha, Dora, e, com o coração apertado de saudades, meu pai, Flávio *in memoriam*.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus sempre, e acima de tudo.

À Universidade Federal do Paraná (UFPR) e à Faculdade Dinâmica das Cataratas (UDC), pela oferta do curso de mestrado.

À professora Ana Maria Machado Toaldo pelas orientações e palavras de incentivo que não me deixaram desanimar.

A todos os colegas de mestrado com quem dividi minhas ansiedades, dúvidas e expectativas e que, agora, posso dividir a vitória.

Às minhas amigas Fabiana, Mônica, Paula, Juliana e Adriana, que souberam entender minhas ausências em nossos encontros e nem por isso, deixaram que nossos laços de amizade enfraquecessem.

Ao amigo querido Sínvales, que ajudou a trilhar meu caminho profissional e ainda ajuda, como se sua amizade, companheirismo e zelo por mim já não bastassem.

À minha amiga querida Adriane, que mesmo não estando fisicamente presente nesta jornada, sempre me apoiou e me incentivou.

À minha família como um todo, por compreender as horas de ausência, e em especial ao meu irmão Fabiano, exemplo de ser humano, que sempre cuidou de nós mais que dele mesmo.

À minha mãe-maravilha, que fez todos os esforços para que eu chegasse até aqui e não me deixou desistir em momento algum.

Às instituições que permitiram a realização desta pesquisa, bem como à todos os entrevistados que dispuseram de seu tempo para responder às questões.

A mente que se abre a uma nova idéia jamais  
voltará ao seu tamanho original.

Albert Einstein

## RESUMO

Este trabalho tratou das estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing em instituições de ensino superior privadas de Foz do Iguaçu – Paraná, tendo como objetivo analisar a congruência de tais estratégias nas instituições. O estudo proposto apresentou característica descritiva e qualitativa, visto que a natureza de análise dos dados se deu de forma indutiva. O método utilizado foi o estudo de caso, sendo pesquisadas três instituições de ensino superior privadas, caracterizando um estudo multicase, onde os casos estudados se configuram como representantes amostrais de um universo de pesquisa. A escolha dos casos se deu de forma proposital, onde as IES pesquisadas deveriam ter sua formulação das estratégias na cidade sede da instituição. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram entrevistas semi-estruturadas, realizadas com representantes da alta administração, diretores de marketing, coordenadores de curso de graduação e coordenadores de curso de pós-graduação, além um roteiro semi-estruturado utilizado na observação informal e também análise de documentos das instituições. Como resultado, a instituição Alfa teve sua estratégia genérica classificada como diferenciação, sendo congruente com suas estratégias do composto de marketing. A instituição Beta apresentou sua estratégia genérica baseada em diferenciação e liderança do custo total, simultaneamente, também apresentando congruência com suas estratégias do composto de marketing. Já a instituição Gama teve sua estratégia competitiva genérica classificada em enfoque, porém, sem congruência com as estratégias do composto de marketing, sendo sua estratégia, desta forma, (re) classificada como “meio-termo”, segundo a metodologia Porter. Para qualquer organização é de extrema importância que suas estratégias competitivas estejam alinhadas às suas estratégias funcionais, caso contrário, suas estratégias estão fadadas ao fracasso.

**Palavras-chave:** estratégias, estratégias competitivas genéricas, estratégias do composto de marketing, congruência, instituições de ensino superior.

## **ABSTRACT**

This study dealt with the generic competitive strategies and strategies of the marketing mix in private higher education institutions in Foz do Iguaçu - Paraná, aiming to analyze the consistency of such strategies in the institutions. The proposed study was qualitative approach, since the nature of analysis of data was done inductively. The method used was a case study, which surveyed three private higher education institutions, featuring a multiple cases study, where the cases studied are configured as a representative sample of research universe. The choice of cases was deliberated, since the IES should have created their strategies in the host city of the institution. The research instruments used were semi-structured interviews with managements, marketing directors, coordinators of graduate and postgraduate courses, a semi-structured research script used in the informal observation, besides the analysis of the documents of the institutions. As a result, the institution Alfa had its generic strategy classified as differentiation, what is congruent with its marketing mix. The institution Beta presented its generic strategy based on differentiation and cost leadership, also showing consistency with its marketing mix. Gama institution presented the focus strategy, however, with no consistency with the strategies of its marketing mix. As a result, the strategy was (re)classified as a "middle ground", following the method of Porter. For any organization is of utmost importance that their competitive strategies are aligned to their functional strategies, otherwise, their strategies are doomed to failure.

**Keywords:** strategies, generic competitive strategies, marketing mix strategies, congruence, higher education institutions.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Conteúdo e processo: dois aspectos da estratégia.....	20
Figura 1.2: Estratégias Genéricas de Porter .....	22
Figura 1.3: Condições para implantação das estratégias genéricas.....	26
Figura 1.4: Requisitos das estratégias genéricas de Porter.....	27
Figura 1.5: Cinco forças competitivas.....	28
Figura 1.6: Ferramentas de comunicação.....	39
Figura 1.7: Elementos do processo de comunicação.....	44
Figura 1.8: Principais fatores para composição de um produto educacional.....	57
Figura 1.9 : Processo de desenvolvimento de novos programas e serviços.....	58
Figura 2.0: Processo de decisão para a localização das instalações.....	64
Figura 2.1: Principais elementos da Comunicação Integrada de Marketing.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1: Instituições pesquisadas .....	73
Quadro 4.1: Dados da IES Alfa .....	76
Quadro 4.2: Dados da IES Beta.....	78
Quadro 4.3: Dados da IES Gama.....	80
Quadro 4.4: Comparação das estratégias competitivas genéricas das IES pesquisadas.....	90
Quadro 4.5: Comparação das estratégias do composto de marketing das IES pesquisadas....	114
Quadro 4.6: Análise da Congruência em estratégias genéricas e do composto de marketing das IES pesquisadas .....	124

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

IES – Instituição de Ensino Superior

FIES – Financiamento Estudantil

PROUNI – Programa Universidade para Todos

MEC – Ministério da Educação

UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	18
2.2	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS .....	22
2.3	ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	30
2.4	ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING .....	32
<b>2.4.1</b>	<b>Produtos ou Serviços .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Serviços.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Política de Preços .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Propaganda e Promoção .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Propaganda .....</b>	<b>40</b>
2.4.5.1	Promoção de vendas .....	40
2.4.5.2	Relações públicas .....	41
2.4.5.3	Força de vendas .....	41
2.4.5.4	Marketing direto .....	42
2.4.5.5	Comunicação Integrada de Marketing (CIM) .....	42
<b>2.4.6</b>	<b>Localização ou Distribuição.....</b>	<b>45</b>
2.6	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	46
<b>2.6.1</b>	<b>Um pouco de história.....</b>	<b>46</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Estratégias Organizacionais em IES.....</b>	<b>50</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Marketing Educacional.....</b>	<b>55</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Composto de Marketing em IES: Produto.....</b>	<b>57</b>
<b>2.6.5</b>	<b>Composto de Marketing em IES: Preço .....</b>	<b>60</b>
2.6.5.1	Preço orientado para custos .....	61

2.6.5.2	Preço orientado para a demanda.....	62
2.6.5.3	Preço orientado para a concorrência.....	62
<b>2.6.6</b>	<b>Composto de Marketing em IES: Distribuição/Localização .....</b>	<b>63</b>
<b>2.6.7</b>	<b>Composto de marketing em IES: Promoção .....</b>	<b>65</b>
<b>3.</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA.....</b>	<b>67</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	67
<b>3.1.1</b>	<b>Perguntas de Pesquisa .....</b>	<b>67</b>
3.2	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS .....	68
<b>3.2.1</b>	<b>Estratégia de Serviço .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Estratégia de Preço.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Estratégia de Localização .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Estratégia de Promoção .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Estratégias Genéricas .....</b>	<b>70</b>
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	71
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	72
3.5	PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	73
<b>3.1.2</b>	<b>Coleta Dados .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Análise dos Dados .....</b>	<b>75</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	76
<b>4.1.1</b>	<b>IES Alfa .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.2</b>	<b>IES Beta.....</b>	<b>78</b>
<b>4.1.3</b>	<b>IES Gama .....</b>	<b>80</b>
4.2	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS .....	81
4.3	ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING .....	90
4.4	INTERRELACIONAMENTO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS E ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING NAS IES PESQUISADAS .....	115
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>126</b>
5.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	128
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS .....	128
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm enfrentado nesta última década alterações radicais em seu ambiente. Os países com mercados fechados, agora recebem produtos de praticamente todos os outros países, assim como enviam suas mercadorias igualmente para qualquer lugar do mundo, exceto, é claro, em países como Cuba. As distâncias tornam-se pequenas a partir dos avanços das telecomunicações, que permitem que informações sejam trocadas instantaneamente aonde quer que estejam emissor e receptor.

Tais modificações aliadas à disseminação do conhecimento fazem com que um número cada vez maior de produtos e serviços sejam lançados no mercado, que o tempo entre o lançamento de produtos de empresas concorrentes reduza-se a cada dia, que estes se tornem cada vez mais similares e que os fatores distintivos deles assumam uma grande importância (TRES; LUCE, 2000). Desta forma, é importante cada vez mais para as organizações investirem em possuir uma estratégia competitiva bem definida, para que possam se manter no mercado. Tal estratégia deve ser construídas para que se obtenha um desempenho superior no mercado em relação às demais organizações, criando e desenvolvendo, não somente uma postura competitiva, mas também sustentável ao longo do tempo.

As estratégias do composto de marketing operacionalizam as estratégias organizacionais e, para tanto, é fundamental que elas estejam em consonância, voltadas ao alcance de um objetivo comum: a posição competitiva sustentável (CUNHA JR; LUCE, 1998), idealizada e concretizada por muitas organizações que perceberam a importância desta congruência. Não obstante, esta necessidade é encontrada também nas instituições de ensino superior privadas, que atuam em um ambiente hipercompetitivo, onde mais da metade das vagas ofertadas para os cursos não são preenchidas.

Em um período de cerca de 30 anos, o ensino superior brasileiro passou por grandes mudanças em sua estrutura. Por volta do início dos anos 60, existiam cerca de cem instituições, a maioria delas de pequeno porte, voltadas basicamente para atividades de difusão do conhecimento, com um corpo docente pouco profissionalizado. Esses estabelecimentos de ensino superior abrigavam menos de 100 mil estudantes, com predominância quase absoluta do sexo masculino. Esta situação contrasta com a complexa rede de estabelecimentos constituída ao longo desses anos, portadora de formatos organizacionais e tamanhos variados (MARTINS, 2000). No século XXI, pequenas cidades já

oferecem ensino superior aos seus moradores, o que até pouco tempo parecia algo impossível de ser conquistado, enquanto que em grandes centros, inúmeras instituições privadas disputam, cada vez mais acirradamente, a preferência dos futuros acadêmicos.

Assim como qualquer outro ramo de atividade, as instituições privadas de ensino superior passaram a conviver com a constante necessidade de conquistar a preferência dos novos acadêmicos. O fato torna-se cada vez mais comum, graças à facilidade de acesso e à grande disponibilidade de vagas oferecidas, bem como ao incentivo do governo federal através de programas como o PROUNI (Programa Universidade para Todos) e o FIES (Financiamento Estudantil).

Diante do cenário apresentado, este trabalho objetiva verificar a congruência entre as estratégias competitivas genéricas das IES privadas da cidade de Foz do Iguaçu, Paraná, e suas respectivas estratégias do composto de marketing, uma vez que a direção estratégica da organização elabora sua estratégia competitiva e nem sempre as estratégias de marketing estão em consonância para o alcance de seus objetivos.

Para tanto, passa-se, a seguir, a apresentar o problema de pesquisa e os objetivos que se pretende atingir com a presente pesquisa.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA

Quase todas as empresas estão envolvidas em alguma forma de competição. O crescimento constante do número de instituições privadas de ensino superior e, conseqüentemente, do número de vagas oferecidas, obriga que as IES desenvolvam estratégias competitivas de forma otimizada, atingindo assim, o consumidor potencial e influenciando a sua escolha pela instituição. No entanto, tais estratégias necessitam estar em sintonia com as estratégias do composto de marketing, uma vez que o composto é responsável por traduzir ao consumidor as estratégias genéricas da instituição. Com base nos resultados desta pesquisa, será possível verificar a interrelação das estratégias genéricas das IES com suas estratégias do composto de marketing, identificando os fatores que interferem nesta relação. Diante do exposto, a pergunta a ser respondida pela presente pesquisa é:

Existe congruência entre as estratégias competitivas genéricas e as estratégias do composto de marketing das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR?

## 1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação existente entre as estratégias competitivas genéricas e as estratégias do composto de marketing das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.
- b) Descrever as estratégias competitivas genéricas das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.
- c) Descrever as estratégias de serviço das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.
- d) Descrever as estratégias de preço das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.
- e) Descrever as estratégias de localização das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.
- f) Descrever as estratégias de comunicação das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.
- g) Analisar comparativamente as estratégias do composto de marketing das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.
- h) Analisar comparativamente as estratégias competitivas genéricas das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

O estudo das estratégias competitivas genéricas é de suma importância para as organizações, pois é preciso saber onde se quer chegar para trilhar o caminho a ser percorrido. Muitos estudos trabalham a questão destas estratégias (Porter, 2004; Murray, 1988; Zilber et.al, 2006; Camelo, 2008; Gurau, 2007; Vallos et al, 2007) e outros falam das estratégias do composto de marketing (Barbora e Silva, 2010; Fleury, 2009; Constantinides, 2006; Faria e Baruchi, 2009, Gomes e Oliveira, 2006; Grönroos, 1997; Kotler, 1999) mas poucos analisam



a congruência entre uma e outra, fato este fundamental para o sucesso de qualquer estratégia na organização.

A partir do momento em que uma empresa opta pelo desenvolvimento de atividades de marketing, independentemente da área em que são desenvolvidas, tem-se a necessidade de conhecer e avaliar os resultados da prática destas atividades.

O desenvolvimento das estratégias genéricas e de marketing deve ser avaliado quanto à sua percepção e resultados, para que modificações ou incrementos possam ser realizados. Existem diversas forças básicas por trás da necessidade de novos métodos de marketing ser avaliados e implantados. A mais importante é a aceleração do ritmo da transformação, já que o mundo dos negócios de hoje não é nem um pouco estático. Estratégias empresariais que hoje parecem promissoras, amanhã podem ser obsoletas (McKENNA, 1989).

Para Kotler e Fox (1994), esta preocupação traduz-se no processo de avaliação da eficácia de marketing das instituições educacionais, o que não deve ser feito para que seus dirigentes conheçam a qualidade da instituição, mas sim porque o processo de pesquisar e descobrir quais são as percepções pode revelar as áreas em que a instituição pode otimizar ou concentrar seus esforços de marketing.

Para Bronnemann (2002, p.17):

[...] é muito importante estudar as ações de marketing desenvolvidas pelas instituições privadas de ensino superior para descobrir se estas, efetivamente, se consolidam em termos de percepção do público-alvo, ou seja, se aquilo que está sendo desenvolvido pela instituição em termos promocionais realmente influencia favoravelmente e leva o consumidor potencial a decidir por estudar na referida instituição.

É possível perceber a importância deste trabalho quando se tem por base a afirmação de Las Casas (2002), que cita o acompanhamento constante das mudanças que ocorrem no ambiente da empresa como uma maneira de realizar as devidas adaptações das estratégias propostas. Ainda segundo o autor, o acompanhamento destas alterações e percepções qualifica a organização a manter uma posição de destaque no mercado.

Concordando com a necessidade constante da reavaliação das estratégias da organização, McCarthy (1997) diz que, para as estratégias de marketing ser bem sucedidas, há a necessidade de mensurar as respostas do mercado-alvo, bem como sua reavaliação constante. A ausência dessa avaliação e a discrepância entre as estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing, leva a grandes chances de fracasso da empresa.

É válido destacar também o pequeno número de trabalhos científicos tanto para congruência das estratégias genéricas com estratégias de marketing como para o setor de estratégias de instituições de ensino. Muito se fala em marketing estratégico, estratégias genéricas e instituições de ensino superior, mas pouca literatura é encontrada sobre o interrelacionamento das estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing nas IES.

Com base nos resultados desta pesquisa, será possível a identificação das estratégias genéricas e das estratégias do composto de marketing em IES bem como a identificação da relação entre elas, confirmando a importância da congruência de tais estratégias.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos e fundamentações teóricas básicas que darão suporte a este trabalho, começando com estratégia organizacional.

### 2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O termo estratégia é utilizado por pessoas e organizações obtendo sentidos diversos. Não há exatamente um significado para o termo, mas sim consensos em determinadas situações que permitem o entendimento da palavra estratégia. De acordo com Mintzberg, et al (2006), a estratégia pode ser considerada um plano, um tipo de ação consciente pretendida para lidar com uma situação. Para os autores, as estratégias possuem duas características essenciais: são criadas consciente e propositalmente e antes das ações as quais vão se aplicar.

Segundo Porter (1999), o significado de estratégia está em criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades, pois não existe apenas uma única posição ideal. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir um resultado, as empresas apenas se alternariam entre eles e a eficácia operacional é que determinaria o desempenho.

Estratégia tem ligação direta com a conquista dos resultados esperados por uma organização, representando seu propósito central. Para tal é importante estruturar as estratégias a serem adotadas. Mas o que vem a ser estratégia? E qual o caminho para um estudo aprofundado em estratégia?

Existem muitas definições de estratégia, tanto na literatura geral da administração como na literatura específica da área de organizações, variando de longas e complexas a algumas bastante simples. Há algumas que enfatizam o relacionamento entre estratégia e os objetivos da organização. Contudo, outras valorizam a combinação das oportunidades ambientais com as forças da organização. E finalmente há algumas definições que focam as características subjetivas e psicológicas envolvidas no termo (BARNEY, 1997).

Para Barney (1997) a variedade de definições não é resultante de pesquisas em estratégia, mas sim em função da complexidade do próprio fenômeno estratégico. O estudo da estratégia e da administração estratégica está diretamente ligado a várias funções na empresa, diversos níveis diversos de análises, bem como, ações específicas

de negócios dentro das várias funções. Quinn (2001, p.20) define estratégia como sendo “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”.

Para que uma estratégia seja bem construída é preciso ordenação e alocação de recursos de uma organização para se atingir uma postura única, possível e viável, baseada em competências e deficiências internas, bem como, antecipação das mudanças no ambiente e nas providências necessárias a serem tomadas frente às mudanças. Segundo Chafee (1995) o constructo de estratégia inclui as ações tomadas pela empresa, denominadas de conteúdo estratégico e os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas, caracterizando o processo estratégico.

Antigamente acreditava-se que bastariam boas idéias para garantir o sucesso e a sobrevivência de uma organização e que estas boas idéias já estariam na mente de diretores da alta administração ou então surgiriam naturalmente nas reuniões anuais de planejamento. Boas idéias, de ano em ano, seriam a fórmula do sucesso. Fato este que não vem se mostrando verdadeiro por vários motivos: falham as previsões sobre as quais se debruçam os altos executivos e nas quais baseiam suas idéias; os planos anuais e as mudanças incrementais propostas nas reuniões de planejamento se mostram insuficientes para adequar a organização às novas demandas; as boas idéias ou pelo menos as idéias necessárias não surgem naturalmente nas reuniões dos altos dirigentes; muitas boas idéias simplesmente não saem do papel e não são implementadas em função de resistências, relações de poder, ou porque determinados aspectos da cultura organizacional simplesmente não encaixam com as mudanças propostas.

Desta forma é necessário que a organização elabore uma estratégia para lidar com a competitividade que aumenta cada vez mais no mundo globalizado. Esta estratégia tem dois elementos indissociáveis: conteúdo e processo. O conteúdo trata sobre o desempenho, o que a organização faz (o que, para quem, por que), e seu posicionamento, quais são os resultados obtidos pela organização em termos de produtos oferecidos, mercado de atuação e objetivos alcançados; e o processo está relacionado á dinâmica na formulação e implementação da estratégia, conforme representado na figura 1.1.

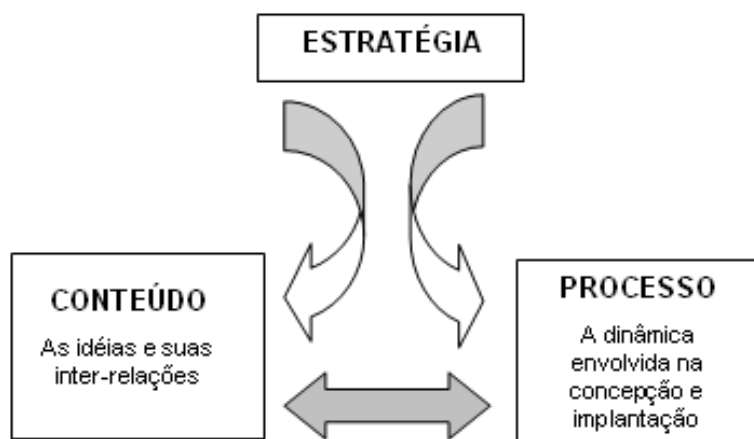


Figura 1.1 - Conteúdo e processo: dois aspectos da estratégia

Fonte: Meirelles, Gonçalves e Almeida (2000, p. 5).

Um dos conceitos mais aceitos de conteúdo estratégico é apresentado por Ansoff (1990) um dos pioneiros no assunto, para quem o conteúdo estratégico representa “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes” chamando este conjunto de regras de estratégias de negócios. Ainda, sugere o autor que, a interligação da questão do que a organização é com o que ela deseja ser, representa um “elo comum”, ou seja, “relação entre produtos e mercados, presentes e futuros, que permita a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando e dar orientação a sua própria administração”.

Já para Meirelles et al. (2000) o conteúdo estratégico está relacionado às idéias e suas inter-relações e contempla intenções, proposições, lógica interna, mútuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências das estratégias concebidas, caracterizando portanto, o aspecto mais racional da estratégia.

O outro aspecto da estratégia, o processo (como e por que), refere-se à dinâmica envolvida na elaboração e implementação da estratégia, procura entender os aspectos internos à organização que lhe permitem atuar em determinado ambiente. Este aspecto refere-se mais ao lado não racional da estratégia, mais próximo do cotidiano organizacional, influenciado por sua cultura, clima, estrutura, relações de poder, competências, relações entre pessoas e entre grupos de pessoas (BULGACOV, 2007).

Ainda segundo o autor, este é o aspecto da estratégia que se preocupa com a criação de dinâmicas apropriadas e com o estabelecimento de um ambiente propício à geração e implementação das idéias, planos, projetos e diretrizes necessários à organização. Diz respeito

à mudança, movimento e à busca por padrões e leis explicativas dos processos de decisão e mudança organizacional em resposta a pressões ambientais e outros fatores. Descreve como e por que as estratégias são elaboradas e desenvolvidas, desvendando de que modo são tomadas as decisões e atitudes que dizem respeito à execução estratégica.

Cunha Jr e Luce (1998) citam a crescente importância do marketing na elaboração de estratégias, o que tem corroborado para reflexões a cerca do marketing estratégico ao longo dos anos. Afirmam ainda, que o ambiente altamente mutável deve ser mapeado para que a empresa tenha condições de responder e também se antecipar á ameaças que podem diminuir o desempenho da empresa, bem como aproveitar as oportunidades que eventualmente surgirem. Desta forma, o marketing é central para as empresas que tem a pretensão de adotar uma postura estratégica.

Ainda segundo os autores, o marketing proativo proporcionara condições mais acertadas para adoção e desenvolvimento de estratégias organizacionais, retomando, desta forma, sua posição de destaque neste processo. Mas, de acordo com Rumelt (2006), se os gerentes funcionais não se empolgam ou não se sentem tocados pelas estratégias elaboradas pela cúpula da organização, ou não dão suporte as alternativas estratégicas, então tal estratégia está fadada ao fracasso.

O marketing tem papel central no desenvolvimento e adoção de estratégias, pois a influência deste setor possui fundamental importância para determinar o equilíbrio ideal entre os interesses da organização, dos consumidores e dos concorrentes, possibilitando assim, que sejam elaboradas bases para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Ainda neste pensamento, o marketing tem importância ao agregar estratégias funcionais das demais áreas em busca de um sentido único no desenvolvimento de estratégias organizacionais (CUNHA JR. E LUCE, 1998).

Assim sendo, a montagem final da estratégia implicará num esforço racional de articulação de idéias e de explicitação do que se pretende implementar, buscando o engajamento das estratégias funcionais em sintonia com as estratégias organizacionais. Apresentam-se, a seguir, as estratégias competitivas genéricas, consideradas no âmbito da estratégia organizacional

## 2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Devido a diversidade de conceitos do termo estratégias competitivas, este trabalho tem como base a abordagem de Michael Porter, bastante difundida no meio acadêmico. Porter (2004) afirma que adotar uma estratégia competitiva é optar por um conjunto de atividades diferenciadas das estratégias dos concorrentes, divididas em dois grupos, vantagens de custo e de diferenciação. A estratégia baseada em custos passa por um controle rigoroso dos custos e despesas, mantendo assim um custo inferior ao praticado pelos concorrentes. A vantagem baseada na diferenciação está na redução de custos do comprador ou na elevação de seu desempenho, devendo então haver um grupo de compradores dispostos a consumir produtos com atributos diferenciados.

Estas duas formas de vantagem competitiva, custo e diferenciação, se desdobram em três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1986, 1989, 1996, 1999, 2004), apresentadas na figura 1.2.



Figura 1.2: Estratégias Genéricas de Porter

Fonte: Porter, 2004, p. 41.

A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar um produto ou serviço criando uma identidade para este, materializando, assim, um produto diferenciado para atender às necessidades específicas dos consumidores. Exige considerável investimento em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento cujo custo é superado pela lealdade do consumidor e pela dificuldade de entrada de produtos substitutos, bem como possíveis barreiras, como o custo da mudança.

A diferenciação pode ser operacionalizada de diversas maneiras, podendo, por exemplo, haver diferenciação por meio das especialidades do produto, da marca, de serviços personalizados, de serviços pré e pós-venda, variedade de funções, *design* e ergonomia, conveniência e praticidade do ponto de venda, dentre outros (PORTER, 2004; MURRAY, 1988; CARNEIRO, 2004).

Há tantas dimensões para diferenciar um produto e na maioria dos casos, os consumidores utilizam diversos critérios para tomada de decisão, numa escolha nem sempre racional e explícita. Esta escolha se dará dependendo da importância que cada comprador dá a cada atributo ou conjunto de atributos, com diferentes desempenhos (CARNEIRO, 2004).

Outro fator importante é o quanto cobrar pelo produto diferenciado. Porter (1985) discorre sobre as políticas de preço que as empresas podem adotar quando oferecerem um produto diferenciado:

- Podem oferecer um preço mais alto que a concorrência para ganhar na margem de lucro unitária;
- Podem oferecer um preço semelhante ao da concorrência para ganhar no volume produzido e diluir os custos por ganhar em escala.

Se o comprador é sensível a preços, então ele poderá abrir mão dos benefícios do produto diferenciado e decidir adquirir outro produto, ainda que percebido como inferior, desde que oferecido a um preço mais baixo. Nesta situação, o melhor tende a ser cobrar preços próximos aos dos concorrentes e ganhar no volume, uma vez que um produto diferenciado, vendido em proximidade de preço com os da concorrência, tende a ser o preferido. Por outro lado, pode haver segmentos de consumidores que valorizam simultaneamente preço e qualidade. A empresa pode, então, oferecer diversas versões dos produtos, cada uma das quais atendendo melhor aos critérios particulares de definição de valor de cada segmento. Porém, se a diferenciação do produto advém de questões como imagem ou prestígio, então torna-se importante manter um diferencial de preço como forma de reforçar a diferenciação. O mesmo pode ser dito quando o produto é percebido como de qualidade superior, mas o consumidor teria dificuldade para verificar tal superioridade objetivamente; um preço mais alto funcionaria, então, como “confirmador” desta suposta qualidade (CARNEIRO, 2004).



Porter (2004, p.39) cita que “a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores com relação a marca, como também á consequente menor sensibilidade ao preço”. Complementa afirmando que as empresas devem estar atentas a identificar todas as oportunidades de custo que não comprometem a diferenciação, assim como exaurir todas as maneiras de diferenciação que não sejam onerosas demais. O autor ainda cita que não é possível ter mais de uma empresa com liderança no custo total, mas é plenamente possível a existência de varias empresas obtendo sucesso com a adoção de estratégia voltada para a diferenciação.

Zilber, Moraes, Lex e Ades (2006) afirmam que nem sempre é possível a obtenção de uma grande fatia de mercado a partir da estratégia de diferenciação, pois ela se associa amplamente ao sentimento de exclusividade, incompatível com grandes participações de mercado. No entanto, grandes empresas procuram provar justamente o contrário: é possível sim ter diferenciação ao atender um grande numero de consumidores, porém, é necessário ter estratégias bem elaboradas e implementadas para o alcance deste objetivo.

Já a estratégia de liderança no custo total é baseada no controle de custos e despesas, esforçando-se para manutenção de custo inferior ao praticado pelos concorrentes, sendo este o fundamento central da estratégia, todavia, considerando também questões como qualidade e serviços ao cliente.

Um posicionamento de liderança no custo total protege a empresa contra as cinco forças competitivas (explanadas á seguir) por criarem fortes barreiras de entrada e afastar a atratividade de produtos substitutos (PORTER, 2004; CARNEIRO, CAVALCANTI E SILVA, 1997). Somando-se á isto, a medida que a concorrência aumenta e os preços diminuem, os lucros do setor decrescem até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente em custos, tenham sido eliminados. Este tipo de posicionamento exige alta participação de mercado e/ou acesso favorável a matérias-primas e padronização dos processos produtivos. A estratégia pode gerar altas margens de lucro que devem ser reinvestidas em novas instalações e equipamentos a fim de sustentar a posição de custo baixo alcançada.

Carneiro (2004) salienta que custo mais baixo não significa necessariamente preço mais baixo. Esta estratégia dependerá da percepção dos benefícios do produto ou serviço pelos compradores e de sua sensibilidade ao preço e também da posição de custo dos concorrentes. Ainda segundo o autor, o líder em custo pode escolher entre duas políticas de preço:

- o preço deve ser levemente mais baixo que o da concorrência, para obter uma maior fatia de mercado e dissolver ainda mais os custos fixos, obtendo ainda redução nos custos variáveis através da aceleração do aprendizado com o maior volume acumulado e aumentar o poder de negociação com os fornecedores;

- preço uniforme com o da concorrência, desde que o produto/serviço seja percebido como similar, para que haja ganho na margem unitária.

É preciso ainda ter cuidado com a demanda da empresa, para que esta não aumente ao ponto de serem necessários investimentos para atendê-la, trazendo assim, custos adicionais.

A estratégia de redução de preços para ganhar maior participação de mercado faz sentido quando os custos de mudança e a lealdade dos consumidores com os concorrentes forem baixos, desta forma, estariam dispostos a mudar por um preço mais baixo. Entretanto, tal posicionamento também tornaria a empresa vulnerável á ofensiva de preços pelos concorrentes. Carneiro (2004) afirma que a estratégia de liderança no custo total é sustentável somente se os concorrentes não puderem imitá-la, porque a empresa foi pioneira na estratégia e seus primeiros clientes teriam custos de mudança para trocar de fornecedor, ou porque a empresa tem os custos mais baixos e seus concorrentes não conseguiriam seguir sua redução de preços, pois comprometeriam severamente suas margens de lucro.

A terceira e última estratégia genérica de Porter é o enfoque, que visa atender com excelência um determinado segmento do mercado, sendo mais eficiente que seus concorrentes que estão em mercados mais amplos e que não tem a preocupação de atender ás particularidades de um público específico. Nesta abordagem, a empresa pode atingir a diferenciação ao atender melhor as necessidades de seu cliente em particular, ou ainda alcançar a liderança ao focar em custos mais baixos para atender o nicho desejado.

Porter (1985) ainda cita uma combinação de estratégias possível: diferenciação e liderança em custo simultaneamente. Afirma que este conjunto somente seria possível em algumas situações consideradas raras, tais como:

- a empresa detém patente sobre importante inovação tecnológica que, ao mesmo tempo em que reduz os custos de produção, também melhora o produto;
- o custo é fortemente afetado por volume ou por inter-relações entre atividades;
- todos os concorrentes da empresa estão no meio-termo.

Carneiro (2004) afirma que a empresa não deve basear sua vantagem nesta última condição, pois a estratégia dos concorrentes é algo que não está sob o controle dela.

Murray (1988) alega que é necessário que uma ou mais condições estejam presentes para dar viabilidade a implantação de cada uma das estratégias genéricas, sendo estas apresentadas na figura 1.3.

Pré-condições para a liderança em custo	Pré-condições para a diferenciação
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ existirem diferenciais de custo significativos ou altos custos de transação na aquisição dos insumos, desde que tal situação possa ser superada via integração vertical (controle da produção ou do acesso aos insumos); e/ou</li> <li>▪ existirem diferenciais de custo significativos no controle dos recursos da cadeia <i>downstream</i> (canais de distribuição ou pontos de localização); e/ou</li> <li>▪ o estágio de desenvolvimento tecnológico da produção indicar que ainda são possíveis significativas inovações de processo (o que tende a ser pouco provável em indústrias maduras); e/ou</li> <li>▪ as tecnologias de processo empregadas na cadeia de valor forem suficientemente complexas de forma a permitir significativos diferenciais de custo devido a efeitos da curva de experiência ou aprendizado; e/ou</li> <li>▪ a escala ótima de alguma parte da cadeia de valor exceder metade do tamanho do mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ os critérios de decisão de compra dos consumidores envolvem outros atributos que não apenas o preço; e/ou</li> <li>▪ o estágio de desenvolvimento tecnológico da produção indicar que ainda são possíveis significativas inovações no produto (o que tende a ser pouco provável em indústrias maduras); e/ou</li> <li>▪ as tecnologias de processo empregadas na cadeia de valor forem suficientemente complexas de forma a permitirem a manutenção de significativos diferenciais de qualidade ou serviço (inclusive redução do custo total do consumidor) entre os diversos concorrentes.</li> </ul>

Figura 1.3: Condições para implantação das estratégias genéricas

Fonte: Murray, 1998.

Segundo Porter (2004), todas as estratégias genéricas representam uma combinação diferente da vantagem competitiva e do alvo estratégico, sendo necessários diversos recursos e habilidades, implicando em arranjos organizacionais distintos, controles e sistemas criativos. A figura 1.4 ilustra os requisitos das estratégias genéricas, segundo Porter.

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades	Requisitos Organizacionais
<b>Liderança de Custo</b>	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital. Boa capacidade de engenharia de processo. Supervisão intensa da mão-de-obra. Produtos projetados para facilitar a fabricação. Sistemas de distribuição com baixo custo.	Controle rígido de custo. Relatórios de controle freqüentes e detalhados. Organização e responsabilidades estruturadas. Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
<b>Diferenciação</b>	Grande habilidade de <i>marketing</i> . Engenharia de produto. Tino criativo. Grande capacidade em pesquisa básica. Reputação de empresas como líder em qualidade ou tecnologia. Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais.	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> . Avaliações e incentivos subjetivos em lugar de medidas quantitativas. Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
<b>Enfoque</b>	Combinação das políticas acima dirigida para a meta estratégica em particular.	Combinação das políticas acima dirigida para a meta estratégica em particular.

Figura 1.4: Requisitos das estratégias genéricas de Porter  
Fonte: Porter, 2004, p.54

A escolha da estratégia a ser adotada deve ser precedida pela análise das cinco forças de ameaças ambientais. A estrutura das cinco forças relaciona as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam e as condições onde essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes (BARNEY, 2007), sendo elas: ameaça de entrada, ameaça de rivalidade, ameaça de substitutos, ameaça de fornecedores e ameaça de compradores, representadas na figura 1.5.

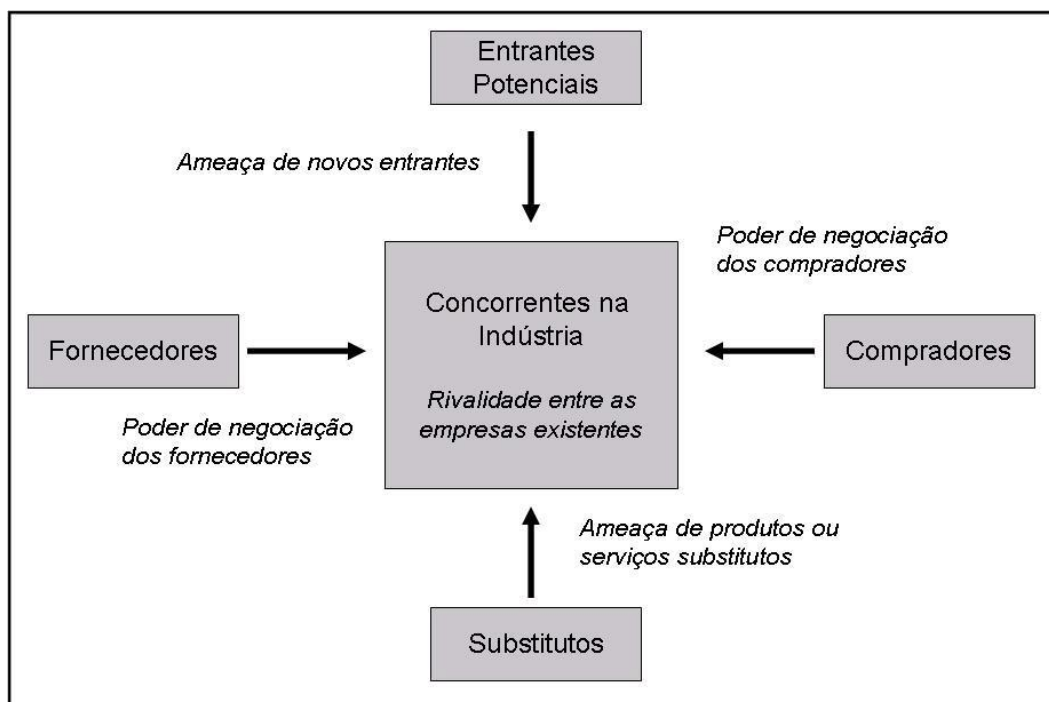


Figura 1.5: Cinco forças competitivas  
 Fonte: Adaptado de Porter, 2004, p.23

A primeira ameaça ambiental é a **entrada de novos concorrentes**, empresas que entraram recentemente em um mercado ou ameaçam começar suas operações em breve. No entanto, este interesse pode ser minimizado pelas barreiras existentes que dificultam a entrada destas novas empresas no mercado.

Em princípio, tem-se as economias de escala como barreira á novos entrantes. Isto significa que uma empresa produz grande quantidade de determinado produto, obtendo, portanto, um preço final menor, o que implica dizer que empresas com a pretensão de buscar uma vaga neste mercado, devem superar o volume produzido pelas economias de escala de empresas já atuantes ou então optar por operar á um custo maior.

Outra barreira existente é a diferenciação do produto. Empresas já estabelecidas no mercado possuem identificação de marca, ou seja, sua marca está fortalecida e isto faz com que ela possa desfrutar da lealdade de seus clientes. Novos entrantes precisam não apenas absorver custos usuais ao iniciar a produção em um novo setor, como também absorver custos ligados a superar as vantagens de diferenciação das empresas existentes neste setor.

A necessidade de capital também é uma barreira á novos entrantes. Muitas indústrias precisam de grandes investimentos de capital, para sua estruturação, principalmente as indústrias novas no mercado.

Outra barreira seriam os custos de mudança para o consumidor. Ainda que os produtos oferecidos pelas empresas possam ter a mesma utilidade final, eles possuem determinadas características próprias, onde a mudança implica em adaptação ao novo produto, treinamento para utilizá-lo, etc.

Os canais de distribuição podem ser uma importante barreira á novos entrantes. Eles podem estar comprometidos com as empresas já estabelecidas no mercado, não deixando espaço para o escoamento de produtos de novas empresas, fazendo com que estes acabem por não chegar aos consumidores finais.

O acesso favorável as matérias-primas constituem uma grande vantagem das empresas estabelecidas mediante as empresas que pretendem entrar em um novo mercado. Isto porque elas verificaram os melhores e mais acessíveis fornecedores e muitas vezes os ocuparam completamente com sua produção.

Outro fator importante é que as empresas podem obter vantagens de custo não somente mediante as economias de escala, mas por ter entrado na indústria e ter desenvolvido tecnologia patenteada, ter maior aprendizado devido a experiência no mercado, ter uma localização favorável, etc.

A política governamental acaba por se tornar uma barreira novos entrantes porque pode determinar normas, regras, limitações ou impedimento de entrada de industrias devido a controles de poluição do ar e da água.

Além da ameaça de novos entrantes, as empresas precisam lidar com a **ameaça de rivalidade** – a intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa, segundo Barney, 2007. Esta rivalidade acaba por reduzir os lucros, como resultado de cortes freqüentes de preços, introdução freqüente de novos produtos, campanhas de publicidade acirradas e reações competitivas rápidas dos concorrentes. A rivalidade tende a ser alta quando existe um grande número de empresas no mesmo setor e de porte semelhante, quando o crescimento do setor é lento e/ou quando as empresas não conseguem diferenciar seus produtos em um setor.

A **ameaça de substitutos** ocorre quando os serviços e/ou produtos da concorrência atendem praticamente as mesmas necessidades do consumidor da mesma maneira que os produtos da empresa. Quando deixa de ser apenas uma ameaça e passa a ser efetiva, provoca alterações na indústria, aumenta a oferta de produtos e força a redução de preços. A

quarta ameaça ambiental das cinco forças citadas por Porter, é a **ameaça dos fornecedores**. Podem se tornar ameaças ás empresas a partir do momento que aumentam o preço dos suprimentos ou reduzem a qualidade destes. Pode acontecer quando: o setor de fornecedores

for dominado por um número pequeno de empresas; os fornecedores venderem produtos exclusivos ou altamente diferenciados; os fornecedores não são ameaçados por substitutos; fornecedores ameaçam a integração vertical para frente ou ainda, as empresas não são clientes importantes para os fornecedores (BARNEY, 2007).

**Compradores** são a última ameaça ambiental do modelo de Porter. Os compradores exercem pressão sobre a indústria, fazendo com que haja redução de preços, aumento de qualidade e reduzindo a rentabilidade da indústria. Os indicadores da ameaça de compradores no setor são:

- Número pequeno de compradores;
- Produtos vendidos são indiferenciados e padronizados;
- Produtos vendidos são porcentagem significativa dos custos finais de um comprador;
- Os compradores não estão obtendo lucros significativos;
- Os compradores ameaçam a integração vertical para trás.

As cinco forças competitivas de Porter demonstram que a concorrência não está limitada aos atuais participantes do mercado, mas de potenciais participantes que podem utilizar á seu favor a análise da indústria para desenvolver estratégias a fim de penetrar no mercado. Além disso, a análise das forças ambientais determinará a estrutura da indústria, colocando em evidência os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças necessárias á elaboração de uma estratégia eficaz (PORTER,1989).

Assim, parte-se para a apresentação das estratégias de marketing.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing são responsáveis pela comunicação e entrega de valor ao cliente. A principal arma do marketing estratégico é o conhecimento de seus clientes e suas definições dinâmicas de valor (WEBSTER, 1994). Estas estratégias buscam e mantêm a vantagem competitiva nos três níveis da organização: corporativo, unidade estratégia de

negócios e nível tático ou operacional (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992). Ainda segundo os autores:

No nível corporativo, o problema é definir qual é o negócio da empresa e determinar a missão, o escopo e a estrutura da empresa. Neste nível, o marketing deve: buscar a atratividade de mercado analisando quais são as necessidades dos consumidores e quais as ofertas da concorrência nos mercados disponíveis; promover a orientação para o mercado, defendendo os interesses dos consumidores no processo de decisão gerencial, isto é, cuidar da implementação do conceito de marketing, e por fim, desenvolver a proposta de valor da empresa, articulando isso no mercado e através da organização. No nível da unidade estratégica de negócio, é preciso saber como competir no negócio escolhido pela empresa, que já foi definido no nível corporativo. Para definir a estratégia do negócio, é preciso se basear em análise mais cuidadosa e detalhada dos consumidores bem como dos competidores, e também dos recursos e habilidades da empresa para competir em segmentos de mercado. Neste momento, as estratégias de marketing são de segmentação de mercado, escolha do mercado-alvo e posicionamento da marca. Por fim, no nível tático ou operacional, é preciso implementar a estratégia do negócio através do desenvolvimento das estratégias do composto de marketing ou 4 Ps (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999, p. 5).

Desta forma, segundo Toaldo (2004), é possível perceber que a participação e colaboração do marketing é grande em uma organização. As estratégias de marketing, independente em que nível será adotada, oferece grandes condições para se obter sucesso com as estratégias implementadas, trazendo importantes conseqüências aos objetivos organizacionais.

É importante lembrar, que além de deliberadas, as estratégias de marketing podem ser emergentes, isto é, novas estratégias podem surgir dadas as modificações dos ambientes interno e externo à organização, uma vez que aquilo que foi planejado dificilmente consegue ser implementado exatamente conforme pretendido.

Segundo Logman (1997), as estratégias de marketing de “cima para baixo” estão se tornando “de baixo para cima”, pois o marketing meramente de transação está dando lugar ao marketing de relacionamento, fator este ainda mais importante quando se trata de serviços e não de produtos. O que antes somente era formulado pelo nível estratégico da organização, dá lugar a importância de um trabalho em equipe, onde o nível operacional também pode contribuir significativamente com o sucesso das estratégias de marketing.

Enfim, as estratégias de marketing podem estar presentes em todos os níveis da organização, sendo foco deste estudo as estratégias do nível tático ou operacional, chamadas também de estratégias do composto de marketing ou 4Ps, bem como as estratégias do nível corporativo, que determina o negócio, o escopo e a missão da empresa.



## 2.4 ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing é formado por variáveis controláveis pela empresa e que influenciam a forma que os consumidores percebem a empresa e seus produtos. Essas variáveis são conhecidas como os 4 Ps ou composto de marketing, compreendendo: produto (cliente), preço (custo), praça (conveniência) e promoção (comunicação).

Em se tratando de varejo uma empresa varejista pode escolher entre várias alternativas estratégicas e implementá-las por meio de diferentes táticas adotadas no gerenciamento do dia-a-dia de suas empresas (PARENTE, 2000). Não somente as empresas do ramo comercial, mas também as instituições de ensino superior podem utilizar-se destas estratégias.

Essas alternativas estratégicas estão baseadas no composto varejista que engloba definições do composto de marketing, conceituado em 1960 por Jerome McCARTHY, onde os relaciona como planejamento do produto ou serviço, praça ou canal, promoção e preço (BARTELS, 1988). Logman (1997) ainda acrescenta ao composto de marketing o suporte pós-vendas.

Adeptos do marketing de relacionamentos são bastante críticos quanto ao valor prático do composto de marketing ou 4 Ps. Estes surgiram a partir da idéia de que a prática de marketing consistia em misturar ingredientes. Webster (1994), cita que é possível argumentar facilmente que os 4 Ps do composto de marketing não são capazes de cumprir todos os requisitos do conceito de marketing e que esta visão está orientada para a produção do marketing, uma vez que deveria ser orientada para o cliente.

Vários autores propuseram novos conceitos, onde comunicação, personalização e interação são áreas centrais do marketing (CONSTANTINEDES, 2006). Como foco deste trabalho, discutir-se-á o composto de marketing proposto por McCARTHY (produto ou serviço, preço, praça e promoção ou distribuição).

Então, qual a melhor a melhor forma para implementar o composto de marketing para promover o crescimento da empresa? Wise e Sirohi (2005) propõem seis orientações que podem ser um ponto de partida:

- a) Configure o *Scorecards* corretamente: é fundamental para desenvolver claras e coerentes métricas nas campanhas de marketing, de unidades de negócios e segmentos de clientes, a fim de tornar efetiva as comparações;
- b) Acompanhar e analisar: as métricas devem ser postas em prática. É preciso analisar todo o histórico das campanhas de marketing para compreender quais são as medidas de desempenho realmente relevantes;

- c) Não tenha medo de experimentar: é importante experimentar quais estratégias dão maior retorno;
- d) Mantenha marca e receita em mente: investimentos em marketing, incluindo métricas e análises, devem construir *brand equity* – essenciais para o crescimento a longo prazo e aumento no próximo trimestre, das metas de vendas.
- e) Olhe sobre o muro: muitas empresas que fazem um bom trabalho para medir e aumentar o ROI (retorno sobre investimentos) o fazem apenas dentro de uma área - por exemplo, mirando apenas em investimentos de mala-direta (contato com o cliente). Mas as oportunidades de melhorar o ROI como um todo, vêm de realocar investimentos entre as diversas áreas de marketing ao mesmo passo que mantém o orçamento global de marketing constante.
- f) Construir uma cultura de “testar e aprender”: o sucesso depende de uma cultura que incentiva o *feedback* contínuo, sobre os processos e práticas que transpassam departamentos.
- g) Orçamentos de marketing devem ser vistos como investimentos. Deve-se buscar a melhor forma de identificar os dados corretos para acompanhar e mensurar as estratégias do composto de marketing. Assim é possível fazer comparações de forma consistente e ajudar a manter o saldo positivo do composto de marketing.

A seguir, serão apresentados, separadamente, os fatores que compõem o mix de marketing, uma das bases deste trabalho.

#### **2.4.1 Produtos ou Serviços**

Do ponto de vista moderno, os produtos compõem o núcleo da estratégia de marketing. Constituem uma fusão de bens, serviços, idéias e pessoas (GOMES e OLIVEIRA, 2006).

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), produto é qualquer coisa que se possa oferecer a um mercado para aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer um desejo ou necessidade. Vão além de bens tangíveis: de forma mais ampla, podem ser objetos físicos, serviços, locais, pessoas, organizações ou combinações desses elementos.

Os produtos podem ser distinguidos em três níveis: produto básico, produto real e produto ampliado ou reforçado (LOGMAN, 1997; KOTLER E ARMSTRONG, 1998). O produto básico é o centro do produto total. São serviços que solucionam problemas básicos que os consumidores buscam na compra. Já os produtos reais são criados a partir do produto básico. Podem apresentar cinco particularidades: nível de qualidade, características, design, marca e embalagem. Por fim, o produto ampliado ou reforçado é criado a partir do produto básico e do produto real, proporcionando serviços e benefícios adicionais ao consumidor. Desta forma, podemos afirmar que o produto é mais do que apenas os benefícios tangíveis que ele oferece e sim pacotes completos de benefícios que satisfazem as necessidades dos consumidores.

Uma empresa tem duas possibilidades, com relação à personalização de seus produtos: ela pode oferecer um produto personalizado, que atenda às necessidades específicas de determinado consumidor ou pode oferecer um padrão de produto que seja personalizável pelo consumidor (LOGMAN, 1997).

De acordo com Gomes e Oliveira (2006), na perspectiva pós-modernista os produtos tornaram-se objetos inacabados e passaram a ser um processo produtivo do qual os consumidores fazem parte, à medida que podem modificá-los segundo seus desejos, humores ou personalidades. Em alguns casos, interferem desde o *design*, como é exemplo de cozinhas japonesas que o consumidor pode experimentar, de maneira virtual, e alterar o projeto antes da entrega e instalação. Os exemplos já se proliferam neste sentido também no Brasil e vão, desde roupas, até casas ou apartamentos. Assim, os limites que distinguem um produto de outro dando identidade através de vendedores, distribuidores, consumidores, uso ou ocasiões de uso, estão cada vez mais rapidamente desaparecendo.

Já os serviços podem ser definidos como produtos que consistem em atividades, benefícios ou satisfações que são ofertadas para venda. São intangíveis e embora as pessoas paguem por ele, não resultam em propriedade. Antigamente eram considerados adicionais. Tudo o que não fosse incluído como manufatura, setor industrial ou setor agrícola, era denominado de “setor de serviços” (GRÖNROOS, 2003).

Atualmente a importância dos serviços tem ganhado espaço na sociedade. As funções de serviço são exatamente o foco de trabalho de empresas como bancos, hotéis, restaurantes, serviços médicos, companhias de seguro, serviços educacionais dentre outros prestadores de serviço.

Segundo Grönroos (2003), além dos serviços cobráveis, existem ainda os não cobráveis, como faturamento, administração de reclamações e treinamento com clientes. O

maior problema é que estes serviços não são percebidos pelos gestores como serviço e, portanto, também não são gerenciados a fim de agregar valor ao cliente. Como resultado, os clientes normalmente não percebem como serviços de suporte e geração de valor.

Os gestores devem perceber que, independente de seu produto central ser um bem ou serviço, um modo de alcançar melhor desempenho do que os concorrentes com a mesma qualidade e preço, é oferecer uma grande quantidade de serviços adicionais aos produtos centrais. Esta é uma situação normal na competição moderna (GRÖNROSS, 2003).

É muito difícil manter vantagem competitiva sobre o produto central da empresa, á não ser que ele possua uma vantagem tecnológica sustentável e menor preço que a concorrência. Outra importante contribuição de Grönross (2003) é quando ele cita que não se deve competir por preço: preço não é uma vantagem competitiva sustentável. Por mais que pareça, num primeiro instante, ser viável baixar os preços para atrair clientes, assim que o concorrente tiver um preço menor, perde-se o cliente.

Os clientes estão se tornando cada vez mais sofisticados, mais informados e, portanto, mais exigentes. Buscam mais conforto, menos problemas, custos mais baixos, menos aborrecimentos causados pela utilização de bens ou serviços, ou seja, buscam produtos/serviços que ofereçam mais valor (GRÖNROOS, 2003).

#### **2.4.2 Serviços**

Os conhecidos e já abordados quatro P's do Composto de Marketing (Preço, Praça, Produto e Promoção) se apresentam também nas empresas prestadoras de serviços, porém na forma de outros quatro P's. Segundo Las Casas (2002), o Marketing de Serviços necessita de considerações especiais para sua comercialização. Não basta que um prestador de serviços tenha que decidir a respeito das características dos serviços que irá comercializar, tais como qualidade, marcas, embalagens, dentre outros. Um gestor deverá, também, considerar e decidir como essa atividade será desempenhada, onde e por quem será oferecida ao mercado.

Para isso é preciso decidir também sobre os 4 P's dos serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas. Segundo Las Casas (2002), o perfil refere-se ao estabelecimento em que acontecerá a prestação de serviços, incluindo toda a comunicação visual da loja ou escritório, como também limpeza, disposição de móveis, layout, dentre outros. Devido à característica de intangibilidade dos serviços, um cliente que adentrar ao escritório de um prestador de serviços, buscará evidências para apoiar sua decisão.

Em relação a P de processos, Las Casas (2002) lembra que uma empresa de serviços deve pensar também como administrará o processo de prestação de serviços.

Quando um cliente entra em uma empresa, vai interagir com diversos aspectos da organização e, portanto, esse processo deverá permitir que os serviços sejam desempenhados de forma organizada e com qualidade, favorecendo a satisfação da clientela. Processos confusos devem ser evitados.

Quanto aos procedimentos, segundo Las Casas (2002) referem-se ao atendimento ou ao “momento da verdade”. É neste momento que se realiza tudo aquilo que foi ensinado e praticado no treinamento, no planejamento, etc. Os clientes percebem uma boa ou má prestação de serviços, em grande parte, pela qualidade do contato pessoal com funcionários de uma empresa.

Portanto, uma empresa que desenvolve um plano de ação para o Marketing de Serviços deverá ter, também, um parágrafo especificando que espécie de procedimentos que deverão ter seus funcionários, em sintonia com a imagem que deseja projetar.

A maior parte dos investimentos na prestação de serviços não é na mão-de-obra. As empresas que prestam serviços necessitam comercializar atos, ações e desempenho. As pessoas de uma organização são muito importantes para a qualidade na prestação de serviços. Indivíduos de boa aparência e bem treinados passam a impressão ao cliente que há preocupação da administração em atender bem.

### **2.4.3 Política de Preços**

O preço pode ser o elemento mais crítico, mais visível e mais manipulado do composto de marketing. Adota uma dimensão de suma importância no momento da decisão de compra dos consumidores (GOMES; OLIVEIRA, 2006; FERRELL et al., 2000). Em contrapartida, é o elemento mais flexível do composto de marketing, pois pode ser ajustado para atender as condições mutantes do mercado. No entanto, alterar preços de um produto pode ser arriscado, uma vez que ele está interligado às percepções do consumidor sobre qualidade, prestígio e imagem do produto e da empresa (FERRELL et al., 2000).

Woodruff (2004), afirma que as decisões de preço é um dos aspectos mais importantes da estratégia de marketing e para estabelecer o preço de determinado produto ou serviço, é preciso:

- a) determinar objetivos e estratégias;

- b) estimar a demanda e a receita;
- c) determinar o custo, volume e o lucro do relacionamento;
- d) selecionar uma estratégia de preço;
- e) considerar a disponibilidade e o preço de possíveis substitutos;
- f) considerar o elemento de posicionamento para o preço final.

Determinar o preço é mais fácil se os objetivos do negócio são bem definidos. Políticas de preço comuns incluem: maximização do lucro atual e liderança de mercado mantendo a qualidade e a diferenciação dos serviços. Para se tornar líder de mercado, a empresa normalmente estabelece preços tão baixos quanto possível. A empresa acredita que com a maior fatia de mercado terá custos mais baixos e lucros elevados a longo prazo (WOODRUFF, 2004).

A “comoditização”, que forçou os industriais a agregar serviços a seus produtos, atingiu recentemente também os serviços. A Internet elimina o elemento humano da compra e venda tradicional, permitindo a comparação instantânea de preços, bem como melhora a execução de pedidos. Neste contexto, onde a qualidade de muitos produtos passa a ser equivalente e a concorrência igual no preço, as estratégias precisam se ajustar (GOMES; OLIVEIRA, 2006). Conforme já mencionado no texto sobre produto, a concorrência por preço não é uma estratégia sustentável, uma vez que, quando se um concorrente baixar ainda mais o preço daquele produto, a empresa perde o cliente.

Em contra partida, para se tornar líder de mercado, normalmente as empresas estabelecem o preço mais baixo possível. Elas acreditam que, ao ter maior participação no mercado, os custos serão mais baixos e os lucros mais elevados a longo prazo (WOODRUFF, 2004).

Para manter a qualidade do serviço ou a diferenciação dele, no entanto, geralmente as empresas precisam cobrar um preço mais elevado para produtos de maior qualidade ou de serviços mais elaborados e complexos. Neste caso, as empresas estão mais interessadas em atrair os consumidores que estão dispostos a gastar mais dinheiro para adquirir produtos e serviços diferenciados (WOODRUFF, 2004; LOGMAN, 1977).

Algumas empresas, alternativamente, praticam a definição de preço baseada no consumidor, onde se estima o valor máximo que o cliente pagaria pelo produto ou serviço. Não chegam a cobrar este valor, com receio de que o comprador pudesse resistir a compra, mas cobram um pouco menos para deixar o cliente com uma vantagem (KOTLER, 1999).

Woodruff (2004) cita que é preciso considerar, na determinação de preço, como fatores psicológicos podem influenciar a percepção do consumidor sobre valor. A utilização de fatores psicológicos tira proveito do fato de que muitos consumidores usam o preço como uma indicação de qualidade. Isto é especialmente importante para os produtos que o consumidor não tem experiências ou informações necessárias para julgar a qualidade. Altos preços estão associados á alta qualidade e a definição de preços acima do preço médio dão a impressão de alta qualidade para aquele bem ou serviço.

#### **2.4.4 Propaganda e Promoção**

A promoção é responsável por todas as ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo (KOTLER, 1999).

Segundo Ferrel et al (2000) as atividades de promoção são necessárias para comunicar os benefícios e características de um produto ou serviço a seu mercado ou mercados-alvo pretendido.

O sucesso de comunicações de marketing não pode ser medido apenas em termos de volume de negócios realizado. Cada efeito de comercialização alcançado resulta da soma de todas as funções empregadas de marketing, ou seja, a partir do mix de marketing (LYONS, 2010).

O desejo de compra é afetado pelo preço e pelo pacote de valor do produto, pela colocação nos pontos de vendas, pela sensação de comprar um produto de qualidade (podendo levar a compras repetidas) bem como medidas adotadas pelos concorrentes e comerciantes. A combinação destes fatores é condição necessária para que a mensagem de comunicação seja percebida e provoque a excitação emocional que se espera dela (LYONS, 2010).

Para decidir sobre a forma de promover um produto, a empresa precisa decidir quais as ferramentas promocionais á serem usadas e a quem a empresa pretende comunicar sua mensagem. Para tomar esta decisão, é preciso considerar os objetivos do marketing e as vantagens das ferramentas promocionais disponíveis (WOODRUFF, 2004).

As ferramentas de promoção podem ser enquadradas em cinco categorias bastante amplas, de acordo com Kotler (1999); Ivy (2008):

- a) Propaganda; (colocar no mesmo parágrafo e não como subitens)
- b) Promoção de vendas;
- c) Relações públicas;

- d) Força de vendas;
- e) Marketing direto.

Na figura 1.6 visualizam-se as diferentes ferramentas de comunicação.

Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Força de vendas	Marketing Direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios	Press Kits	Apresentações para vendas	Catálogos
Propaganda visual da embalagem	Prêmios e brindes	Palestras	Reuniões para vendas	Mala direta
Encartes dentro da embalagem	Amostras	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing
Em cinema	Férias e convenções	Relatórios anuais	Amostras	Compras pelo computador
Brochuras e panfletos	Exposições	Doações filantrópicas	Feiras e convenções	Compras pela TV
Pôsteres e cartazes	Demonstrações	Patrocínios		Fax
Catálogos telefônicos	Cupons	Publicações		E-mail
Reprodução de anúncios para uso restrito	Descontos	Relações na comunidade		Correio de voz
Outdoors	Financiamento com juros baixos	Lobby		SMS
Sinalização	Entretenimento	Comunicação da identidade		
Displays em pontos-de-venda	Concessões de troca do produto antigo	Revistas ou jornais da empresa		
Material áudio visual	Programas de vantagens pela continuidade de uso	Eventos		
Símbolo e logo	Venda casada			
Videotipe				

Figura 1.6 – Ferramentas de comunicação.

Fonte: Adaptado de Kotler (1999, p.138).

As próximas seções apresentam de forma detalhada as diversas formas de promoção.



## 2.4.5 Propaganda

A propaganda pode ser considerada a ferramenta mais poderosa capaz de promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto ou serviço ou ainda sobre uma idéia. Se um anúncio for bem elaborado e criativo, uma campanha publicitária é capaz de construir a imagem da marca e até mesmo conquistar a preferência do consumidor por aquele produto, serviço ou idéia.

Uma das dificuldades da propaganda, em termos de mídia é que cada vez menos pessoas assistem TV e as que assistem gastam pouco tempo com isso, principalmente na hora dos comerciais, onde a maioria troca de canal. Outra desvantagem, é que as propagandas televisivas abrangem o mercado todo ao invés de procurar atingir somente seu público-alvo, contrariando assim as regras de segmentação.

Segundo Kotler (1999) a propaganda é mais eficaz quando se utiliza de um alvo restrito e embora seja difícil calcular a taxa de retorno de investimento, a prática permite observar que este retorno é maior quando ela é feita em anúncios estritamente direcionados.

É preciso reavaliar periodicamente os programas de propaganda de uma empresa. Muitas vezes elas costumam manter os mesmos programas por uma questão de segurança – a mudança pode gerar um risco que a maioria dos gerentes prefere evitar. Kotler (1999) sugere procurar uma entidade externa para avaliar e projetar uma abordagem mais promissora da comunicação da empresa.

### 2.4.5.1 Promoção de vendas

Outro componente da promoção é a promoção de vendas. Segundo Kotler (2009), a maioria dos anúncios não gera vendas rapidamente – eles trabalham mais com a mente das pessoas que com o comportamento, e este é o território da promoção de vendas.

A promoção de vendas cresceu consideravelmente. Empresas de bens de consumo passaram a gastar mais de 70 por cento de seu orçamento promocional em promoção de vendas (KOTLER, 2009). Boa parte deste é gasto com promoção de intermediários, que concede subsídios, brindes, e descontos especiais aos supermercados e outros varejistas.

Outra parte da promoção de vendas é a promoção para consumidores, que tem como objetivo enfraquecer a preferência do consumidor por uma marca, afetando o valor desta

marca. Muitas vezes o cliente tende a assumir algumas marcas aceitáveis ao invés de dar preferência a uma marca somente. Analise qual das marcas aceitáveis este em promoção e leva aquela que oferecer-lhe maior valor agregado.

Kotler (2009), alerta que a promoção de vendas tende a atrair clientes que trocam facilmente de marca, ou seja, fazem o melhor negócio, independente da marca do produto em si. Muitos pesquisadores observam que a promoção de vendas causa perda para a empresa.

#### 2.4.5.2 Relações públicas

A atividade de relações públicas envolve um conjunto de ferramentas variado (KOTLER, 2009). Este conjunto de ferramentas pode ser descrito por:

- A. Publicações: revistas da empresa, relatórios anuais, manuais, panfletos, etc.
- B. Eventos: patrocínios diversos, congressos e feiras.
- C. Notícias: matérias sobre a empresa, funcionários e produtos.
- D. Causas comunitárias: doação de tempo e dinheiro a obras filantrópicas.
- E. Lobby: força para influenciar decisões de legisladores.
- F. Social: comportamento socialmente responsável.

Os gastos com relações públicas não são tão percebidos pelos consumidores como os gastos com propaganda, mas normalmente representam grandes investimentos planejados para criar e transmitir uma imagem positiva da empresa no mercado (KOTLER, 2009).

#### 2.4.5.3 Força de vendas

A força de vendas tem a vantagem de ser muito mais eficaz que muitos anúncios ou malas diretas. O vendedor tem contato direto com o consumidor, podendo levá-lo para almoçar, sondar seus investimentos, argumentar sobre produtos e fechar a venda. A medida que a complexidade do produto ou serviço aumenta, proporcionalmente aumenta a importância da força de venda (KOTLER, 2009).

#### 2.4.5.4 Marketing direto

O marketing direto está se tornando cada vez mais presente na vida de empresas e consumidores. Há anúncios em várias revistas, mas cada um direcionado e especializado para aquele grupo específico de clientes. Não só segmentos específicos podem ser atingidos, mas também é possível o marketing individual ou “segmentos de um” através do banco de dados de marketing, que apresenta o perfil de milhares de clientes e potenciais clientes (KOTLER, 2009).

Como é possível perceber, muitas ferramentas promocionais estão à disposição dos gestores a fim de garantir uma eficiente comunicação de seu produto ao consumidor. Esta variedade de técnicas promocionais torna necessário avaliar a estratégia promocional global. É importante assumir a perspectiva de comunicação de marketing integrado, ou seja, coordenar os esforços de marketing para maximizar o impacto destes no consumidor-alvo.

A teoria do marketing moderno dos anos 70 pregava que os produtos e serviços tinham um determinado valor e que este valor era refletido pela sua imagem. O consumidor por sua vez percebia o valor do produto através desta imagem. No entanto, alguns pesquisadores de marketing começaram a perceber que o que realmente tinha valor era a imagem do produto e não o produto em si. Quanto melhor representada essa imagem, maior sucesso teria o produto (GOMES e OLIVEIRA, 2006).

Agências de comunicação fornecem aos consumidores imagens cheias de simbolismos e significados, despertando nele atitudes, expectativas, senso de identificação, estilos de vida (PATTERSON, 1998). Algumas marcas acabam se tornando formas de identificação de grupos de pessoas. A partir da escolha de uma marca, os símbolos de uma tribo tornam-se tangíveis, no que diz respeito à forma que as pessoas vão se ver ou reconhecer. Esta forma de promover os produtos invadiu a mídia e o dia-a-dia das pessoas, a partir do apelo da vivência da experiência, do apelo ao uso dos cinco sentidos das emoções e dos sentimentos.

Desta forma, é importante entender a comunicação integrada de marketing e buscar cada vez mais comunicar seu cliente de forma holística.

#### 2.4.5.5 Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

Existe certa dificuldade da conceituação do termo comunicação Integrada de Marketing (CIM), que traz algumas considerações para a área de marketing que são

importantes de serem observadas. Durante décadas as disciplinas de comunicação, como propaganda, relações públicas, promoção de vendas, força de vendas e marketing direto, foram usadas para a obtenção de um vasto número de objetivos, com orçamentos diferentes (Ewing et al, 2000).

É central para o entendimento da comunicação de marketing – e, posteriormente, da comunicação integrada de marketing – a noção de que todas as variáveis do mix de marketing, e não apenas a *promoção*, se comunicam com clientes. Neste sentido, a comunicação de marketing pode ser tanto intencional, com a utilização de propaganda ou venda pessoal, quanto não intencional, quando as características do produto, embalagem ou preço simbolizam algo para os consumidores. Tanto a comunicação de marketing quanto o mix de promoção (propaganda, relações públicas, promoção de vendas, marketing direto, venda pessoal) contêm a idéia de comunicação com clientes. Enquanto o gerenciamento da promoção se restringe à comunicação via elementos do mix de promoção, a comunicação de marketing é um conceito mais abrangente que se refere à comunicação via todas as variáveis do mix de marketing (SOUZA, 2004).

O que os funcionários dizem, como dizem, como se comportam, qual a aparência da loja de serviço, como as máquinas e outros bens físicos aparentam e como funcionam, tudo isso comunica algo ao cliente, independente se o profissional de marketing reconhece ou não isto (GRÖNROOS, 2003).

De acordo com Santana (2004), a comunicação integrada diz respeito ao composto da comunicação organizacional, que inclui: a comunicação administrativa; a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. A comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, fundamental para o processamento das informações no âmbito interno das funções administrativas. A comunicação institucional é a que possibilita a uma organização ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública. Já a comunicação mercadológica está voltada para a divulgação dos produtos e serviços de uma organização.

As atividades do mix de promoção têm sido planejadas, desenvolvidas e executadas como parte de um sistema ou processo de comunicação, mas, operacionalmente, nunca foram consideradas como um todo. As empresas têm erguido fortes barreiras em torno destas atividades, gerenciando-as separadamente a partir de objetivos, metas e orçamentos diferentes. Na prática, o mix de promoção tem sido considerado a única ligação entre a comunicação e o cliente, visão que leva ao subaproveitamento do esforço de comunicação das empresas. A abordagem da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) procura unir

esforços, surgindo como uma forma de adequar a comunicação a uma nova realidade de mercado, marcada pelo desenvolvimento tecnológico, fragmentação dos meios de comunicação e mudanças no papel do consumidor (SCHULTZ, 2004).

Em se tratando de instituição de ensino, Kotler e Fox (1994) lembram que a instituição precisa de uma comunicação eficaz com seu público e com seus mercados e que a pessoa responsável por esta comunicação deve ter em mente, de forma clara, as várias tarefas de comunicação que a instituição enfrenta. As tarefas mais comuns, segundo os autores, são as seguintes: manter ou ampliar a imagem da instituição; desenvolver a lealdade e apoio dos ex-alunos; atrair docentes potenciais; fornecer informações sobre suas ofertas; atrair estudantes potenciais e estimular as inscrições e matrículas; e corrigir informações inadequadas ou incompletas sobre a instituição.

Para Kotler e Fox (1994), o planejamento das comunicações deve começar pelo conhecimento de oito elementos que fazem parte de qualquer processo de comunicação, conforme apresentado na figura 1.7.

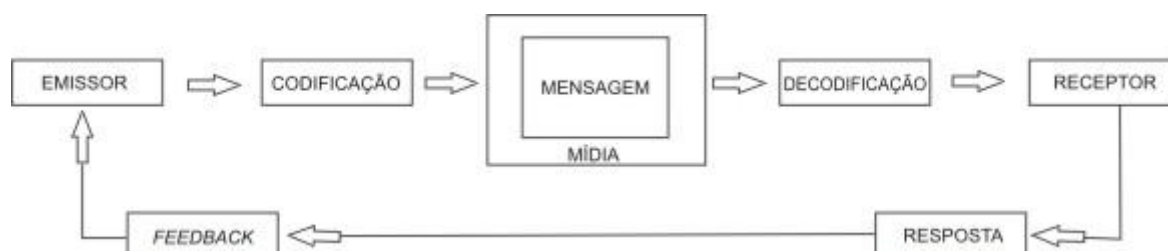


Figura 1.7 - Elementos do processo de comunicação

Fonte: KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994. p. 319.

Conforme ilustrado na Figura 2, existem duas principais partes: o emissor e o receptor. Um ou ambos envia uma mensagem através de uma mídia. Para comunicar-se de maneira eficaz, os emissores precisam conhecer as necessidades e desejos dos receptores. Os emissores devem ter habilidade de codificar mensagens que reflitam como a audiência-alvo tende a decodificá-las. Eles devem desenvolver canais de *feedback* para que possam saber a resposta da audiência para a mensagem (KOTLER; FOX, 1994).

De acordo com Neves (1998), o objetivo da comunicação em marketing é construir um canal entre a organização e seus clientes, tanto os já conquistados ou em potencial e apresenta uma série de vantagens a partir da sua realização:

- a) Saber quem é o cliente/consumidor/usuário. Quais são suas necessidades, hábitos e preferências, como se comporta e o que pensa da vida;
- b) Informar a este público da sua existência: empresa, produto, serviços, conceitos e diferenciais;
- c) Buscar um lugar ao sol (na memória do cliente);
- d) Saber sempre o que ele pensa a respeito da organização e de seus produtos;
- e) Defender-se rapidamente e com credibilidade, caso seja necessário;

#### **2.4.6 Localização ou Distribuição**

É aqui que a atividade de marketing representa maior custo para muitos produtos. Porém, uma boa distribuição pode fazer grande diferença em como os consumidores são atendidos e possui grande impacto sobre o valor percebido das trocas entre consumidores e empresa (FERREL et. al 2000).

A distribuição apresenta vários desafios. As empresas reconhecem o peso de suas escolhas: uma vez feito a escolha da distribuição, estabelecem um compromisso razoavelmente longo que terão que conviver por um tempo ainda que apareçam canais mais atraentes (KOTLER, 1999).

Segundo Logman (1997), os clientes têm agora muitas opções logísticas para atender suas necessidades específicas. Eles podem determinar onde, quando e como querem que as mercadorias sejam entregues.

Um mercado que cresce cada vez mais é o mercado *on line*. O mercado virtual criado pela Internet impõe às empresas uma nova forma de comunicar e chegar aos clientes. Os conceitos e ferramentas modernas utilizadas nos mercados físicos estão se mostrando ineficientes (GOMES; OLIVEIRA, 2006).

A Internet abre espaço para a expansão dos negócios atuais ou a criação de mercados inexistentes até então. Segundo Kotler (1999), uma empresa pode ser virtual e estar em qualquer lugar. Essa ampliação do campo de atuação e a quebra das barreiras físicas dão a idéia de novos papéis e desafios que o marketing enfrentará nesse cenário cibernético.

A seguir, apresenta-se conteúdo teórico sobre instituições de ensino superior.

## 2.6 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Apresenta-se um breve histórico das instituições de ensino superior, teoria sobre o marketing educacional bem como o composto de marketing direcionado às IES.

### 2.6.1 Um pouco de história

O surgimento das universidades no Brasil deu-se de forma tardia (Mendonça, 2000), iniciando em 1920 com o nascimento da universidade Federal do Rio de Janeiro. A educação básica, por sua vez teve início no Brasil colônia, através dos jesuítas, “*vis a vis* à modernidade européia, estabeleceu-se a herança cultural ibérica através da Igreja Católica com a chegada da Ordem dos Jesuítas em 1549, que chegou sob a inspiração da Contra-Reforma, foi responsável pela catequização indígena e pela educação da elite colonizadora” (OLIVEIRA, 2004, p. 946). Ainda com a expulsão dos jesuítas do Brasil por volta de 1700, as características do ensino jesuíta permaneceram no Brasil: “os mesmos objetivos, os mesmos métodos, a permanência do apelo à autoridade e à disciplina; o combate à originalidade, à iniciativa e à criação individual” (OLIVEIRA, 2004, p. 947), características estas que até hoje ainda são motivos de debates e discussões (ANASTASIOU e ALVES, 2005).

Foi a partir de 1808, com a chegada da família real portuguesa às terras brasileiras, que começaram a aumentar o número de escolas de ensino superior no Brasil sem, no entanto, constituírem-se em universidades (MENDONÇA, 2000). A partir deste fato histórico é que começaram alguns ensaios de ensino superior, com a criação, na Bahia, de um curso de cirurgia, anatomia, e obstetrícia.

Quando a corte foi transferida para o Rio de Janeiro, as instituições que poderiam ser chamadas de ensino superior estavam, em sua maioria, voltadas á preocupação com a defesa da colônia, tomada sede do governo português (MENDONÇA, 2000).

É possível perceber, que desde o início da colonização do Brasil a questão da educação no país assumiu um papel a serviço do estado e de suas preocupações. O surgimento tardio das universidades brasileiras deve-se a esse caráter e também à questão de que a educação era um privilégio das elites, com condições econômicas de enviarem seus filhos às universidades européias para desenvolverem seus estudos de nível superior. Mendonça (2000) relata que até o início do século XIX foi à universidade de Coimbra que formou a maior parte

dos jovens da elite brasileira, sendo que nela, até esse período, graduaram-se mais de 2.500 jovens nascidos no Brasil.

De acordo com o autor:

É significativo que, ao criar, em 1937, a Universidade do Brasil, Capanema viria a atribuir-lhe justamente a finalidade, talvez primordial, de controle e padronização do ensino superior no país. Tal questão remete, por um lado, à discussão sobre as finalidades dessa instituição e, por outro, para a complicada relação entre a universidade e o Estado, tendo em vista que uma de suas demandas essenciais, como instituição historicamente constituída, tem sido a de autonomia, particularmente acadêmica, com relação às demais instituições da sociedade e especificamente com relação ao Estado (MENDONÇA, 2000, p. 135).

A presença do Estado na constituição das universidades brasileiras influenciou deveras a trajetória dessas instituições, desde sua criação, consolidação, momentos de debates e reformas (como na década de 60, com o movimento estudantil e a repressão da ditadura às manifestações democráticas lideradas pelos estudantes) até hoje, quando se vê o Estado assumindo um forte papel mesmo perante as instituições universitárias privadas (RESE, 2009).

À partir daí surgiram algumas escolas profissionalizantes, com a finalidade de formar trabalhadores para quadros técnicos da burocracia estatal, nas áreas de educação e cultura, e principalmente professores para ensino secundário (MENDONÇA, 2000). No período seguinte, 1950 á 1960, houve a expansão das universidades no país, mas ainda com características de escolas profissionalizantes.

Surge neste momento uma grande discussão a respeito da necessidade de uma reforma universitária, questionando-se o caráter técnico das universidades brasileiras. Mendonça (2000) cita que todas essas discussões e manifestações culminam na Reforma de 1968, que para muitos teve um foco essencialmente técnico, relacionado a uma reforma na parte organizacional e administrativa da universidade sem, no entanto, atingir as questões mais profundas do debate, relacionadas ao caráter pedagógico.

Ainda segundo o autor, há um aspecto importante da história das universidades no Brasil: a influência da repressão da ditadura no desenvolvimento do projeto universitário, o que dá subsídios a falta de independência da universidade em relação ao Estado, mesmo em um momento em que se busca a consolidação de uma identidade mais autônoma, independente e realmente universitária.

O período da ditadura diminuiu o ritmo do processo de conquistas das universidades em direção à autonomia, mesmo considerando que o papel do movimento estudantil –



promovido no ambiente das universidades – teve fundamental importância no contexto político de discussão democrática no Brasil no período ditatorial. Quando a democracia voltava a aparecer no Brasil no final da década de 80, a questão das universidades voltou ao debate, aos poucos, principalmente a partir do governo Fernando Henrique, continuando no governo Lula (RESE, 2009).

Apesar das iniciativas e do reconhecimento de sua importância, Mendonça (2000, p. 149) coloca que “Mais uma vez se pretende uma mudança *de cima para baixo*, sem o indispensável envolvimento dos verdadeiros atores, alunos e professores universitários”, o que evidencia o caráter que vem acompanhando o desenvolvimento das universidades no Brasil de vinculação direta ao Estado, comprometendo a sua autonomia.

O movimento de reforma iniciado pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação de 1996 vem sendo intensificado também pelas políticas de desenvolvimento da educação adotadas no governo atual, que procuram democratizar o acesso à educação superior, que conforme já comentado, por muito tempo esteve restrito à elite brasileira. Para cumprir este objetivo o governo Lula desenvolve programas que possibilitam o aumento do número de vagas nas Instituições Federais de Ensino, bem como desenvolvendo políticas de parcerias e financiamentos do ensino superior em instituições privadas (RESE, 2009).

Com intenção de expandir o número de vagas nas universidades Federais, o Governo Lula criou o REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – que está em implantação desde o ano de 2007.

Este programa – REUNI, instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, ao definir como um dos seus objetivos dotar as universidades federais das condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior, apresenta-se como uma das ações que consubstanciam o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, lançado pelo Presidente da República, em 24 de abril de 2007. Este programa pretende congrega esforços para a consolidação de uma política nacional de expansão da educação superior pública, pela qual o Ministério da Educação cumpre o papel atribuído pelo Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001) quando estabelece o provimento da oferta de educação superior para, pelo menos, 30% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos, até o final da década (RESE, 2009).

Com relação às políticas de democratização do acesso à educação superior que atingem as Universidades Privadas, foram criados dois programas federais para auxiliar no alcance deste objetivo: o PROUNI (Programa Universidade para Todos) e o FIES (Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior). Estes programas também fomentam a

expansão do ensino superior no âmbito privado. O PROUNI, segundo informações do MEC, é assim descrito (MEC, 2010):

O PROUNI - Programa Universidade para Todos tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e seqüenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior. Criado pelo Governo Federal em 2004 e institucionalizado pela Lei nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005, oferece, em contrapartida, isenção de alguns tributos àquelas instituições de ensino que aderem ao Programa. Dirigido aos estudantes egressos do ensino médio da rede pública ou da rede particular na condição de bolsistas integrais, com renda per capita familiar máxima de três salários mínimos, o ProUni conta com um sistema de seleção informatizado e impessoal, que confere transparência e segurança ao processo. Os candidatos são selecionados pelas notas obtidas no ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio conjugando-se, desse modo, inclusão à qualidade e mérito dos estudantes com melhores desempenhos acadêmicos.

Já o FIES, é um programa do Ministério da Educação que visa financiar a graduação para estudantes que não têm condições financeiras para pagar integralmente por um curso.

Para candidatar-se ao FIES, os alunos devem estar regularmente matriculados em instituições não gratuitas, cadastradas no Programa e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC. O FIES é operacionalizado pela Caixa Econômica Federal, e atualmente é um dos Programas de Governo que mais utiliza sistemas informatizados. Todas as operações do processo seletivo, iniciando-se pela adesão das instituições de ensino, passando pela inscrição dos estudantes e divulgação dos resultados e entrevistas, são realizados pela Internet. (...) Os critérios de seleção, impessoais e objetivos, trazem transparência ao Programa, que tem como premissa atender aos estudantes com efetividade, destinando e distribuindo os recursos de forma justa e impessoal, garantindo a prioridade no atendimento aos estudantes de situação econômica menos privilegiada (MEC, 2010).

É possível perceber, diante do exposto, que atualmente as políticas relacionadas à educação superior atingem tanto as instituições públicas quanto as privadas, buscando-se a democratização da educação, uma das metas do governo federal atual. Essa situação levanta alguns debates em relação ao entendimento da universidade como “instituição social diferenciada e autônoma que só é possível em um Estado republicano e democrático” (CHAUI, 2003), questionando a sua transformação de instituição social para *organização*, a partir do reconhecimento de que a educação superior pode ser também tarefa do setor privado:

Essa localização da educação no setor de serviços não exclusivos do Estado significou: a) que a educação deixou de ser concebida como um direito e passou a ser considerada um serviço; b) que a educação deixou de ser considerada um serviço público e passou a ser considerada um serviço que pode ser privado ou privatizado. Mas não só isso. A reforma do Estado definiu a universidade como uma organização social e não como uma instituição social. Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares

para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às idéias de reconhecimento externo e interno, e legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas idéias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser uma administração, é regida pelas idéias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social universitária é crucial, é, para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe. A instituição social aspira à universalidade. A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares. Em outras palavras, a instituição se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições, impostas pela divisão. Ao contrário, a organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às contradições, e sim vencer a competição com seus supostos iguais (CHAUÍ, 2003, p. 24).

O trecho citado não tem o objetivo de questionar a validade da educação de caráter privado, mas com a intenção de compreender o contexto de discussões em que se insere o estudo, e também possibilitar aspectos de análises coerentes da realidade empírica que se busca. A realidade que se apresenta à nossa análise é uma realidade em que público e privado atuam na educação, em que políticas públicas acolhem os dois e os enxergam como formas possíveis a serviço de uma democratização da educação. Talvez, diante de tudo que se descreveu desde o início, a realidade que hoje se apresenta das Universidades Públicas e Privadas é apenas uma intensificação de todo o processo histórico vivido até aqui. Talvez, as universidades brasileiras sempre foram *organizações* e não chegaram a ser *instituições*, com esse caráter de universalidade, visto que sempre foram motivadas por um caráter de suprir necessidades do Estado e acabaram por se constituir como uma reunião de cursos profissionalizantes (MENDONÇA, 2003).

Conforme Rose (2009), o debate acerca do papel e das características das universidades e de como o desenvolvimento delas vem ocorrendo no Brasil não é pequeno. A educação é uma das políticas públicas mais polêmicas e relevantes no debate atual sobre o desenvolvimento do país.

## 2.6.2 Estratégias Organizacionais em IES

As IES conviveram por algum tempo com um ambiente confortável e não-competitivo, onde a demanda excedia a oferta, gerando alta rentabilidade á estas

organizações. O vestibular era a única maneira transparente de optar por quem estudaria ou não naquela instituição. Desta forma, não havia preocupação com estratégias competitivas, algo imprescindível hoje em dia para a sobrevivência e o crescimento de qualquer organização.

Em 2006 foram ofertadas 2.629.598 vagas em IES privadas em todo o Brasil, mas apenas 1.448.509 foram preenchidas, resultando numa ociosidade de 45%, fenômeno este que teve um aumento de 10% em 2009, com 2.770.797 vagas, e apenas 1.157.057 preenchidas, números estes ainda mais preocupantes no estado do Paraná, onde a ociosidade alcança praticamente 60% (MEC, 2011).

Através das estatísticas é possível perceber a clara mudança no cenário do ensino superior. As instituições de ensino privadas operam, atualmente, em um ambiente hipercompetitivo, devido aos altos índices de vagas não-preenchidas (MEYER JR; MUGNOL, 2004; FORTE; SOUZA; OLIVEIRA, 2009) e precisam buscar formas de sobreviver á esta nova realidade. Algumas instituições já perceberam este novo cenário (MEYER JR E MUGNOL, 2004) e estão procurando incorporar uma nova postura estratégica na busca de uma vantagem competitiva maior.

Conforme Mintzberg (1994), há diferença entre estratégias planejadas, que podem ou não ser realizadas, e estratégias emergentes, que resultam da dinâmica das organizações, uma vez que estas precisam reagir á mudanças do ambiente. As estratégias emergentes são resgatadas pela gestão das organizações pela prática de uma racionalidade em que ações desenvolvidas e não planejadas, de alguma forma, são relacionadas a intenções previamente estabelecidas nos planos (MEYER JR; MUGNOL, 2004).

Ainda de acordo com Mintzberg (1994) existe distinção entre o planejamento estratégico do pensamento estratégico. Enquanto o planejamento refere-se a uma programação estratégica marcada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico refere-se a uma fusão entre intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou uma visão de direção não necessariamente articulada.

Quando as estratégias, emergentes e evolutivas passam por um processo de formalização e codificação, dão origem ao planejamento estratégico, ou programação estratégica, de acordo com Mintzberg (2001). Já os autores Quinn e Voyer (2001) alertam sobre os processos de formular e implementar estratégias em organizações complexas, que raramente se parecem com os modelos que a literatura trata. Ao contrário, esses processos normalmente são fragmentados e intuitivos. Segundo os autores, a verdadeira estratégia evolui

à medida que decisões internas e acontecimentos externos fluem juntos para criar um consenso que desencadeia as decisões e ações a serem realizadas.

Os responsáveis pela formulação das estratégias devem ser os mesmos que irão implementá-las, fato este que muitas vezes não ocorre. Essa articulação, conceber e implementar, acaba, por fim, facilitando o processo de aprendizado organizacional, (REBELO; ERDMANN 2004), onde todo conhecimento adquirido pela experiência de implementação de estratégias que deram ou não certo, resultam em melhor aproveitamento, *a posteriori*, de novas estratégias.

Assim como as empresas, as instituições de ensino superior privadas também necessitam de estratégias para atuarem num ambiente turbulento com vantagem competitivo. Sabe-se que as estratégias, em geral, originam-se de processos de planejamento como também são resultantes de situações ou circunstâncias que emergem da própria dinâmica das organizações (MEYER JR; MUGNOL, 2004).

Para se chegar a uma boa estratégia, de acordo com Porter (2002), á principio é preciso ter um objetivo correto – ter a idéia de criar e implementar uma estratégia diferente e especial. Para analisar se uma estratégia é boa para a organização, é preciso que haja primeiro sua implementação para que seja possível verificar se um conjunto de decisões, ações e comportamentos que consolidam o posicionamento de uma organização estão contribuindo para o cumprimento dos objetivos e melhoria do desempenho organizacional.

Não se pode esquecer que estratégia é também posicionamento. É, por exemplo, a forma escolhida para colocar determinados produtos em determinados mercados, e no caso das IES, seus cursos é que devem ser colocados através de um bom posicionamento estratégico. Uma das funções da estratégia é resolver os grandes problemas de maneira que as pessoas se sintam liberadas dos pequenos detalhes – é mais fácil determinar o cliente-alvo e servi-lo do que procurar determinar quais são os melhores mercados (MEYER JR; MUGNOL, 2004).

Um dos principais motivos para a existência das estratégias organizacionais é a busca de uma vantagem competitiva. Segundo Prahalad (2002), uma empresa necessita desenvolver competências essenciais e exclusivas que as caracterizam. Para tanto, é necessário preparar as pessoas constantemente para desempenharem novas habilidades e essas deverão ser continuamente melhoradas, processo este que pode ser aperfeiçoado através da aprendizagem organizacional, como já citado anteriormente.

Mas como escolher a melhor estratégia diante de um futuro tão dinâmico e incerto? Segundo Colombo (2004), é preciso que haja equilíbrio entre riscos e resultados, sendo

cenário ideal os baixos riscos e a maximização dos lucros. O que geralmente ocorre é que quanto menor a IES e menos recursos disponíveis ela tiver, menor são os riscos que a direção está disposta a assumir, e pelo óbvio, menores são as chances de alcançar grandes lucros.

Ainda segundo a autora, o desafio para escolher a melhor estratégia competitiva para a instituição é grande. É preciso analisar as macroestratégias (grandes ações da IES para interagir com o ambiente) e as microestratégias (diretrizes que norteiam a tomada de decisões, tais como: preço da mensalidade, investimentos, ações de marketing, etc).

Ao realizar a escolha da estratégia, é necessário avaliar as conseqüências que esta escolha trará a longo prazo para a instituição. Escolhas feitas sem a seriedade que o caso exige, podem afetar o progresso da IES de forma irreversível. Colombo (2004) cita que optar por ter o preço mais baixo, diminuindo o valor das mensalidades sempre que o concorrente o fizer, desconsiderando seus custos de manutenção, acaba denegrindo a imagem da IES perante a comunidade e pode culminar na incapacidade de manter-se no mercado.

Assim, estabelecidas as estratégias competitivas é preciso planejar as ações de marketing em congruência com tais estratégias para que se alcance os objetivos a curto, médio e longo prazo da instituição.

Corroborando as afirmações de Colombo (2004), Meyer e Mugnol, (2004) citam que um dos aspectos principais da atuação das instituições privadas são as estratégias desenvolvidas para se manterem competitivas. Sabe-se que as instituições de ensino superior competem por alunos, professores, recursos, prestígio e imagem acadêmica. Assim, preço, localização e qualidade do ensino acadêmico ligados à reputação da instituição são fatores críticos que estão presentes na decisão dos alunos na hora de escolher essa ou aquela instituição de ensino.

Ainda segundo os autores, no caso das instituições de ensino superior é comum ouvir que a qualidade da instituição é um reflexo da qualidade do seu corpo docente. Da mesma forma, a gestão de uma escola necessita de profissionais competentes para exercer, com competência, as funções gerenciais. Portanto, uma estratégia essencial para uma instituição que prima pela qualidade acadêmica é ter um corpo docente qualificado e comprometido com a missão institucional e com os objetivos acadêmicos da instituição.

Uma ação estratégica apontada para as Instituições de Ensino Superior privadas é o investimento na qualificação do quadro de funcionários por meio de programas de desenvolvimento das pessoas, os quais tendem, a médio e longo prazo, trazer resultados significativos para o desenvolvimento organizacional. Entretanto, no que se refere ao corpo

docente, a estratégia preferida tem sido a mais econômica, ou seja: a contratação de profissionais já qualificados no nível mestrado e doutorado e disponíveis no mercado.

Inseridas em um mercado no qual a competitividade é brutal e onde a cada dia surgem novas instituições de ensino superior, as IES privadas necessitam manter-se competitivas. Isso implica em desenvolver estratégias voltadas a atender as necessidades e expectativas de seus públicos, os quais a cada dia são mais exigentes quanto à qualidade e sensíveis quanto ao preço dos serviços educacionais prestados (MEYER JR; MUGNOL, 2004), bem como possuem maior acesso a informações sobre seus direitos enquanto acadêmicos, o que requer bastante cuidado por parte da organização no sentido de respeitar tais direitos.

O público da instituição tende a se tornar o melhor divulgador da organização, tanto de forma positiva, e mais fortemente ainda de forma negativa se estiver insatisfeito com os serviços educacionais oferecidos. Sua satisfação e a comunicação pessoal favorável e informal atingem outras pessoas e torna-se o meio mais eficaz para divulgar a qualidade e consolidar a imagem institucional, atraindo assim maior número de pessoas (REBELO; ERDMANN; MEYER JR; MUGNOL, 2004), fator este importante para qualquer instituição, independente do tipo de estratégia competitiva adotada.

O público que chega ao ensino superior mudou com o passar dos anos. Atualmente há um novo perfil de aluno, de origem social mais baixa, com limitada capacidade de pagamento, deficiência em sua formação escolar e com novas demandas. É inquestionável que as IES devem analisar o perfil do aluno e desenvolver estratégias juntamente com os professores, que são o instrumento da instituição para fomentar o conhecimento nos alunos, procurando atender suas necessidades e diminuir a discrepância entre o que eles aprenderam até o início da vida acadêmica e que realmente deveriam ter aprendido.

Sabe-se que, em geral, as estratégias resultam de um processo de planejamento e as atividades deste planejamento devem ser utilizadas para antecipar decisões e coordenar ações para que haja sucesso no alcance dos objetivos estabelecidos (NETO, 2003). Sendo assim, o planejamento é um processo importante e indispensável às instituições de ensino superior, quer por sua racionalidade no processo, quer por seu sentido político, ou mesmo por seu sentido simbólico (MEYER; LOPES, 2003). Serve a uma finalidade específica: orientar e integrar os esforços organizacionais visando a conquista do futuro desejado.

As instituições de ensino superior privadas precisam estar continuamente se adequando às exigências de um novo contexto, onde os intervalos de tempo entre os avanços científicos e a entrada de inovações estão cada vez mais curtos, obrigando as instituições a projetarem cenários ideais e formas de alcançá-los.

Segundo Meyer Jr e Mangolim (2006) o planejamento utilizado pelas IES brasileiras se baseiam em modelos adotados das empresas e indústrias, não sendo voltado para o ramo de instituições de ensino, fato este que se dá, segundo os autores, pela pouca literatura específica sobre administração universitária e um modelo de planejamento estratégico em IES.

Cownburn (2005) cita que o conjunto de metas e objetivos de áreas distintas da instituição, não pode ser considerado um planejamento estratégico com um todo. É preciso que o planejamento estratégico seja elaborado não pela alta administração e imposto aos níveis tático e operacional da IES, mas sim, que haja a formação de um grupo de pessoas-chaves da organização, composto pela área gerencial e acadêmica. Desta forma, as dificuldades de implementação da estratégia, em tese, seriam menores e seriam respeitados os objetivos de cada departamento como recursos humanos, finanças, etc. bem como os objetivos acadêmicos da instituição.

Desenvolver a capacidade organizacional de absorver e utilizar o conhecimento adquirido bem como desenvolver a criatividade que resulta da experiência, estímulo, apoio, diálogo, debate, troca de experiências e observações dos gestores e de seus colaboradores: eis a essência da estratégia (MEYER JR; MANGOLIM, 2006). Isto implicaria em dizer que instituições com mais tempo no mercado têm maiores chances de sucesso, e por conseqüência, maiores lucros, fato este que não se comprova na observação do mercado como um todo.

A ausência de estratégias bem elaboradas e adequadas às IES privadas refletem em perda de competitividade, de recursos e prestígio que comprometem o futuro da organização a médio e longo prazo.

### **2.6.3 Marketing Educacional**

A competição entre universidades tradicionais, independentes e privadas vem aumentando, tornando este mercado bastante competitivo. O aluno tem mais variedades pelas quais escolher, resultando na necessidade das universidades em diferenciar sua competição, tornando o marketing de recrutamento de aluno extremamente importante (IVY, 2008).

Os negócios de uma empresa de consultoria educacional aumentaram em grande número. O CEO da empresa dá a estimativa de que 60 a 70% das faculdades estão envolvidas



em algum tipo de marketing, muito acima dos 25% há cinco anos, e muito além daquilo que existia há uma década (KOTLER; FOX, 1994).

Quando as universidades oferecem qualificação que atende a necessidade do aluno, distribui as aulas utilizando métodos que correspondem às expectativas dos alunos e utiliza a política de preços que os alunos percebem o valor como justo, os cursos são mais propensos a serem preenchidos (IVY, 2008).

Em termos de problemas, as faculdades particulares são afetadas também por mudanças demográficas e econômicas. Mesmo as faculdades mais renomadas não têm medido esforços para atrair melhores alunos, chegando até a oferecer bolsas para os candidatos mais qualificados. No entanto, os altos custos têm elevado os preços, chegando um ano de faculdade, custar o preço de um carro novo. Para competir por alunos de instituições públicas, as faculdades particulares precisam criar mais valor para o estudante, a fim de garantir que eles optem pela instituição particular. (KOTLER; FOX, 1994).

Atualmente as IES variam no uso de técnicas de marketing. Algumas aplicam ativamente as idéias de marketing enquanto outras ainda buscam o entendimento do que o marketing pode trazer de valor á elas. Instituições públicas, segundo Kotler e Fox (1994), não mostram interesse em marketing, mas gostariam de ter maior apoio público. Faculdades, principalmente as particulares com cursos de quatro anos, têm enfrentado dificuldades por tendências populacionais e econômicas, aonde segundo os autores, vem diminuindo o número de alunos que concluem o ensino médio.

As instituições de ensino superior não são mais um lugar tranquilo onde professores desenvolviam suas atividades de ensino e de pesquisa e os alunos chegavam em fluxos crescentes e contínuos escolhendo seus cursos e disciplinas, funcionando num clima de considerável estabilidade, como requer o ambiente acadêmico, financiadas por recursos estatais ou privados, sistematicamente alocados em seu orçamento. Inseridas num contexto de grandes transformações, as universidades têm sido desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas, como forma indispensável de sobreviver, no curto prazo, e garantir a existência, no longo prazo (JUNIOR; MANGOLIM, 2006).

## 2.6.4 Composto de Marketing em IES: Produto

O que uma instituição de ensino superior oferece são serviços educacionais, e não simplesmente um produto acabado. É preciso também que haja empenho da parte do cliente, aqui chamado de aluno, pois a realização do serviço de qualidade depende, em grande parte, de como este aluno reagirá aos estímulos educacionais que a instituição lhe oferece.

Segundo Ivy (2008), o produto é mais que um simples conjunto de recursos tangíveis, é um conjunto complexo de benefícios que atendam às necessidades do cliente. No caso de uma universidade, o produto é amplamente discutido. Alguns argumentam que o produto é o diploma, mas há críticas quanto isso, pois é preciso muito mais que um diploma para formar alunos com qualidade.

Ainda segundo o autor, a grade do curso é extremamente importante, devendo-se adaptar às necessidades do aluno, bem como a duração do curso é também de extrema importância.

O composto de produto de uma IES pode ser definido por todas as linhas e itens de produto que ela torna disponível aos consumidores. Já uma linha de produtos é um grupo de produtos que estão relacionados de alguma forma, pois funcionam de maneira semelhante, são vendidos aos mesmos consumidores ou então, são colocados no mercado através dos mesmos estabelecimentos (KOTLER E FOX, 1994).

Segundo Faria e Baruc (2009) os principais fatores que compõem o produto educacional é ilustrado pela figura 2.1.

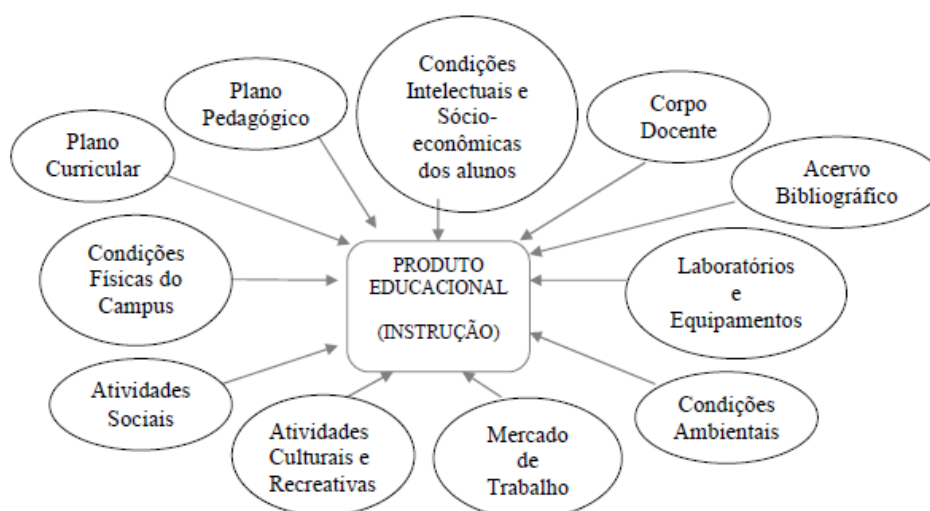


Figura 1.8: Principais fatores para composição de um produto educacional.

Fonte: FARIA, Sergio Henrique; BARUCHI, Sandra R. Soriane. Os 4 P's , os 4 C's e os 4 A's do marketing aplicados à gestão das Instituições de Ensino superior como ferramentas para conquistar e manter alunos. Seget, 2009

É importante para uma instituição avaliar periodicamente seu composto de produto, especialmente quando está considerando fazer algumas modificações, visto que alguns produtos são mais centrais do que outros. Na avaliação, constatarão que alguns produtos são os principais (produtos essenciais) e outros podem ser chamados de atividades recreativas, sendo produtos auxiliares. Para atrair consumidores, a faculdade pode optar por acrescentar um *produto astro* a seu composto, e exibi-lo em sua divulgação. Este produto astro pode ser um professor notável, um curso reconhecido nacionalmente, ou qualquer outro programa que estabeleça a qualidade ou distinção da instituição (KOTLER E FOX, 1994).

As instituições de educação possuem diferenças em termos de necessidade e interesse nas idéias por novos programas e serviços. Algumas se preocupam totalmente em oferecer os programas e serviços atuais, outras estão preocupadas em procurar novos cursos e programas para atender o interesse do público, que muda cada dia com mais freqüência. Assumem a postura de que planejar e lançar um novo programa é tarefa simples, no entanto muitas IES acreditam que o planejamento de novos produtos pode ser informal, pois lhes falta tempo e dinheiro para fazê-lo de forma sistemática.

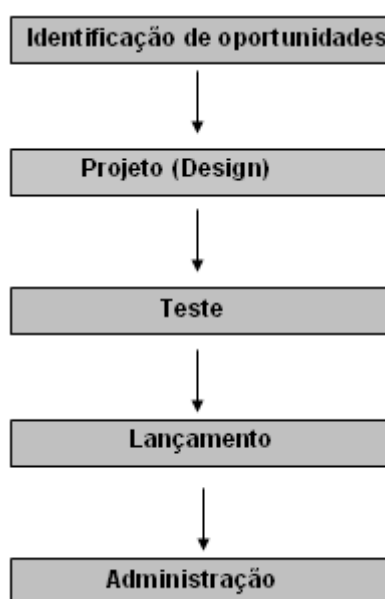


Figura 1.9 - Processo de desenvolvimento de novos programas e serviços.

Fonte: Adaptado de KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994. p. 264.

A identificação de oportunidades está relacionada com a seleção das melhores áreas de programas e geração de ideias de forma que possam ser implementadas, incluindo a descrição do programa, preparação de materiais e desenvolvimento de alguma estratégia de marketing. Caso o projeto seja promissor, dá-se início a fase de testes, que engloba o teste do programa, o potencial de mercado e apelo aos consumidores. Após o lançamento, o novo programa deve ser administrado para garantir que será bem sucedido. De acordo com Kotler e Fox (1994) este processo pode ser aplicado a qualquer novo produto ou serviço.

No estágio de identificação de oportunidades, a instituição deve também considerar quais consumidores pretende atrair, pois isto impacta na área de programa a ser escolhida e como o programa será planejado e promovido. É preciso segmentar os mercados consumidores de cada programa e identificar aqueles que têm maiores potenciais. O resultado será uma avaliação das características de cada área de programa e um quadro claro dos segmentos que possuem potenciais para serem atingidos (KOTLER e FOX, 1994).

Já no design do novo programa, além de preparar lista de cursos ou características destes, a etapa envolve também obter um conhecimento claro do que os consumidores desejam e usar este conhecimento para orientar o design do programa e o seu composto de marketing.

A fase de teste na verdade, faz parte de todas as fases de desenvolvimento do novo programa. Da mesma forma que os conceitos sobre o novo produto é revisado pelos consumidores, os materiais, programações e outros componentes do programa também devem ser testados pelos consumidores potenciais, antes de serem impressos ou distribuídos.

A fase de lançamento requer programação de tempo e habilidades administrativas. A instituição deve informar aos consumidores, mas não como muita antecedência, sobre o lançamento do programa, tão pouco deixar para promover o evento em cima da hora – é preciso analisar o tempo certo para a promoção. Os responsáveis pela administração deverão acompanhar as atividades de monitoramento, para assegurar que o que foi planejado esteja sendo executado e que os participantes estejam satisfeitos. Os controles se fazem necessários para determinar se as matrículas, receitas e custos estão dentro dos limites-alvo (KOTLER e FOX, 1994).

De acordo com Martins (1986), alguns fatores servirão para a análise e decisão das estratégias de produto, dentre eles:

- a) Equilibrar a linha de produtos em termos de quantidade de linhas e número de produtos;
- b) Adoção de estratégia de crescimento do produto e do mercado;

- c) Identificar o estágio em que o produto realmente se encontra, com respeito ao seu ciclo de vida, a fim de determinar os passos mais eficazes a serem tomados, conforme o estágio de cada curso;
- d) Aumentar o número de cursos, modificar ou eliminar alguns deles.

### **2.6.5 Composto de Marketing em IES: Preço**

Tão importante quanto o produto que se quer vender na IES é o estabelecimento dos preços que serão cobrados por estes produtos. Este fator pode ser a diferença entre ganhar ou perder um cliente, dependendo da estratégia adotada pela instituição.

Segundo Kotler e Fox (1994) o preço inclui mais elementos do que somente o custo monetário para se obter um serviço. Existe também o preço de lista, que se refere ao preço declarado do produto. O preço real depende da presença de um prêmio ou desconto, podendo ser maior ou menor.

As instituições de ensino precisam, rotineiramente, tomar decisões quanto ao preço de seus serviços este é um ponto crítico (IVY, 2008). O responsável pelo financeiro revisa o valor da anuidade, custo de instalações e folhas de pagamento para poder determinar os aumentos necessários ou não.

Não raro, os administradores educacionais responsáveis pela formação de preço, negligenciam seu significado para os consumidores. Além do preço, a escolha por uma instituição de ensino superior tem outros custos, como custo de esforço, custo psíquico e de tempo (KOTLER E FOX, 1994). A instituição deve criar mecanismos de incentivos e promoção e considerar maneiras de reduzir estes custos não monetários de seus serviços, para aumentar a qualidade percebida pelos consumidores. Levando-se em conta que atualmente o mercado de alunos parece bastante sensível aos preços das anuidades e que os custos unitários dos cursos se mantêm estáveis e/ou são proporcionalmente inferiores ao aumento do número de alunos, muitas instituições têm orientado seus preços pelo incentivo ao mercado através da concessão de descontos. As táticas mais comuns para a concessão de desconto são para o pagamento antecipado das mensalidades, para alunos que voltam a frequentar a graduação, irmãos dos alunos, aproveitamento escolar e dificuldades financeiras (FARIA E BARUCHI, 2010).

Normalmente o consumidor associa o preço de um produto ou serviço à seu nível de qualidade (KOTLER E FOX, 1994; IVY, 2008). Quando a diferença de preço entre

instituições é insignificante, ele não usará o preço como critério de escolha. Segundo Kotler e Fox (1994), os consumidores tendem a confiar no preço quando lhes falta informação sobre o produto ou serviço no momento de escolha, e optam pela que tiver maior preço, caso as diferenças sejam significativas. Há certa desconfiança quando escolar cobram um preço muito inferior às outras. O consumidor imagina que algo está errado e presumem que aquelas que cobram mais oferecem melhor educação.

Tradicionalmente, as mensalidades e taxas das IES tendem a ser determinadas pelos custos, demanda e concorrência, ou refletir alguma combinação destas abordagens. Ao estabelecer os preços das mensalidades, a instituição deve considerar a sua missão, bem como a demanda de mercado e a concorrência. Quando pretendem fixar ou mudar os preços, necessitam entender a percepção dos consumidores e prever como estes reagirão às mudanças (FARIA E BARUCHI, 2010).

Em termos de estratégia de preço, segundo Kotler e Fox (1994), estas tendem a ser orientadas para custos, demanda ou concorrência, ou ainda ser a combinação de algumas destas abordagens.

#### 2.6.5.1 Preço orientado para custos

Diz respeito ao largo emprego dos custos, sejam eles marginais ou totais, incluindo os custos indiretos. Dois exemplos são o *markup* e o *preço mais custo*. O preço de *markup* é definido sobre o custo do produto e é composto pelas despesas fixas, variáveis e margem de lucro pretendida. O *preço mais custo* é utilizado para fixar preço a trabalhos não rotineiros e difíceis de ser custeados antecipadamente, como um programa de treinamento empresarial. Mas algumas IES têm cobrado abaixo de seu preço de custo, sendo os custos remanescentes cobertos por doações e resultados de investimentos e aluguéis.

A análise do ponto de equilíbrio é a forma mais amplamente usada nos preços orientados para custo. É utilizada para determinar quantas unidades de item teriam que ser vendidas para cobrir totalmente os custos, independente do preço proposto. Isto é chamado de volume de equilíbrio, expresso pela fórmula:

$$\text{Volume de equilíbrio} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Preço} - \text{custos variáveis}}$$

O preço orientado para custos é normalmente usado em situações que os custos são relativamente fáceis de determinar. Costuma ser considerado mais justo pelos consumidores e para as instituições, que não levam vantagem sobre os consumidores quando a demanda cresce, não obstante receberem um preço que cobre os custos (ou parte do custo). Desta forma, o sucesso do preço orientado para custos se deve a simplicidade administrativa, harmonia competitiva e transparência percebida.

#### 2.6.5.2 Preço orientado para a demanda

Estabelecido baseado no nível de demanda e não sobre os custos. O que normalmente ocorre é a estimativa da instituição em relação ao valor que os consumidores percebem na oferta de mercado e, a partir daí, há a fixação dos preços adequadamente. Ou seja, o preço deve refletir o valor percebido da oferta na mente no consumidor. Sendo assim, caso a instituição queira cobrar um preço mais alto, ela deve investir na construção do valor percebido da oferta. Desta forma, uma instituição de ensino superior privada que desenvolve reputação de excelência no ensino e colocação no mercado de trabalho pode cobrar uma mensalidade maior do que uma faculdade mediana.

#### 2.6.5.3 Preço orientado para a concorrência

A política de preços orientada para a concorrência ocorre quando seus preços são estabelecidos com base no que os concorrentes estão cobrando. Aqui a instituição pode escolher cobrar o mesmo que a concorrência, um preço maior ou ainda, um preço menor. Neste tipo de estratégia, a demanda pode variar, os custos podem mudar, mas o preço se mantém posicionado em relação aos concorrentes. Caso o preço da concorrência se altere, mesmo que não haja mudança nos custos ou na demanda, a instituição alterará seu preço também.

O preço usual ou imaginativo é o preço cobrado pela instituição, mas medido pela média de preço de instituições similares. Utiliza-se a sabedoria coletiva das instituições de ensino superior privadas quando os custos são difíceis de ser medidos. O preço usual ajuda a manter o bem estar entre as instituições devido a redução do preço da concorrência.

O preço usual pode ser utilizado quando os serviços das instituições são padronizados, ou seja, quando uma IES oferece um programa idêntico ao que já existe no mercado, dificilmente ela consegue estabelecer o preço.

Enfim, a fixação de preços para a maioria dos serviços educacionais deveria levar em consideração os custos, a demanda e a concorrência. A maioria das IES se foca nos custos, não examinando o preço sob a perspectiva de marketing, que deve considerar também os outros fatores.

### **2.6.6 Composto de Marketing em IES: Distribuição/Localização**

A grande preocupação é tornar os serviços das IES disponíveis e acessíveis ao seu público e a localização e programação dos cursos é uma área crítica para as instituições. Não basta oferecer apenas serviços de qualidade e preços adequados. Os alunos podem evitar aulas em locais precários ou que ameacem a segurança deles, e até mesmo áreas muito distantes.

Acabou-se o tempo em que os alunos faziam longos percursos para estudar. Hoje em dia, os estudantes têm muitas opções educacionais e ao mesmo tempo, este mercado é subatendido. Menos de 25% das IES oferecem todos os cursos de graduação necessários e ainda assim, a maioria delas se concentra em algumas áreas (KOTLER E FOX, 1994).

Visto que os serviços educacionais, normalmente, não podem ser estocados, as instituições precisam ponderar como torná-los tanto convenientes como praticáveis em termos de localização e programação. Além disso, precisam colocar à disposição dos seus públicos, instrumentos que lhe permitam aderir de imediato e sem esforço à instituição, no sentido de obterem o serviço que ela oferece. Por exemplo, bases de dados, linhas de atendimento telefônico de acordo com os serviços a prestar, páginas da internet, publicações periódicas, entre outros (FARIA E BARUCHI, 2009).

Kotler e Fox (1994) apresentam as etapas envolvidas na decisão para a localização de instalações. De acordo com os autores, primeiro, a instituição avalia seu padrão de distribuição atual para determinar se atende adequadamente às necessidades atuais e projetadas de acordo com seus recursos, conforme ilustrado na Figura 5.



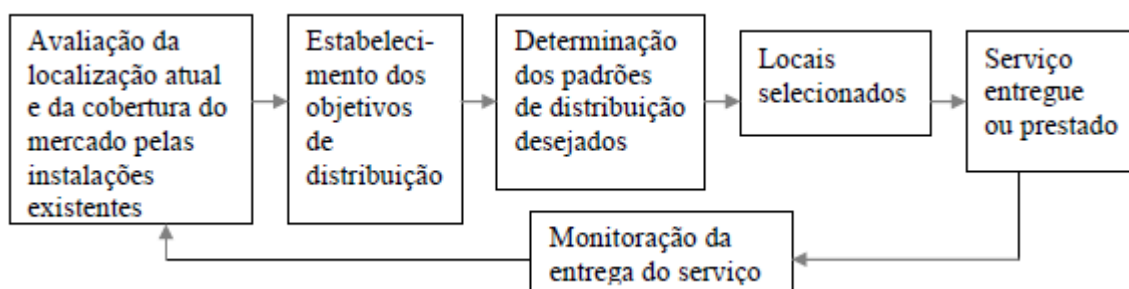


Figura 2.0: Processo de decisão para a localização das instalações.

Fonte: KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994. p. 308.

Após a primeira etapa, a instituição analisa se o padrão tem alguns inconvenientes, e se tiver, ela determina seus novos objetivos de distribuição. Pode declará-los em termos de porcentagem da comunidade que frequenta seus cursos, número de matrículas ou alguns outros comportamentos dos consumidores que podem ser mensurados. Após a instituição considerar seu padrão desejado de distribuição, ela decide se deve ter apenas uma instalação para atender todos os alunos ou estabelecer locais múltiplos. Esta decisão depende de uma série de fatores como, a disposição dos consumidores de se deslocarem até as instalações ou a relação custo/benefício dos custos de localizações múltiplas e a receita de alunos que serão gerados ao atrair maior número de estudantes.

Na quarta e última etapa a IES seleciona a localização. Primeiramente deve identificar o(s) ponto(s) que oferece(m) melhor acesso aos mercados-alvo e, depois, define um local ótimo que seja adequado para instalar a IES. Determinar localizações apropriadas dependerá dos padrões residenciais e de trabalho da população local; consideração dos transportes - linhas de ônibus, metrô, vias de acesso; características demográficas de diversas áreas e localização das instituições concorrentes e complementares (KOTLER E FOX, 1994).

Após estes passos a IES define a localização e deve se preocupar com o aspecto das instalações e qualidade do produto oferecido. Para isso faz-se necessário utilizar-se de pesquisas de satisfação e de imagem para seus públicos e clientes. Além das considerações de espaços físicos e localização, torna-se imprescindível para a sobrevivência da IES, a figura dos professores, pois estes, além de participarem diretamente no processo de ensino, são os agentes que farão o papel de intermediários no processo. A instituição deve, portanto, oferecer condições dignas de remuneração aos professores e instrutores pela prática de docente que possibilite o crescimento e contemple vantagens em seus diversos níveis. As IES devem ficar atentas quanto às novas maneiras de utilizar intermediários auxiliares, a fim de levar seus

produtos (cursos, programas de instrução, palestras) aos seus clientes (FARIA E BARUCHI, 2009).

Por fim, a IES deve também considerar aspectos como: aperfeiçoar os índices alunos/entidade, alunos/curso e alunos/turma; buscar alternativas para colocar fim à capacidade ociosa dos edifícios e equipamentos escolares; dispor de salas de aula, laboratórios e equipamentos em plenas condições para a ação didática; planejar a utilização de meios não convencionais de "distribuição" dos "produtos educacionais", como a utilização de videotexto, ensino a distância, intensivo, tutorial e meios eletrônicos de comunicação; planejar serviços extra-classe de apoio ao aluno, como a monitoria, plantões de dúvidas e melhorar constantemente os serviços oferecidos pela biblioteca da instituição (FARIA E BARUCHI, 2009).

### **2.6.7 Composto de marketing em IES: Promoção**

É preciso ter comunicação eficaz da IES com seu mercado e público-alvo. Não é suficiente ter preços atraentes, desenvolver bons programas e serviços e torná-los facilmente acessíveis ao consumidor. A IES precisa informar também seus consumidores sobre suas atividades, metas e ofertas, despertando o interesse destes.

O comunicador da IES deve começar com um quadro claro de tarefas que a instituição enfrenta. As mais típicas são citadas a seguir (KOTLER E FOX, 1994):

- a) Manter ou ampliar a imagem da instituição;
- b) Desenvolver a lealdade e apoio dos ex-alunos;
- c) Atrair doadores potenciais;
- d) Fornecer informações sobre suas ofertas;
- e) Atrair estudantes potenciais e estimular as inscrições e matrículas;
- f) Corrigir informações inadequadas ou incompletas sobre a instituição.

Segundo Faria e Baruchi (2009), um programa eficaz de comunicação exige muita experiência profissional e não pode ser desprezado ao acaso. É preciso utilizar-se de programas, alunos, ex-alunos, *campus* e um programa formal de comunicações. As publicações da instituição devem ser revisadas em termos de qualidade e consistência de conteúdo e estilo. Sempre que possível, deve-se utilizar canais de comunicação, o mais

personalizados possível, e adaptados às características dos segmentos de mercado que a instituição de ensino tem como escopo.

Uma forma de aumentar o efeito da comunicação é utilizando-se a comunicação integrada de marketing, conforme já citado anteriormente neste trabalho. É fundamental para o entendimento da comunicação de marketing – e, posteriormente, da comunicação integrada de marketing – a noção de que todas as variáveis do mix de marketing, e não apenas a *promoção*, se comunicam com clientes. Neste sentido, a comunicação de marketing pode ser tanto intencional, com a utilização de propaganda ou venda pessoal, quanto não intencional, quando as características do produto, embalagem ou preço simbolizam algo para os consumidores. Seus principais elementos estão representados pela figura 2.4.



Figura 2.1: Principais elementos da Comunicação Integrada de Marketing

Fonte: FARIA, Sergio Henrique; BARUCHI, Sandra R. Soriane. Os 4 P's , os 4 C's e os 4 A's do marketing aplicados à gestão das Instituições de Ensino superior como ferramentas para conquistar e manter alunos. Seget, 2009.

A Comunicação integrada produz maior consistência na mensagem, maior impacto sobre as vendas, melhor utilização do orçamento, melhor uso do tempo, lugar e pessoas, fazendo desta forma, com que o consumidor perceba os valores da marca da forma que realmente foi idealizada no momento da criação de suas estratégias.

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA**

A pesquisa é um procedimento formal e reflexivo, com tratamento científico para conhecer a realidade de determinados fatos. É encontrar respostas para as questões propostas, a partir de conhecimentos adquiridos, métodos adequados e técnicas apropriadas. Gil (2002), afirma que a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos.

Este capítulo trata da descrição da metodologia adotada com o intuito de responder aos objetivos deste trabalho.

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

O problema central deste estudo é verificar se existe congruência entre as estratégias competitivas genéricas e as estratégias do composto de marketing das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR.

##### **3.1.1 Perguntas de Pesquisa**

Diante dos objetivos geral e específicos, pretende-se responder as seguintes questões:

1. Qual a caracterização das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR?
2. Qual a descrição das estratégias competitivas genéricas das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR?
3. Qual a descrição das estratégias de serviço das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR?
4. Qual a descrição das estratégias de preço das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR?
5. Qual a descrição das estratégias de localização das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR?

6. Qual a descrição das estratégias de comunicação das IES privadas de Foz do Iguaçu, PR?

### 3.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS

As categorias de análise constituem as “variáveis” dos estudos qualitativos. Para Creswell (2007, p. 106), “Uma variável refere-se a uma característica ou a um atributo de uma pessoa ou organização, pode ser mensurada ou observada e varia entre as pessoas ou as organizações em estudo”. Nesse sentido as categorias de análise podem ser definidas também em termos de construto, “que transmite mais a conotação de uma idéia abstrata do que de um termo especificamente definido” (CRESWELL, 2007, p. 106).

A definição constitutiva (D.C.) refere-se a base teórica na qual a variável está apoiada, sendo assim seu significado lógico. Já a definição operacional (D.O.) tem por objetivo demonstrar de que forma a variável será mensurada para posterior coleta e análise de dados.

Geralmente as variáveis podem ser medidas de várias formas diferentes, e por isso é preciso definir de que forma o pesquisador medirá as variáveis em seu estudo para que outros pesquisadores possam replicar ou avaliar seu estudo (ACEDO E NOHARA, 2009). Para tanto é necessário descrever qual a definição constitutiva (DC), que se refere a base teórica na qual a variável está apoiada, sendo assim seu significado lógico, e a definição operacional (DO) que tem por objetivo demonstrar de que forma a variável será mensurada para posterior coleta e análise de dados.

#### 3.2.1 Estratégia de Serviço

Definição Constitutiva: Do ponto de vista moderno, os serviços compõem o núcleo da estratégia de marketing. Os programas de marketing, tanto para bens como para serviços, são desenvolvidos da mesma maneira, onde se começa pela investigação, análise e seleção de um determinado mercado-alvo, continua com a criação de um composto de marketing concebido para satisfazer as necessidades deste segmento escolhido. Enquanto os bens são tangíveis e os serviços intangíveis, ambos são projetados para satisfazer as necessidades dos clientes, em alguns casos o planejamento difere, mas na grande maioria são muito parecidos.

Definição Operacional: a variável serviço é medida pelo conhecimento do plano pedagógico da IES; do plano curricular dos cursos; pela ciência das condições intelectuais e sócio-econômicas dos alunos; pela titulação do corpo docente; consulta ao acervo bibliográfico da instituição; pela estrutura dos laboratórios e equipamentos; pelo conhecimento do mercado de trabalho; pelas atividades culturais e recreativas desenvolvidas pelas IES bem como atividades sociais; e pelas condições físicas do Campus (FARIA; BARUCHI, 2009).

### **3.2.2 Estratégia de Preço**

Definição Constitutiva: é o valor monetário que se dá às IES em troca de serviços de ensino. O preço pode ser o elemento mais crítico, mais visível e mais manipulado do composto de marketing. Adota uma dimensão de suma importância no momento da decisão de compra dos consumidores (GOMES; OLIVEIRA, 2006; FERRELL et al., 2000). Em contrapartida, é o elemento mais flexível do composto de marketing, pois pode ser ajustado para atender as condições mutantes do mercado. As instituições de ensino precisam, rotineiramente, tomar decisões quanto ao preço de seus serviços este é um ponto crítico (IVY, 2008). O responsável pelo financeiro revisa o valor da anuidade, custo de instalações e folhas de pagamento para poder determinar os aumentos necessários ou não.

Definição Operacional: a variável preço é medida pelo conhecimento das políticas de preço das IES; da percepção do aluno sobre o preço como diferencial de qualidade ou se este é determinante na escolha destes alunos pela instituição de ensino; da definição dos objetivos de preço; da seleção pela instituição das estratégias de preço; do estabelecimento de preços pelas IES; e dos efeitos das mudanças de Preço (Kotler e Fox...)

### **3.2.3 Estratégia de Localização**

Definição Constitutiva: Determinar localizações apropriadas dependerá dos padrões residenciais e de trabalho da população local; consideração dos transportes - linhas de ônibus, metrô, vias de acesso; características demográficas de diversas áreas e localização das instituições concorrentes e complementares (KOTLER E FOX, 1994). Uma das áreas mais críticas para as instituições de ensino superior privada é a localização. Os alunos precisam ter

acesso facilitado á instituição, ter conveniência em serviços e instrumentos que permitam aderir sem esforço a instituição.

Definição Operacional: esta variável é medida pela descrição da localização das instalações educacionais; pela forma como os serviços educacionais se tornam disponíveis; pelo conhecimento dos objetivos da distribuição dos serviços educacionais; pelo estudo de novas opções de instalações; pela verificação dos aspectos das instalações; o estudo da utilização de intermediários no processo de entrega de serviços educacionais.

### **3.2.4 Estratégia de Promoção**

Definição Constitutiva: A promoção é responsável por todas as ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo (KOTLER, 1999). Segundo Ferrel et al (2000) as atividades de promoção são necessárias para comunicar os benefícios e características de um produto ou serviço a seu mercado ou mercados-alvo pretendido. Pode ser dividida em: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto.

Definição Operacional: esta variável é medida através da descrição do planejamento e execução da comunicação da IES, através do conhecimento da utilização das ferramentas de comunicação das IES: propaganda que as instituições utilizam (anúncios impressos e eletrônicos, panfletos, pôsteres e cartazes, outdoors e o símbolo e logo da instituição), promoção de vendas (descontos, financiamentos com juros baixos e programas de vantagens pela continuidade no uso do serviço educacional), relações públicas (palestras e seminários que realiza, doações filantrópicas, patrocínios, publicações, revistas ou jornais da instituição e eventos que participa), força de vendas (programas de incentivo, ferias e convenções) e marketing direto (mala direta, e-mail, correio de voz e SMS).

### **3.2.5 Estratégias Genéricas**

Definição constitutiva: Devido a diversidade de conceitos do termo estratégias competitivas, este trabalho utilizou como base a abordagem de Michael Porter, bastante difundida no meio acadêmico. Porter (2004) afirma que adotar uma estratégia competitiva é optar por um conjunto de atividades diferenciadas das estratégias dos concorrentes, divididas em dois grupos, vantagens de custo e de diferenciação, podendo se subdividir também em enfoque.

Definição operacional: a estratégia baseada em custos é analisada pela verificação de um controle rigoroso dos custos e despesas, mantendo assim um custo inferior ao praticado pelos concorrentes; a estratégia baseada na diferenciação é analisada pela forma como a empresa diferencia seu serviço, criando algo considerado único em seu setor de atividade; a estratégia baseada no enfoque é avaliada através da escolha da organização pela atuação em um segmento específico (PORTER, 2004).

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo proposto é uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, visto que a natureza de análise dos dados se dá de forma indutiva.

A pesquisa descritiva tem por objetivo observar, registrar e analisar os fenômenos sem entrar no mérito de seu conteúdo (ROESCH, 2007).

Na concepção de Silveira et al. (2004, p. 109), “na pesquisa qualitativa, as variáveis são definidas após a coleta e análise de dados, havendo necessidade de reflexão para as construções de categorias de análise que, posteriormente, transformam-se em variáveis”. Para Oliveira (2002), as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema.

Richardson (1999, p.80) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Ressalta também que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

A pesquisa descritiva foi desenvolvida através do método de estudo de caso, envolvendo um estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, portanto é uma pesquisa de estudo de casos múltiplos, indicado para pesquisas que respondem a questões de por que e como as coisas acontecem, bem como descrever e analisar o porquê algo aconteceu em uma situação específica (GODOY, 2006). Os casos utilizados foram 3 IES privadas da cidade de Foz do Iguaçu.



A coleta de dados se deu através de entrevistas, dados secundários e observação informal, num estudo transversal, onde se coleta os dados do experimento em um único instante do tempo. A análise dos dados coletados foi realizada através da análise de conteúdo e com triangulação dos resultados.

Neste trabalho, a pesquisa qualitativa foi elaborada na tentativa de verificar a congruência das estratégias genéricas das Instituições de Ensino Superior privadas de Foz do Iguaçu e de suas estratégias do composto de marketing.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Estudos qualitativos possuem a idéia, na seleção do campo de pesquisa, de escolher propositalmente participantes ou locais mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa (CRESWELL, 2007).

De acordo com Creswell (2007) isto não sugere necessariamente amostragem aleatória ou seleção de um grande número de pessoas e locais, como normalmente acontece na pesquisa quantitativa. Uma discussão sobre participantes e local deve incluir quatro aspectos: o cenário (onde a pesquisa vai ocorrer), os atores (quem serão os observados ou entrevistados), os eventos (o que os atores estarão fazendo enquanto forem observados ou como serão entrevistados) e o processo (a natureza evolutiva dos eventos vividos pelos atores dentro do cenário)

Considerando que esta pesquisa se constitui de estudos multicase com Instituições de Ensino Superior de Foz do Iguaçu, os casos estudados se configuram como representantes amostrais de um universo de pesquisa. As escolhas atendem ao critério chamado de *proposital* por Creswell (2007), utilizado para selecionar casos que possibilitem a compreensão do contexto em investigação e que também possibilitem abertura para a pesquisa e ainda uma base comparativa entre eles.

As instituições de ensino superior privadas pesquisadas foram escolhidas por terem suas estratégias formuladas na sede em Foz do Iguaçu. Assim, nestas Instituições foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela elaboração e implementação das estratégias genéricas e do composto de marketing, os quais: representantes da alta administração, encarregados pelo setor de marketing, coordenador de curso de graduação e coordenador de cursos de pós-graduação, respeitando a estrutura departamental e mantendo sigilo sobre o

nome de tais IES, bem como dos entrevistados. O quadro 3.1 apresenta as instituições com o número de alunos e os cargos dos entrevistados. As Instituições pesquisadas são representadas por letras do alfabeto grego a fim de manter o anonimato exigido por seus dirigentes.

Instituição	Nº de alunos	Entrevistados			
		Alta administração	Diretor de marketing	Coordenador graduação	Coordenador pós-graduação
Alfa	6000	X	X	X	X
Beta	2540	X	-	X	X
Gama	550	X	-	X	-

Quadro 3.1: Instituições pesquisadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2011.

Na instituição Alfa, toda a população alvo foi entrevistada – coordenadora geral, diretor de marketing, coordenador de graduação e de pós-graduação. Na Beta, o setor de marketing, que tem sua sede na cidade de Curitiba/PR se negou a participar da entrevista, alegando por diversas vezes não poder comparecer aos horários marcados pelo próprio responsável pelo setor, no entanto, a coleta de dados não foi prejudicada nesta instituição devido a realização de entrevistas com os demais setores. Já na instituição Gama foram entrevistados o diretor administrativo e um coordenador de graduação, visto que não há um departamento de marketing e as decisões do setor são tomadas pela própria direção. A instituição também não oferecia cursos de pós-graduação no momento da pesquisa, sendo ainda um projeto a ser implementado no decorrer do ano de 2011.

### 3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Após a determinação do instrumento de coleta de dados, faz-se necessário determinar como se dará a coleta de dados. Cooper e Schindler (2003) afirmam que o método selecionado é que vai determinar a maneira como os dados são coletados e que a análise dos dados envolve a redução dos dados pesquisados a um tamanho administrável, busca de padrões e aplicação de técnicas estatísticas.

### 3.1.2 Coleta Dados

A confiabilidade da fonte é de grande importância no processo de coleta de dados. Silveira *et al.* (2009) afirmam que existem várias formas para coletar os dados necessários para a conclusão do trabalho. Na visão desses autores a pesquisa qualitativa deve utilizar-se de entrevista em profundidade. Creswell (2007) acrescenta que a pesquisa qualitativa utiliza métodos múltiplos, onde os métodos tradicionalmente utilizados baseados em observações abertas, entrevistas e documentos, ganham o reforço de outras formas de pesquisa, como sons, emails, álbum de recortes e outras formas emergentes.

Primeiramente, a fim de construir e adequar os objetivos de pesquisa ao que a literatura propõe como necessidade de pesquisa no campo de estudo, desenvolveu-se uma pesquisa teórica na área de estratégias genéricas, estratégia de marketing, estratégias do composto de marketing bem como as estratégias que as IES podem aplicar em relação ao composto de marketing de suas instituições e às estratégias competitivas.

Desta forma, pretendeu-se compreender o contexto, identificar pontos que podem auxiliar no desenvolvimento dos objetivos, compreender formas de abordagens para a construção do instrumento de pesquisa e identificar as pessoas a serem entrevistadas durante a pesquisa.

De acordo com Creswell (2007) a seqüência das ações para coleta de dados incluem estabelecer os limites do estudo, coletar informações através de observações ou entrevistas e estabelecer o protocolo para registrar as informações.

É preciso identificar o local ou pessoas escolhidas para o estudo. Na entrevista, o pesquisador conduz face a face a entrevista. O tipo de entrevista realizada na pesquisa foi a semi-estruturada, com questões abertas, a fim de extrair visões e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2007). As entrevistas, que tiveram um tempo médio de 50 minutos, foram gravadas mediante a autorização dos entrevistados e transcritas por um estagiário treinado para posterior análise minuciosa dos dados.

Os roteiros de entrevistas foram construídos a partir das definições operacionais da pesquisa, e se apresentam no apêndice A.

Os dados da observação direta foram coletados por meio de um roteiro semi-estruturado, apresentado no apêndice B, onde toda a estrutura física das instituições foram observadas, como: salas de aula, carteiras, climatização do ambiente, materiais e recursos disponíveis aos professores, acessibilidade nos prédios, manutenção da estrutura, dentre

outros. Os dados foram registrados, organizados e analisados para complementar os dados primários obtidos pelas entrevistas.

Também foram coletados dados secundários, que se apresentaram pertinentes a pesquisa, através da pesquisa documental, onde relatórios e vídeos institucionais das IES foram pesquisados, bem como materiais que o setor de marketing ainda não havia divulgado.

### **3.1.3 Análise dos Dados**

Os passos genéricos para análise dos dados coletados na pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), são:

- a) organizar e preparar os dados de análise, que normalmente envolve transcrever entrevistas, fazer leitura do material, classificação e organização dos dados em diferentes tipos, dependendo das fontes de informação;
- b) ler todos os dados – primeiro obter o sentido geral das informações e refletir sobre o sentido global;
- c) Começar a análise detalhada com um processo de codificação, ou seja, organizar materiais em grupos antes de dar sentido a esses grupos. Este procedimento envolve segmentar parágrafos ou frases ou imagens em categorias e rotular tais categorias com um termo. As categorias de análise correspondem aos elementos das estratégias do composto de marketing desenvolvidos pelas IES: estratégia de serviço, estratégia de preço, estratégia de distribuição e estratégia de comunicação e das estratégias genéricas competitivas.

Seguindo a seqüência proposta por Creswell (2007), o processo de análise de dados das entrevistas se deu pela transcrição das gravações, onde os dados foram organizados e analisados de acordo com as categorias analíticas do presente estudo, sendo elas: estratégias competitivas genéricas, estratégias de produto, estratégias de preço, estratégias de praça, estratégias de promoção e Instituições de Ensino Superior. Os dados secundários foram registrados e complementaram as informações obtidas pelos dados primários, possibilitando a triangulação destes dados por meio de diferentes fontes, com objetivo de auxiliar na contextualização e análise das estratégias competitivas e do composto de marketing de IES, objetos deste estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentam-se os dados primários obtidos através das entrevistas e observação direta em cada instituição de ensino superior privada, além dos dados secundários levantados através de pesquisa documental. Primeiramente, faz-se a caracterização de cada IES. Em seguida, descrevem-se as estratégias competitivas genéricas desenvolvidas nas IES pesquisadas, seguidas de suas estratégias do composto de marketing. Por fim, apresenta-se a relação entre essas estratégias organizacionais e as estratégias de marketing.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A caracterização da amostra se dá através de nomes fictícios para preservar as informações e a identificação das instituições de ensino superior pesquisadas, conforme mencionado no capítulo da metodologia.

#### 4.1.1 IES Alfa

O quadro 4.1 reflete alguns dados importantes da IES Alfa que auxiliam a compreensão da análise dos dados da pesquisa.

<b>Cursos de Graduação</b>		23
<b>Cursos de Pós-graduação</b>		23
<b>Laboratórios</b>		40
<b>Professores</b>	<b>Especialistas</b>	80
	<b>Mestres</b>	73
	<b>Doutores</b>	20
<b>Quantidade de alunos</b>		6.000
<b>Quantidade de Campus</b>		4
<b>Metragem total dos Campi</b>		400.000 m <sup>2</sup>

Quadro 4.1: Dados da IES Alfa

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2011.

A IES Alfa é o resultado de seis anos de planejamento para que nascesse uma Instituição forte e sólida. Ela faz parte do Grupo Alfa, o qual vem desenvolvendo há 30 anos um padrão educacional considerado referência no oeste paranaense. Em 1979 nasceu o primeiro estabelecimento educacional do Grupo, que foi uma escola de Educação Infantil. Com a experiência adquirida nesse nível educacional e em razão do sucesso obtido, em 1985 foi implantada a Educação Básica, por meio do Colégio, que hoje oferece educação desde o maternal até o pré-vestibular. Algum tempo depois iniciou-se a faculdade.

IES Alfa realizou seu primeiro Processo Seletivo em 19/02/2000, para os dois primeiros cursos que obteve autorização: Arquitetura e Urbanismo e Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda. Gradativamente a Alfa trouxe outros cursos superiores, devidamente reconhecidos pelo MEC, sendo eles: Administração, Administração Pública, Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Ciências Contábeis, Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo, Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda, Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, Design de Moda, Direito, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Letras com Habilitação em Português e Inglês e Respectivas Literaturas, Pedagogia – Licenciatura, Turismo e Sistemas de Informação.

A instituição alfa oferece também cursos de pós graduação lato sensu, sendo eles: MBA em Gestão Empresarial, MBA em Finanças Corporativas, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, MBA em Elaboração, Avaliação e Gerenciamento de Projetos, Comunicação Social, Comunicação Empresarial, MBA em Gerenciamento e Execução de Obras, Engenharia de Segurança do Trabalho, Direito Tributário, Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho, Segurança Pública e Complexidade, Docência do Ensino Superior, Educação Especial, Educação Infantil, Psicopedagogia, Gestão Escolar: Administração, Supervisão e Orientação, Letras, Língua Portuguesa e Literatura Brasileira, Língua Inglesa, Assistência de Enfermagem em Urgências e Emergências em Saúde - Do Pré-Hospitalar à UTI e Microbiologia Aplicada, bem como cursos de pós-graduação stricto sensu em administração e direito, em parceria com a Universidade Federal do Paraná e Universidade do Vale do Rio dos Sinos, respectivamente.

O empenho da Mantenedora é grande em relação aos cursos, priorizando a qualidade em todas as dimensões: projeto político-pedagógico, corpo docente, instalações, laboratórios, biblioteca, entre outros, garantindo, assim, a qualidade de ensino a que se propõe. A qualidade institucional reflete-se em suas relações com Instituições Universitárias de várias partes do mundo, tornando-se um agente multiplicador do conhecimento para a comunidade de Foz do

Iguaçu e região. Já foram firmadas parcerias com a Universidade da França, Itália, Roma, Rússia, entre outras. Em 2009, a Alfa adquiriu uma faculdade em medianeira e em Cascavel, ambas no Paraná.

#### 4.1.2 IES Beta

O quadro 4.2 apresenta uma síntese dos principais dados da IES Beta visando complementar a análise dos dados coletados.

<b>Cursos de Graduação</b>		14
<b>Cursos de Pós-graduação</b>		21
<b>Laboratórios</b>		22
<b>Clínicas</b>		5
<b>Professores</b>	<b>Especialistas</b>	95
	<b>Mestres</b>	48
	<b>Doutores</b>	3
<b>Quantidade de alunos</b>		2.597
<b>Quantidade de Campus</b>		1
<b>Metragem total do Campus</b>		240.000 m <sup>2</sup>

Quadro 4.2: Dados da IES Beta

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados, 2011.

A IES Beta foi criada pela mantenedora e credenciada pela Portaria Ministerial nº 949, de 17 de maio de 2001, com sede na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná. Foi inaugurada no dia 12 de julho de 2001 e suas atividades acadêmicas iniciaram no dia 13 de agosto de 2001.

Atualmente a Instituição oferece 14 cursos de graduação, nos turnos matutino, integral e noturno: Administração, Biomedicina, Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Ambiental, Farmácia, Fisioterapia, História, Nutrição, Pedagogia, Psicologia, Secretariado Executivo Trilíngue e Serviço Social.

A Beta desenvolve programas de extensão na comunidade local e circunvizinhas e

ações específicas para viabilizar a inserção do jovem no ensino superior. Desde 2007 oferece cursos na modalidade de Pós-graduação *Lato sensu*, sendo eles: Conservação e manejo de faunas, Contabilidade financeira, controladoria e auditoria, Gestão e planejamento na política de assistência social, MBA em comércio e logística internacional, MBA em elaboração e gerenciamento de projetos, MBA em gestão econômica e financeira, MBA em gestão estratégica de Marketing, MBA em gestão estratégica de pessoas, Ciências do futebol e futsal, Educação: ênfase em arte e conhecimento histórico, Educação: ênfase em docência do ensino superior, Educação: ênfase em pedagogia empresarial, Educação: ênfase em pedagogia hospitalar, Agrimensura e geoprocessamento, Acupuntura, Enfermagem em UTI, Fisioterapia dermatofuncional, Fisioterapia ortopédica e traumatológica funcional, MBA em gestão de negócios na área da saúde, Saúde pública com ênfase em saúde da família e Urgência e emergência hospitalar.

A faculdade é fruto do idealismo de seus fundadores, com um projeto arrojado e inovador, tanto do ponto de vista da organização da estrutura física como de sua estrutura pedagógica e acadêmica. A Instituição apresenta à sociedade uma nova postura em termos de ensino superior. Visa transformar Foz do Iguaçu em um centro de ensino superior de excelência e formar profissionais altamente qualificados, que a sociedade necessita. Acredita-se que o desenvolvimento do Ensino Superior pode inaugurar um novo ciclo e se constituir em fator decisivo para o desenvolvimento da região, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população.

Sendo Foz do Iguaçu um município estrategicamente situado do ponto de vista geopolítico, é cenário de relações comerciais intensas apresentando potencial de crescimento. É uma cidade que tem vocação para se tornar um dos principais pólos comerciais do país, face à sua localização geográfica ímpar que oferece grandes oportunidades para os negócios voltados à prestação de serviços e comércio, em especial, às atividades relacionadas ao lazer e turismo.

É neste contexto dinâmico que a Faculdade Beta encontra-se instalada e propondo formar profissionais nas diversas áreas do conhecimento visando dar respostas às demandas e desafios postos pela sociedade.



### 4.1.3 IES Gama

O quadro 4.3 apresenta os principais dados da IES Gama que auxiliam á caracterizá-la para uma melhor compreensão da análise dos dados coletados em entrevistas, análise documental e observações.

<b>Cursos de Graduação</b>		3
<b>Cursos de Pós-graduação</b>		Não possui
<b>Professores</b>	<b>Especialistas</b>	18
	<b>Mestres</b>	22
	<b>Doutores</b>	3
<b>Quantidade de alunos</b>		550
<b>Quantidade de Campus</b>		1

Quadro 4.3: Dados da IES Gama

Fonte: Elaborado pela autora.

A faculdade Gama percorreu um árduo caminho até a assinatura do decreto presidencial de 22 de abril de 1993, que autorizou a abertura da faculdade. O trabalho contou com a colaboração de inúmeras autoridades federais, estaduais e municipais e várias entidades de classe, pessoas que acreditaram no trabalho e tornaram a IES Gama uma realidade.

A Gama, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento e a formação do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e a prática social, bem como sua qualificação para o trabalho.

Pretende-se, no desenvolvimento dos cursos, dar atenção especial à comunidade tornando o campus um fórum de debates dos problemas, onde são emitidas opiniões, acolhidas as dificuldades da população, dando-lhes soluções bem como participação ativa na comunidade.

Com a portaria 1099 de 13/07/99 o MEC reconhece o curso de Comércio Exterior e com o parecer 050/01 de 16 de janeiro o Conselho Nacional de Educação, reconhece o Curso de Direito da Gama, colhendo frutos de um trabalho sério e consistente.

A instituição, que já ofereceu alguns cursos de pós-graduação, deixou de fazê-lo em sua última gestão. Os atuais proprietários buscam incorporar novamente estes cursos no decorrer do ano de 2011.

## 4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Apresentam-se aqui as estratégias competitivas genéricas de cada uma das IES pesquisadas.

### IES Alfa

O objetivo da Alfa é ser uma faculdade de qualidade, para isso ela vem trabalhando desde sua fundação, buscando sempre excelência na educação e também almejando ser primeiro lugar com relação às outras instituições concorrentes.

O foco é a qualidade, não adianta quantidade, sem qualidade e esse é o pensamento do grupo. Dessa forma, que o estudante está aqui para ser o melhor e não mais um dentro dos currículos de uma faculdade (COORDENADORA GERAL).

Estamos tentando ser o primeiro lugar em todas as questões, por isso a Alfa esta sempre investindo em professores, capacitação de profissionais, trazendo novos cursos, fazendo parcerias internacionais (DIRETOR DE MARKETING).

O público-alvo da instituição é bastante heterogêneo, tanto em poder aquisitivo quanto em faixa etária:

Temos pai estudando com o filho, tem avô, pessoas que já tem outra graduação, tem pessoa que parou de estudar para concluir os estudos do filho e hoje esta voltando, é uma clientela diversificada (COORDENADORA GERAL).

O diretor de marketing da instituição ressalta que o público-alvo depende do período do ano. Em julho o público é mais velho, mais responsável, alguns já graduados e que

gostariam de ter uma segunda graduação, pois não tem a demanda de alunos jovens concluindo o ensino médio.

Em dezembro o nosso foco é diferente, nós trabalhamos com os mais jovens, na época em que eles estão saindo do ensino médio (DIRETOR DE MARKETING).

A formulação da estratégia da organização ocorre através de reuniões da alta administração (mantenedora, diretores e coordenador geral) bem como reuniões da direção com os colegiados de curso:

Com isso vamos arrecadando informações, melhorias, procurando capacitação, trazer profissionais especializados em certas áreas, que vão capacitando e orientando a gente, que estamos na frente da instituição e tenhamos qualidade para manter isso (COORDENADORA GERAL).

Freqüentemente são feitas reuniões específicas do meio acadêmico com professores, coordenadores e direção, mas também são realizadas reuniões com os outros departamentos, como os setores de marketing, contabilidade, departamento pessoal, entre outros.

Segundo o diretor de marketing, após as ações serem executadas, são feitas novas reuniões para dar *feedback*, de como está, do que foi feito, do que esta sendo realizado:

São feitas as reuniões, e nomeadas as pessoas responsáveis por determinadas ações. Depois ocorre o acompanhamento das ações para mensurar os resultados, verificar se esta dando certo ou se não esta, se é preciso alterar a estratégia ou não.

A formação do preço se dá por uma planilha de custos. Esta planilha é elaborada pela contabilidade, passa para a mantenedora, ela analisa e chega a um valor final.

Lógico que temos que ver a região em que estamos, as instituições... não há uma grande preocupação em estarmos competindo com as outras instituições próximas em relação a preço, porque temos que pensar nas diferenças (...).Em nenhum momento eu vejo a direção preocupada em quanto estão cobrando. Temos uma base para verificar e ver se não estamos extrapolando muito, a nossa estratégia de pegar aluno é em qualidade (COORDENADORA GERAL).

A coordenadora geral acredita que o responsável por atrair o aluno é a qualidade da IES, e não o preço ou a localização central.

De acordo com o diretor de marketing da Alfa, além de observar os custos da instituição, é preciso haver também uma comparação com os preços dos concorrentes: “não adianta você ter o seu preço e achar que está bom e às vezes o concorrente está muito além de você (...) ou ao contrário você está muito alto e o concorrente está lá em baixo, aí você deixa de ter também aluno”. Ele ainda cita que os preços da Alfa são próximos aos preços praticados pela concorrência, apesar de os valores serem um pouco mais altos.

A instituição não trabalha somente com graduação. Trabalha com especialização e mestrado. Optou por oferecer mestrado devido ao projeto de se tornar centro universitário, para fomentar a pesquisa, fundamental em centros universitários. Além disso, a Alfa tem como visão ser um centro educacional completo e para tanto precisa investir em mestrado e já tem projetos para ofertar também o doutorado, em parceria com instituições renomadas.

A escolha dos cursos ofertados pela IES se dá através de uma análise do mercado da região onde a faculdade atua: “vai existir aqui, por exemplo, engenharia marítima ou do petróleo que está na moda? Como vai existir esse tipo de engenharia em Foz do Iguaçu, onde? Para que? Tem que ter uma preocupação em ofertar aquilo que vai atender a comunidade” (COORDENADORA GERAL).

O diferencial dos cursos está na qualidade ofertada: “o nosso diferencial é a qualidade”, (COORDENADORA GERAL).

[...] temos também uma excelente estrutura, temos professores bem qualificados, parcerias internacionais, temos a oportunidade das pós-graduações, a pessoa está buscando isso e não precisa parar os estudos, ela dá continuidade ao ensino (DIRETOR DE MARKETING).

A escolha do corpo docente se dá através da titulação, da formação adequada na disciplina que ele vai ministrar e também pela experiência profissional, não só a carreira de docente, mas a carreira da profissão e entrevistas:

se há necessidades fazemos a banca e conversas com a direção, normalmente eles já têm um parâmetro de quem passou pela entrevista. Pela análise e a banca a direção ‘bate o martelo’ para aquilo que levamos para eles. É uma junção (COORDENADORA GERAL).

A coordenadora ainda ressalta que existe prioridade na contratação de mestres e doutores, não somente pelas exigências do MEC, mas também para elevar a qualidade de ensino da instituição. No entanto, tal fato não garante qualidade. Existe constante avaliação do ensino através de vários mecanismos:

Tudo tem um *feedback*, nas reuniões, no acompanhamento sistemático que a direção é muito junta, todo mundo caminha junto, os alunos tem contato direto com a direção, os resultados nos concursos, nas provas, no ENADE, OAB, tudo isso serve para acompanhar a qualidade de ensino (COORDENADORA GERAL).

A instituição não utiliza terceirizados no processo de entrega de serviços educacionais. Utiliza apenas prestadores de serviço, como a gráfica, por exemplo, visto que a IES não possui uma gráfica própria. Os demais serviços são executados por funcionários da própria instituição.

A IES ainda tem pouca produção científica, mas está buscando mudar este quadro. Por enquanto, existe o incentivo por parte da direção para que professores e alunos produzam e publiquem artigos científicos:

De acordo com o que surge, passa para o coordenador CPE – Centro de Pesquisa de Extensão, e desse CPE é passado por uma reunião para aprovar e passa para a direção, não é um pesquisa infinita, tem que ter um começo e um fim, tenta programar até que ponto quer chegar da pesquisa, quantas horas aulas, pesquisa, monitor, aluno, tudo isso é trazido em um projeto (COORDENADORA GERAL).

Todos os congressos que são realizados ou seminários são abertos para as pessoas estarem escrevendo artigos, então esses artigos são feitos livros ou são publicados no nosso portal, no nosso site, que tem um banco publicações de artigos científicos (DIRETOR DE MARKETING).

Portanto, a estratégia competitiva genérica da IES Alfa se classifica em diferenciação.

## IES Beta

Na concepção da instituição Beta, a busca por investir em educação não se deu somente pela intenção de obter altos lucros, mas também com o intuito de desenvolver a região oeste do Paraná, visto que a população que buscava sua formação acadêmica precisava viajar para cidades distantes como Londrina, Maringá e Curitiba, fazendo com que muitas pessoas se privassem da educação devido aos altos gastos com deslocamento. Percebe-se que o foco da instituição desde o início era a diferenciação dos serviços oferecidos, neste caso, os cursos, pois o presidente da instituição, na época de sua fundação, levou ao conhecimento das outras faculdades a lista de cursos que foram autorizados ou que estariam sendo verificados junto ao MEC para que as demais instituições abrissem cursos diferentes dos que a Beta

oferecia. “A Beta focou na área da saúde, esperava-se que outras focassem na área das exatas, na área da comunicação, enfim, mas também isso só ficou no discurso”, presidente da mantenedora da IES Beta.

A instituição conta com vários programas de apoio ao aluno, que possibilita pessoas de diversas faixas de renda tenham acesso ao ensino superior, pois “talvez hoje a Beta seja a única faculdade que tem condições de atender classes C, D e E, você sabe, é PROUNI, FIES ou crediário próprio que nós criamos, ou até n benefícios, que somente depois de formado o aluno paga” (PRESIDENTE DA MANTENEDORA DA IES BETA).

Com relação aos cursos ofertados, a IES Beta procura manter o foco diferencial, que pode ser percebido na fala do presidente da mantenedora: “Os nossos cursos, dos vinte mais procurados do Brasil, nove nós temos na Beta”.

Outro ponto importante á ser destacado é a preocupação com responsabilidade social:

Os nossos cursos têm um valor social muito importante, serviço social é imprescindível... hoje esses conflitos como, droga, pobreza, bolsa família, incentivo a delinqüência, tem que ter uma assistente social para chegar e dizer ‘meu amigo o senhor esta recebendo duzentos reais de bolsa, mas o senhor tem a oportunidade de trabalhar naquele posto e ganhar oitocentos reais’, ‘não, mas tá bom assim’, qual a referência que ele vai ser para o filho dele, para o neto? esse é o grande problema do Brasil. A Beta dá bolsas até integral, mas não dá absolutamente nada sem que tenha contra partida para ele ou para a sociedade, eu lhe concedo o que você quiser dentro dos nossos programas e a contrapartida? Se você não der não tem bolsa, não tem desconto, não tem nada (PRESIDENTE DA MANTENEDORA DA IES BETA).

A instituição Beta oferece diversos planos bem distintos das demais instituições abordadas pela pesquisa, como o programa da Melhor Idade, onde á partir dos 40 anos a pessoa tem desconto diferenciado e progressivo conforme sua idade, e a partir de 65 anos ganha isenção total de mensalidade, ficando isenta também de qualquer outra taxa cobrada dos demais acadêmicos com idade inferir á 65 anos.

A formulação da estratégia da organização se dá de duas formas: estratégia pedagógica e estratégia administrativa. Na parte administrativa, a instituição Beta sempre procurou colocar á disposição do aluno toda infra-estrutura necessária para o desempenho das atividades acadêmicas, “a prova de que estamos no caminho certo e estamos fazendo a coisa certa, é que em todas as avaliações institucionais, externas ou internas a gente sempre tira quatro, isso de 1 à 5, então vamos falar assim, tiramos 8 em todas” (PRESIDENTE DA MANTENEDORA DA IES BETA). Já a estratégia pedagógica da instituição foi extraída de

programas pedagógicos de instituições públicas, em particular houve a junção de Consultores vindos de Curitiba e de uma parte do colegiado e também consultores da Unioeste.

O preço dos cursos da IES Beta é formado através de um cálculo de todas as despesas e a receitas da instituição, considerando um percentual de inadimplência, recuperável ou não. Mas existe a análise do mercado para verificar até que preço os consumidores estão dispostos a pagar. “Essa composição de preço é muito relativa, nós, por exemplo, trabalhamos no limite [...] Mínimo, mínimo, o poder aquisitivo também não corresponde”, Presidente da Mantenedora da IES Beta, fazendo referência ao poder aquisitivo limitado da população acadêmica de Foz do Iguaçu, fator este que é levado em conta na formação dos preços dos cursos.

A instituição já reduziu os valores das mensalidades em determinados momentos, mas isto não é percebido como queda na qualidade do ensino, segundo o presidente da mantenedora. Para ele, esta redução é bem aceita pela maioria de seu público alvo, pois a instituição trabalha para manter sua imagem e credibilidade perante a sociedade.

Esta redução de valores das mensalidades também não foi o motivo chave que fez com que os alunos optassem pela IES Beta, segundo a alta administração:

[...] hoje quem estuda na Beta, não estuda única e exclusivamente pelo preço, estuda pela credibilidade e todas as pesquisas feitas até hoje, não nossas apenas, pode ser duvidosa, mas pesquisa feita por terceiros, a Beta figura sempre em primeiro lugar em Foz e no Oeste do Paraná, ela e a IES X são as que mais têm presença (PRESIDENTE DA MANTENEDORA DA IES BETA).

A instituição Beta acredita que seu diferencial está principalmente nos profissionais que estão formando:

Na verdade alguns cursos são comuns, evidentemente que cada um acha que o dele é melhor, mas para mim o diferencial não está nos cursos, está nos egressos, se você levantar dos 6, 7 mil egressos dos seis últimos anos e pegar por amostragem uns 500, quem está bem sucedido no mercado, eu posso te garantir, dos 500, 250 são da Beta (PRESIDENTE DA MANTENEDORA).

Com relação à estrutura física do campus, a instituição considera muito boa, com manutenção e renovação dos equipamentos com frequência, mas sem um planejamento destas reposições. Elas acontecem conforme a IES vai percebendo a necessidade de reposição ou manutenção.

Os docentes passam por um processo seletivo para lecionarem na Beta. O processo tem início com análise do currículo, passando posteriormente por uma banca avaliadora, onde o candidato precisa dar uma aula sobre um tema sorteado:

Evidentemente tem preferência especialista, nós não contratamos ninguém que não seja especialista, mas a nossa meta agora é só mestre e apesar de existirem instruções dentro do próprio MEC, que o fato de ser Doutor, Mestre ou especialista, não alteraria a nota da faculdade, primeiro porque o país não tem Doutores para atender toda a demanda e Mestres também. [...] Recebemos uma resolução interna dada aos avaliadores, onde diz que, não tem nenhuma necessidade e não precisa prejudicar a nota da instituição em função disso, mas mesmo sabendo disso eu já havia determinado que a partir desse anos só contrariamos de Mestre para cima (PRESIDENTE DA MANTENEDORA).

A qualidade de ensino dos cursos da Beta é analisada através da CPA (comissão permanente de avaliação), que segundo o presidente da mantenedora:

Ela é uma espécie de amostragem porque você não pega todo mundo, mas não deixa de refletir. Temos professor ali que tiram nota baixa, eu faço minhas críticas, mas respeito o sistema, porque nada impede que um professor naquele grupo de 50 pessoas que avaliaram, tenha dentro do grupo 30 pessoas que não vão com a cara dele ou tenha alguma restrição, então ele pode ser prejudicado de uma forma injusta, isso que eu estou querendo dizer, claro que ela sempre vai refletir proximidade, por isso que toda pesquisa tem suas margens de erro.

A instituição já trabalhou com serviços terceirizados quando contratou uma empresa de segurança que deixava um segurança á disposição da IES, porém, quando a empresa faliu, a instituição Beta teve que arcar indenizações trabalhistas para os funcionários, pois “numa trabalhista eu sou co-responsável” (PRESIDENTE DA MANTENEDORA). Decidiu-se então não trabalhar mais com terceirização ao perceberem que o custo-benefício não compensava.

A pesquisa acadêmica, na instituição Beta, se dá pela seguinte forma:

Basta apresentar um projeto, a gente analisa e em uma semana dizemos sim ou não, então até agora, todos os projetos de pesquisa apresentados, eu quero crer que 90% eu aprovei, o que falta é as pessoas terem iniciativa de apresentar projetos, coordenador, professor, aluno, quem quiser apresentar um projeto de pesquisa, a mantenedora apóia (PRESIDENTE DA MANTENEDORA).

No entanto, os coordenadores de curso não fomentam essa pesquisa nos alunos e nem mesmo em seu colegiado.



Desta forma, a estratégia competitiva genérica da IES Beta é diferenciação e liderança em custo total, simultaneamente.

## IES Gama

A IES Gama está num momento de reestruturação organizacional. Os atuais sócios adquiriram a instituição num processo de venda de cotas que se concretizou em novembro de 2009: “A faculdade antes estava em um período decadência e nossa estratégia no final do ano foi estabilizar o crescimento. Conseguimos, no meio do ano, o numero de alunos e o lado financeiro da empresa aumentou” (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

A instituição estava, na época da aquisição, trabalhando apenas com o curso de direito, apesar de ter autorização para trabalhar também com hotelaria e administração. A primeira estratégia foi manter o curso de Direito que é o carro chefe da IES e retomar o curso de administração que só tinha uma turma se formando em 2011. A instituição conseguiu completar turmas para os dois cursos.

Quando perguntado sobre a maneira como ocorre formulação da estratégia organizacional, o diretor administrativo respondeu: “Como toda a direção mudou em novembro, retomamos agora, mas tem duas direções, a administrativa que cuida das estratégias financeiras e a direção acadêmica que cuida da parte acadêmica, cada um cuida da sua área e espera a apreciação da direção geral”. Foi possível perceber, no decorrer da entrevista, que não existe um plano estratégico traçado. A IES trabalha com as informações que possui no momento, buscando através de planos de ações, alcançar sua estabilidade no mercado, mas sem traçar um planejamento estratégico formalmente.

Com relação á formação de preço dos cursos, a instituição trabalha de formas distintas: o preço de direito é alto, em comparação com as demais instituições que ofertam o curso, mas o preço de administração é baixo.

Direito é o curso que é o meu chamariz, administração não, nós tínhamos uma política de desconto (...), a estratégia foi invés de aumentar a mensalidade, diminuir o desconto de pontualidade (...). Para o curso de administração foi um pouco diferente, porque é um publico mais e de classe C e em todas as faculdades tem esse curso, tem bastante oferta, (...) então uma das estratégias foi baixar o preço da mensalidade justamente para retomarmos o curso, (...) e colocar bastante alunos na turma” (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

A opção dos alunos pela faculdade, no curso de administração, se deu pelo preço mais baixo que a concorrência, segundo a instituição, no entanto, no curso de direito a IES salienta os resultados positivos em exames como atrativo para os acadêmicos: “A maioria dos nossos alunos vêm por recomendação de outros, de alguém que se formou aqui e esta se dando bem, passou em concurso publico, boca a boca, esse é o principal chamativo nosso do curso de direito” (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

Como os novos sócios estão á frente da IES há pouco tempo, optaram por manter o curso de direito e abrir o de administração. Estuda-se a possibilidade de encerrar o curso de Hotelaria pela baixa procura do curso. Não tem turmas novas, apenas estão formando os alunos que já estão na faculdade. Mas a instituição não nega seu interesse em abrir novos cursos, e para tanto estão planejando uma pesquisa de mercado no intuito de identificar ao menos dois cursos que podem ser abertos no ano letivo de 2012.

A instituição dá preferência à contratação de mestres e doutores. Foram dispensados alguns especialistas quando a nova direção começou á atuar, pois, segundo o diretor administrativo: “financeiramente compensa contratar mestre, é praticamente o mesmo valor, os doutores é um valor um pouco mais elevado, mas tem disciplinas chaves que usamos doutores”. Esta contratação se dá, algumas vezes, pela formação de bancas, mas em sua maioria, prevalece a análise do currículo e entrevistas.

O controle da qualidade do ensino da IES Gama é feito através da avaliação dos alunos bem como dos resultados em concursos e exames da OAB.

No que se refere á utilização de serviços terceirizados, a IES contrata apenas uma agência para realizar a campanha do vestibular, que ocorre duas vezes ao ano.

A instituição conta com um núcleo de pesquisa para fomentar a pesquisa acadêmica, mas produção ainda é pequena: “estamos tentando estimular principalmente a área de direito com algumas produções, os professores também, alguns publicaram livros o ano passado, mas de administração ainda está fraco” (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

Sendo assim, a instituição Gama trabalha com a estratégia competitiva de foco.

#### **4.2.1 Síntese comparativa das estratégias competitivas genéricas das IES**

O quadro 4.4 apresenta a comparação entre as estratégias competitivas genéricas das instituições Alfa, Beta e Gama. Enquanto a instituição Alfa se preocupa com a excelência em qualidade, a IES Beta também objetiva a qualidade, mas sem descartar a possibilidade de ser

líder em custo. Já a IES Gama tem seu foco em atender bem á um determinado segmento (alunos do curso de direito).

	<b>Estratégia Competitiva Genérica adotada</b>		
	<b>Diferenciação</b>	<b>Custo</b>	<b>Foco</b>
Instituição Alfa	X	-	-
Instituição Beta	X	X	-
Instituição Gama	-	-	X

Quadro 4.4: Comparação das estratégias competitivas genéricas das IES pesquisadas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

### 4.3 ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING

Esta seção apresenta as estratégias de produto, preço, praça e promoção das IES pesquisadas.

#### a) Estratégias de Produto

##### IES Alfa

A escolha dos cursos da IES Alfa se dá pela realidade social, pela demanda que a instituição percebe que há possibilidade de ofertar um curso e que tem um publico interessado nessa formação.

A gente faz pesquisa com os alunos que são formandos, a observação de demanda do mercado é comum, a procura pelo site e pelo telefone de algumas áreas específicas porque começa a chamar atenção e a partir daí começa a pensar no nome do curso e na seqüência na grade pra ser colocada dentro desse curso (COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO).

O plano pedagógico é elaborado pela direção, a coordenação geral, os coordenadores de curso e os professores:

[...]porque ali está expresso a filosofia, a missão e os ideais dessa instituição, (...) e cada curso tem que elaborar com o seu colegiado, parte de uma análise com esse grupo de professores que também são formados na área, portanto eles sabem aquilo que seria necessário para a formação profissional (COORDENADORA DE GRADUAÇÃO).

Existe também a participação de uma consultoria externa para elaboração do plano pedagógico “Sempre existiu, tem uma pessoa que possamos estar fazendo pesquisa, se informando” (COORDENADORA GERAL).

Já o plano curricular atende as diretrizes do curso, de acordo com as diretrizes que o Ministério da Educação determina para os cursos, “temos que atender todos os eixos que estão dentro das diretrizes curriculares, nos percentuais de formação, formação geral e específica e também formações que deixem um espaço para coisas atuais entrarem” (COORDENADORA GERAL). De acordo com a coordenadora de graduação, o plano curricular “é analisado e produzido com o coordenador, como orientador e os professores que compõem o curso, (...) atualizando constantemente, porque hoje as inovações são mais constantes”.

A instituição conta com diferentes perfis de alunos em função da oferta ser bastante ampla, há diferenças de público em relação às áreas que eles optaram. De acordo com a coordenadora de graduação, são trabalhadores na sua maioria que estão em busca de uma formação profissional, para o desenvolvimento, dentro do seu campo de trabalho. Existem alunos que buscam ascensão na carreira profissional e também aqueles que buscam a primeira formação, para dar início no mercado de trabalho. Já na pós-graduação a idade média gira em torno de 23 á 28 anos de idade, “a não ser especificamente nos cursos de mestrado e no MBA que é uma faixa etária um pouco mais alta, que são pessoas que já fizeram uma ou duas especializações e estão num grau um pouco maior” (COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO).

Com relação aos incentivos á qualificação dos docentes, a instituição Alfa trabalha trazendo para a IES mestrados e doutorados, para que os professores não precisem se deslocar á outras cidades para se qualificar. Acontecem também treinamentos na IES, mas sem uma frequência definida.

A biblioteca esta constantemente sendo renovada. Cada curso tem por obrigação manter atualizada a bibliografia do curso e isto é exigido a cada semestre pela direção: “Todo semestre é solicitado aos professores a relação de livros, nós temos os três últimos anos de edição que considerado o correto” (COORDENADORA GERAL). No entanto, o professor pode solicitar a compra de livros durante o período letivo também: “[...] e no decorrer do

semestre... se você viaja para o exterior, compre e traga para a biblioteca, a instituição paga. Incentiva que esteja atualizando e buscando informações” (COORDENADORA GERAL). Já na pós-graduação, a atualização é feita anualmente, segundo o coordenador de pós.

Os laboratórios existentes na IES apresentam constante manutenção. Com relação aos laboratórios de informática, o diretor de marketing cita: “a cada um ou dois anos, o mais defasado vai ser atualizado, nós vamos pegar o que está mais defasado e vamos trocar todos os equipamentos, desde o monitor até o CPU”. E complementa: “Não é um pouquinho melhor do que o que a gente está tirando, é o que tem de melhor no momento, assim vamos ter laboratórios sempre atualizados”.

Os laboratórios de engenharia e química também recebem manutenção constante e renovação de seus materiais: “o tempo todo estamos fazendo manutenção e reposição de materiais” (COORDENADORA GERAL).

Os entrevistados consideram o visual interno e externo da IES adequado ao que se quer ofertar: “há propostas de ampliação dessa infra-estrutura, mas as salas de aula são adequadas, bem ventiladas, iluminadas, com climatização que é necessário na nossa cidade, atende a qualidade com relação a essa estrutura” (COORDENADORA DE GRADUAÇÃO). A coordenadora geral confirma os projetos de ampliação da sede:

Até o momento estava dentro dos padrões que o Ministério da Educação pede, sempre fomos muito bem avaliados na infra-estrutura, levamos nota alta na infra-estrutura (...) mas está realmente agora com a necessidade de ampliação, dentro do projeto de desenvolvimento institucional, tem a ampliação das instalações.

O coordenador de pós-graduação salienta que é uma das únicas IES da região que têm uma sede especial, própria para a pós-graduação e ainda adequada infra-estrutura: “As salas todas são climatizadas, os quadros, a preocupação de todo semestre passar por reparos, observar pequenas coisas, corrimão descascado, por exemplo, é feita a manutenção periódica”

## IES Beta

A escolha dos cursos da IES Beta se dá pelo estudo do mercado, quais as necessidades que a região tem no momento e quais cursos são possíveis trazer para suprir tais necessidades:

Nós já estamos focando algo novo no mercado, novas demandas regionais, por exemplo, quem está em Espírito Santo, Rio de Janeiro é obrigado a abrir curso de Engenharia do Petróleo, o nosso seria par a Engenharia da

Produção, da Alimentação, porque é um núcleo de Agronegócios, não adianta eu dar aula de petróleo, o cara vai fazer estagio aonde se a Petrobrás não tem em lugar nenhum aqui. Estamos focando em alguns cursos para atender tanto demandas regionais, locais e vocações também (PRESIDENTE DA MANTENEDORA).

A coordenadora de graduação da IES complementa:

A primeira coisa é a necessidade da comunidade que envolve o conhecimento e desenvolvimento regional, é sempre em função da melhoria da sociedade, tem que ver se tem demanda. Temos que levantar quanto de população você tem , naquela área quais são as necessidades e por quanto tempo essa necessidade existe, vai ficar existindo e essa formação vai servir também para que período, se não é uma formação que morra.

Já os cursos de pós-graduação têm suas escolhas baseadas nas seguintes diretrizes, de acordo com o coordenador de pós da IES:

Nós vemos primeiramente a demanda que nós temos, depois o estudo de mercado, se aquela pós é viável ou não viável naquela segmentação de mercado. Então antes de tudo a gente vê a demanda e depois da demanda, se existe a demanda, nós vamos partir par ao estudo de mercado e se a sociedade esta preparada ou não para aquele tipo de pós em Foz do Iguaçu e na região.

Com relação a elaboração do plano pedagógico da IES, este é elaborado através do consenso de todos os coordenadores. Os coordenadores pedagógicos (são 2 coordenadores), juntamente com o coordenador específico de cada curso, são elaborados os planos pedagógicos dos cursos e da instituição também e depois de elaborado isso é passado para uma reunião de colegiado superior, e então é definido por votação se aquilo é aprovado ou não é aprovado. Segundo o coordenador de pós-graduação “O plano pedagógico é elaborado pelos coordenadores de curso, juntamente com o coordenador pedagógico e a coordenadora pedagógica”. Já o plano curricular do curso é elaborado através das próprias diretrizes do MEC e muitas vezes trabalhando em consenso com o próprio conselho que aquele curso esta inserido, como conselho de administração, CRA, ou conselho de fisioterapia, ou seja, eles trabalham muito direcionados com parcerias com os próprios conselhos regionais daquele curso.

Segundo a coordenadora de graduação:

A estrutura curricular começa sempre em sentido crescente ela tem uma linha condutora, didática, pedagógica, se você olha em administração tem lá, calculo no primeiro período, no segundo vem crescendo, então ele tem calculo do primeiro ao último período, mas em uma ordem crescente, ele tem matemática, mas não é uma matemática qualquer, discutimos com os professores que matemática ele precisa em estatística, que matemática precisa em produção, qual ele precisa em administração financeira orçamentária? É dada matemática básica, matemática aplicada em função das que vem depois.

A faixa etária dos alunos da IES Beta é a mais variada possível, desde alunos que terminaram recentemente o ensino médio até pessoas idosas, acima de 70 anos. Em termos de gênero, o que predomina é o gênero feminino, que segundo o coordenador de pós “porque tem muito curso na área de saúde e curso da área de saúde, a maioria é integral conseqüentemente predomina mais a questão mesmo do gênero feminino”.

A coordenadora de graduação faz uma descrição mais precisa do perfil do estudante da IES Beta:

Na graduação temos um aluno que é trabalhador, esta um período na instituição e dois no trabalho, esse aluno geralmente é ele mesmo que paga a faculdade, são pessoas com, muita garra e isso esta me chamando a atenção, porque ele esta conseguindo vir para a faculdade e eles vêem que faz a diferença. Ele é um aluno muito esforçado, mas nem sempre tem tempo suficiente para fazer os exercícios e tudo mais, às vezes você tem que ceder um pedaço da sua aula para fazer exercícios junto com ele.

Portanto, são pessoas trabalhadoras, em sua grande maioria, com uma faixa de renda entre as classes C, D e E e com algum tipo de déficit de aprendizagem que precisa ser melhorado na graduação.

Para tanto, existe a prioridade na contratação de mestres e doutores “Contratação agora da instituição são só mestres e doutores, a própria faculdade esta eliminando o quadro de especialista, que é uma tendência de mercado e se não tem um mestrado ou doutorado, estão incentivando para que eles façam um mestrado ou doutorado”, segundo o coordenador de pós da IES. A seleção dos professores se dá através da análise de currículo e sua apresentação em uma banca:

Nós temos no site onde o professor cadastra o seu currículo e depois disso fazemos um edital, o edital esta aberto, não que eu não tenha professores, mas no caso de necessidade eu tenho um cadastro de vagas. É feito um edital, esse edital vai para uma banca, o professor vai apresentar todo o seu currículo para análise dessa banca, vai ministrar uma aula e nós fazemos uma serie de perguntas para ele, é considerada a experiência profissional,

então existe a preferência por mestres e doutores, nós só vamos contratar especialistas quando não temos mesmo na área (COORDENADORA DE GRADUAÇÃO DA IES).

O incentivo á qualificação destes docentes é grande. Basta que seja enviado á direção geral um projeto de pesquisa, ou pretensão ao mestrado ou doutorado. Esse projeto é analisado e há dispensa de atividades do professor mantendo o vínculo empregatício, “enfim sempre tem algum apoio” de acordo com o presidente da mantenedora.

Além disso, existe ainda uma capacitação para os docentes, duas vezes ao ano “seria no recesso de julho e na última semana de janeiro, quando nós voltamos das férias temos a capacitação. Nós temos oficina, treinamento e capacitação, é uma semana só relacionada a isso” segundo o coordenador de pós-graduação. Tais capacitações constam no próprio calendário da instituição e todos estão cientes da época em que acontecem os treinamentos.

Ainda segundo a coordenadora de graduação, existe dentro dos cursos, o curso de didática, que não é obrigatório, mas a qualquer momento pode ser solicitado á área pedagógica e o curso será realizado sem nenhum custo para os solicitantes.

O acervo bibliográfico é administrado pela própria direção da IES, semestralmente, através do projeto pedagógico e das atualizações deste projeto, das intervenções das comissões avaliadoras, das solicitações dos professores... “tudo isso se agrupa e o coordenador diz o que precisa renovar ou atualizar e depois é feito um cruzamento, porque nada impede que um determinado curso peça o mesmo livro do outro e para não haver redundância nas compras, mas sempre os pedidos são atendidos” (PRESIDENTE DA MANTENEDORA).

Aqui é muito respeitado o pedido do professor, se ele pedir vai pra compras e, por exemplo, na primeira etapa já chegaram esses, é encaminhado para os professores que os livros da sua disciplina chegaram. Se o livro que ele pediu estiver esgotado é perguntado se tem algum outro título para substituir, o que cabe é a consciência e responsabilidade do professor, tem aquele que se deixar compra uma biblioteca inteira e outros que dizem não precisam (COORDENADORA DE GRADUAÇÃO).

Os laboratórios da IES Beta têm um gerenciamento com pessoas específicas, para manutenção dos equipamentos, preparação de aula e cada coordenador de curso, principalmente na área de saúde e informática, verifica as suas necessidades e a cada semestre se atualiza. Com relação ao estado dos equipamentos de laboratório, o presidente da mantenedora diz: “Eu acho que estão em bom estado e atendem a necessidade”.



Os materiais voláteis dos laboratórios são comprados em pequenas quantidades, pois evaporam. A periodicidade de compra é de um a dois meses, para não faltar e não perderem suas propriedades.

Os laboratórios que a IES Beta disponibiliza aos seus alunos são:

- Anatomia humana
- Avaliação física
- Biologia
- Biomecânica
- Análises clínicas
- Biotério
- Botânica
- Fisioterapia Cardiorrespiratória e Fisiologia do Exercício
- Cartografia
- Cinesiologia e cinesioterapia
- Eletrotermofototerapia
- Física e fenômenos de transporte
- Hidroterapia
- Informática
- Pedagógico (Licenciaturas)
- Química
- Química ambiental
- Sala de preparo
- Secretariado Executivo Trilíngue
- Técnicas de Enfermagem
- Técnicas dietéticas

Além das clínicas de fisioterapia, fisioterapia no lar dos velinhos, fisioterapia na união dos deficientes, clínica de psicologia e nutrição.

O coordenador de pós-graduação explana sobre os laboratórios da IES, enfatizando aqui a qualidade dos equipamentos e estrutura física de um modo geral dos laboratórios:

Nós temos ótimos laboratórios, os laboratórios de saúde, são de primeiro mundo, nós investimos muito na questão da saúde. Nós temos uma clínica enorme na área de saúde, temos clínica de nutrição, de fisioterapia, clínica de biomedicina, laboratórios de análises clínicas, é investido muito na área de

saúde aqui também. Nós temos laboratório de informática, com computadores de última geração, máquinas de última geração, nos temos dois laboratórios de informática.

Ainda em termos de estrutura, é considerada muito boa a estrutura física da instituição, porém, a coordenadora de graduação cita que estão com um problema de espaço:

As salas de aula, foram feitas dentro de um modelo, a Beta tem o modelo da UNB de Brasília, o que eu acho ruim, mas não é o problema da Beta, são as carteiras, é difícil você encontrar carteiras para adulto, na indústria brasileira é difícil, isso é bastante problemático. Nós entramos em contato com cinco indústrias e sempre é mesa e cadeira junto, mas nós não queremos, queremos uma mesa ergonômica para uma senhora gestante, ela tem que separada, tem que ter um corte na carteira, só conseguimos uma em Toledo. No Brasil, não temos móveis ergonômicos para faculdade. Estamos vendo como adequar nossas carteiras, porque eu acho que elas são pequenas.

O coordenador de pós graduação tem uma opinião diferente em relação a estrutura da Beta:

Na sala de aula, as estruturas são ótimas, todas tem ar-condicionado, cortina, todas tem carteira, quadro branco e quadro negro, nos somos a única instituição de Foz do Iguaçu, que temos os dois tipos de quadro em uma sala, se você vai ministrar tem o quadro branco e o quadro negro, pode trabalhar com giz ou pincel.[...] Todas as carteiras são passadas por um teste de ergonomia, nos temos vários ergométricos aqui, todas estão de acordo com as exigências, não sei quem faz as exigências, mas todas são passadas por esse teste.

Através da observação foi possível perceber que tanto a coordenadora de graduação tinha razão quanto o coordenador de pós-graduação, pois como foi citado pelo coordenador as instalações são muito boas, no entanto, as reclamações da coordenadora com relação á carteiras ergonômicas para gestantes também procedem, ainda não existem carteiras tão específicas assim na instituição.

As atividades extracurriculares, tanto sociais, culturais como recreativas são decididas pelo colegiado de cada curso. O curso prevê as atividades dentro do seu projeto pedagógico, a fisioterapia, por exemplo, fez trabalho social com os motoristas de caminhão no SEST/SENAT, é identificam-se necessidades na comunidade procuram aplicar os conhecimentos adquiridos na faculdade. Atividades extraclasses são sempre envolvidas em função de integrar o aluno na sociedade, para que ele consiga associar teoria e prática

“porque é tudo muito amarrado, a diretriz, o projeto político pedagógico e o perfil do egresso, tem que influenciar aquelas habilidades” (COORDENADORA DE GRADUAÇÃO).

Segundo o presidente da mantenedora os alunos fazem trabalhos no Gramadão, nas avenidas, praças, quando são solicitados pelo SESI, por entidades ou escolas, mas ele acredita que poderiam ser realizadas muito mais atividades fora de sala de aula:

Para mim eu diria que 30 % da faculdade não deveriam nem freqüentar a sala de aula, 25% das aulas deveriam ser na rua, na prática. Então, por exemplo, uma menina que está fazendo o segundo ano de pedagogia, para que vir na sala, vai lá no colégio Estadual, Municipal, vai lá ensinar, ajudar, a Secretária Executiva. A mesma coisa o Biomédico, aprender coisas que agregam um valor fundamental, isso depende dos coordenadores.

Ainda de acordo com o presidente da mantenedora, ele constantemente solicita aos coordenadores de curso para que cada curso tenha mais atividades extraclases, diminuindo o tempo do aluno na sala de aula e aumentando sua prática profissional, mas nem sempre estas solicitações são atendidas.

## IES Gama

A questão da escolha dos cursos é mais vinculada à mantenedora, que define as linhas de curso, enquanto o coordenador de curso decide apenas parâmetros na linha de gestão do curso já instalado. A escolha do curso normalmente não está atrelada a coordenação, em alguns momentos é possível haver a abordagem de sentido de definir estratégias para a escolha de outros cursos, mas isso fica muito restrito a área de conhecimento do coordenador. De acordo com o coordenador de graduação: “A definição se dá normalmente pela mantenedora”.

O plano pedagógico da instituição é elaborado a partir do núcleo docente estruturante, ele é formado pelos professores com maior graduação de formação, doutores e mestres e toma em suas reuniões pautas para deliberar sobre a estrutura do plano pedagógico. Essa é uma estrutura direta do núcleo e depois de definidas as diretrizes, é implementada pela direção pedagógica.

O plano curricular dos cursos, segundo o diretor administrativo, é elaborado pelos coordenadores juntamente com a direção acadêmica.

Também toma a base de um planejamento que passa pelo núcleo docente, o nascimento do curso no primeiro momento envolve a formação do núcleo, ele é formado na seqüência, então é uma decisão inicial da mantenedora que estabelece um grupo de pessoas que definem um parâmetro dessa política para o curso (COORDENADOR DE GRADUAÇÃO).

O perfil dos alunos com relação ao curso de Direito é voltado para pessoas que estão buscando uma oportunidade no mercado de trabalho na área pública, pois o curso abre um leque muito grande de concursos. “Trabalhamos com a classe média, tanto a média baixa quanto a média alta” (COORDENADOR DE GRADUAÇÃO).

A qualificação dos docentes na instituição passa a ser efetivada a partir dos custos, a instituição se propõem a custear despesas quando se demonstra viável o projeto do professor. O docente tem possibilidade de apresentar o projeto de mestrado ou doutorado dele e a instituição a partir da aprovação desse projeto, passa a custear as despesas, que, de acordo com o coordenador de graduação:

Vão desde livros, despesas com deslocamento, percentuais da mensalidade e também a possibilidade de estabelecer ao professor uma carga horária em que ele estaria voltado a sua formação, ele tem uma carga horária com a instituição, mas ela esta voltada, a sua forma, em vez dele estar na sala de aula, ele esta fazendo pesquisas vinculadas ao tema dele.

Já o diretor administrativo considera a alta remuneração por hora/aula do professor (segundo ele, em comparação com as demais IES de Foz), o melhor incentivo para que o docente busque qualificação.

Pelo fato de a instituição ter passado por um período de decadência, não havia aquisições de novas bibliografias há alguns anos, mas quando os novos sócios assumiram a IES, uma parte da verba de investimentos foi destinada para a compra de novos livros.

O pedido de um novo livro vai para o cronograma e lá é decidido as prioridades, os professores indicam os livros, vai passar pelo coordenador, ele vai fazer uma análise e aproveitar às vezes a mesma obra pedida por outro professor e depois vai negociar junto com a direção (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

De acordo com o coordenador de graduação “Não existe nenhuma restrição á novas aquisições, o que existe é uma adaptação no semestre de livros prioritários”. Portanto, há a

separação da bibliografia básica e a complementar. A verba para novas aquisições é utilizada primeiro para compra da bibliografia básica, e o que sobrar será gasto com a bibliografia complementar.

Segundo o diretor administrativo, a estrutura física da IES Gama “é o maior pecado que a gente tem”, por isso já firmaram contrato com uma empresa que está construindo novo prédio, onde será sua sede própria (o prédio onde estão é locado) e a previsão é que no segundo semestre de 2011 já poderão contar com a nova estrutura.

A opinião do coordenador de graduação é um pouco diferente: “o que existe é uma estrutura que está sendo mantida com as habitações necessárias, ela tem uma estrutura compatível com as necessidades do curso de direito que eu coordeno”. A estrutura mencionada é composta de uma boa biblioteca, salas que atendem as atividades pedagógicas, o laboratório de informática que permite aos alunos, terem acesso a internet para as aulas práticas, presença de um núcleo jurídico de prática na instituição que atende as necessidades dos acadêmicos e uma cantina. “A instituição está buscando uma nova sede, ela está sendo totalmente reformada, com a expectativa de atender alguns padrões mais modernos” (COORDENADOR DE GRADUAÇÃO).

A instituição conta com dois laboratórios: o de informática e o de hotelaria. O laboratório de informática foi reformado há pouco tempo, está com máquinas modernas e acesso à internet, e o laboratório de hotelaria “que é o diferencial, não está sendo usado porque o curso está parado” (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

As atividades extraclasse são deliberadas a partir de convênios que a instituição possui e através do núcleo de pesquisa da instituição onde os projetos são recebidos, coordenados por professores com carga horária específica e que são levados a desenvolver essas atividades. Os projetos quando recebidos são desenvolvidos por alunos da instituição. Hora por projetos específicos que são levados a comunidade, hora por projetos que envolvam parcerias com a comunidade.

Vamos ter uma atividade com o SESC em que haverá um final de semana de cidadania, os alunos estarão envolvidos em atividades, uma organização conjunta a levar apoio na área de direito para as comunidades periféricas onde elas estarão sendo esclarecidas em questão de documentos, família, relações de trabalho, a possibilidade, portanto de terem soluções em que muitas vezes a distância e a condição cultural não permite” (COORDENADOR DE CURSO).

A faculdade procura desenvolver a maioria de seus projetos extraclases, com a comunidade carente da região: “no decorrer do curso estarão envolvidos em questões que envolvem idosos, penitenciarias, centros de socialização, nas comunidades indígenas estarão desenvolvendo projetos de acompanhamento e estudos da realidade em cada setor social” (COORDENADOR DE CURSO).

#### b) Estratégias de Preço

#### IES Alfa

A instituição Alfa trabalha com valores da mensalidade um pouco acima dos valores dos demais concorrentes, quando comparados cursos equivalentes, como confirma o diretor de marketing: “É semelhante para maior”. Segundo a coordenadora de graduação, “os valores estão relacionados a qualidade, a infra-estrutura, a localização, com o conhecimento e tempo que ela já esta em atuação na cidade”.

Com relação aos objetivos de preço da instituição, a coordenadora geral afirma que o objetivo da IES Alfa é o lucro: “A professora (fazendo citação á proprietária da IES) sempre diz que lucro é resultado da qualidade de ensino. O lucro vem com o tempo, de acordo com o que a instituição esta apresentando de qualidade”. No entanto, o diretor de marketing e a coordenadora de graduação citam, respectivamente, outro objetivo:

Nosso objetivo é trazer o maior número de alunos, desde que ele pague um preço razoavelmente justo (...) captar mais alunos, porque isso é o que move, nenhuma instituição privada vai se furtar ao lucro pela sua natureza, mas ela pensa que esse lucro virá de uma captação maior de alunos.

As estratégias para a consecução dos objetivos se dá através da real prestação do serviço de educação, segundo a coordenadora geral: “Ter aula em sala de aula, sem faltas para ter condições de cobrar do aluno, ele vai pagar sua mensalidade, mas teve aquele retorno”. O coordenador de pós-graduação argumenta que a principal estratégia para a pós, é ter egressos da graduação satisfeitos, pois assim continuarão seus estudos na IES: “[...] desde que o aluno saia da graduação contente, satisfeito, se ele sair insatisfeito não vai ficar na instituição”.

Não existem esforços para reduzir os preços das mensalidades, apenas se não for realmente necessário elevar os valores, eles se mantêm até que seja indispensável o aumento. “Se não precisar subir não sobe” (DIRETOR DE MARKETING).

As projeções de custo e demanda são feitas através de planilhas do setor financeiro: “Se eu não me engano, não sei se essa informação é exata, mas eu acredito que é 75%, por exemplo, se nós ofertamos 50 vagas, 75% tem que ser preenchida”, diretor de marketing citando o número de alunos, em percentual, para que o curso se torne viável, levando em consideração que um percentual de alunos acabam desistindo ou trancando a faculdade ao longo do curso.

Os preços de cada curso são estabelecidos através de uma planilha de custos da IES e também da análise do mercado para verificar o que seria um preço justo a ser cobrado dos alunos. A coordenadora de graduação diz não perceber muita preocupação com os valores da concorrência na hora de estabelecer o preço da IES Alfa: “[...] mas eu não vejo muito dentro da Alfa esse olhar para a concorrência, nesse sentido”.

A política de descontos da instituição se baseia nos programas do governo federal, como PROUNI e FIES. A IES também possui o programa de descontos da instituição, que os funcionários e filhos de funcionários têm descontos. Tem descontos também para o aluno que vem da escola pública, o aluno que estudou no grupo da instituição Alfa e também na secretaria existe uma ficha para desconto, o aluno apresenta todas as suas condições, como se estivesse fazendo um FIES e esta ficha preenchida é passada para o financeiro, para ser analisado e ser aprovado ou não um desconto.

Com relação ao aumento dos valores da mensalidade, a instituição é bem cautelosa: “Esse aumento é pequeno, não existe um aumento exagerado como antigamente, o financeiro faz a planilha e passa, dá uma variação pequena de um ano para o outro, é muito controlado isso para que realmente não tenha evasão dos alunos”.

Os aumentos de valores de mensalidade é uma questão bem delicada que a instituição trabalha com bastante zelo, sempre informando aos acadêmicos quando ocorrerá um aumento e os valores deste.

## IES Beta

Em relação às demais instituições, o preço da IES Beta está um pouco mais abaixo do que a média das instituições. No curso de administração, por exemplo, a diferença entre esta instituição e a mais cara dentre as pesquisadas, é de 50%. “Até onde eu conheço com

precisão, com relação ao curso de administração, que eu ministro aula, o valor é menor do que o das demais instituições de Foz do Iguaçu” (COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO).

No entanto esta grande diferença ocorre em poucos cursos. Na maioria deles, o valor, apesar de ser menor, está próximo aos valores das demais IES da região.

A instituição não procura mais reduzir seus valores de mensalidade, pois acredita que afetaria a qualidade do ensino: “Tem um limite, o que eu faço para economizar luz, se eu desligo o ar, não estou dando qualidade, se tiverem três lâmpadas queimadas eu vou criar três ambientes dentro da sala, reduzir custos para a mensalidade é quase impossível” (PRESIDENTE DA MANTENEDORA). Para que o aluno possa pagar um valor mais acessível, ele precisa recorrer a um dos programas de apoio que a IES disponibiliza.

Para o coordenador de pós-graduação, o preço é um determinante na escolha dos alunos pela IES Beta:

Hoje por ter muita oferta no mercado de cursos de graduação, o preço pela própria questão econômica do país é um fator que interfere no comportamento do consumidor. A demanda que nos temos é voltada primeiramente para a qualidade do ensino e depois pelo preço do valor dos cursos.

Segundo os entrevistados, o objetivo de preço da Beta é voltado para a demanda, ou seja, captar o maior número de alunos possível: “hoje o nosso maior interesse é um número maior de alunos, porque sabemos que isso vai valorizar outros setores da economia” (PRESIDENTE DA MANTENEDORA). A coordenadora de graduação complementa: “é um momento de transição que faz com que, pensando hoje em ter mais alunos, vamos nos manter no mercado”.

O único tipo de desconto que a instituição oferece para auxiliar na captação de alunos é o desconto de 5% para o pagamento da mensalidade até o dia 30 de cada mês, os demais são todos programas de incentivo, de apoio ao aluno, e cada programa tem sua contrapartida, podendo chegar de 25% a 100% de desconto. São eles:

- Programa Talento: programa de concessão de bolsas de estudos realizado por meio do acompanhamento das médias bimestrais dos alunos de colégios públicos e privados de Foz e região. As bolsas variam de 50% a 100%.
- Programa Talento Beta: concessão de bolsas de estudos realizado por meio do acompanhamento das médias semestrais dos acadêmicos da Beta. As bolsas variam de 50% a 100%.



- Programa Especial de Formação Profissional: Depende da capacidade do participante de indicar a faculdade para familiares, parentes e amigos. Os descontos vão de 25% a 100% na mensalidade.
- Programa Segundo Curso Superior: Desconto inicial garantido de 25% na mensalidade e chance de participar do Programa Especial de Formação Profissional.
- Programa Reingresso: O aluno que desistiu, trancou ou cancelou a matrícula pode receberá desconto inicial de 25% no valor da mensalidade para voltar á estudar e poderá participar do Programa Especial de Formação Profissional.
- Programa Nunca é Tarde: Bolsa inicial de 30% para pessoas com idade entre 40 e 50 anos e até isenção total das mensalidades para pessoas com mais de 65 anos de idade.
- Programa Familiar: Concede descontos especiais para pessoas matriculadas da mesma família, conforme a quantidade de participantes. Desconto varia de 30% a 60%.
- Crédito Educacional: A própria instituição financia até 50% do valor da mensalidade. Dependendo do curso o financiamento pode ser de até 120 meses.
- Programa Especial de Transferência Coletiva e Solidária: Bolsa para grupo de até seis alunos, que venham transferidos de outras faculdades, pode chegar até 70% do valor da mensalidade.
- Credi-Beta: programa de financiamento estudantil mantido com recursos da própria instituição e destinado a atender alunos que comprovem insuficiência financeira.
- FIES e PROUNI: instituição cadastrada nos programas de financiamento do Governo Federal.
- Programa Especial de Pós-Graduação: Descontos de 25% a 100% para alunos que apresentarem novos alunos.
- Programa Empresarial: Em conjunto com a empresa, o programa concede até 50% de desconto no valor da mensalidade, sendo 25% concedidos pela faculdade e 25% pela empresa participante.

Os dados dos programas de apoio ao aluno foram extraídos de *folders* cedidos pela própria instituição.

A instituição mantém um preço compatível com a oferta de curso em outras instituições, ofertando o curso de direito com uma mensalidade bem pouco mais alta que as demais instituições que oferecem o curso, mas este não é o foco da Gama:

Nós não nos preocupamos muito com a gestão econômica, mas o que temos em relação a Gama é sempre uma expectativa de qualidade, então o nosso consumidor tem um diferencial da Gama como uma instituição que se destaca entre os demais por manter uma melhor qualidade (COORDENADOR DE GRADUAÇÃO).

Ainda segundo o coordenador, o determinante na escolha pela instituição é a qualidade, foco de trabalho da IES, por isso não existe tentativa de diminuição da mensalidade.

O objetivo de preço da instituição é buscar o aumento da demanda pelos cursos que ela oferece para posterior aumento de lucro: “Nós não estamos buscando lucro hoje, estamos buscando o crescimento da instituição, estamos trabalhando com captação de alunos pelo menos por uns dois ou três anos” (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

As estratégias utilizadas para o alcance de tal objetivo é a manutenção da qualidade do curso de direito e o valor acessível para o curso de administração:

[...] o de direito é mais boca a boca, o administração a gente já trabalha o preço, uma estratégia que deu resultado esse ano, foi passar em vários colégios estaduais, falamos com os diretores e divulgamos a nossa faculdade, isso deu um resultado bom com um custo bem baixo (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

As projeções de custo e demanda são feitas através de planilhas elaboradas pelo setor financeiro:

Essa é uma questão estritamente financeira, é bastante relativa, o responsável pela gestão financeira, faz uma avaliação de custo para as turmas. A coordenação não atua nessa projeção, só atua colocando custos - precisamos de professores, salas compatíveis, material para a biblioteca, mas isso tudo na parte de gestão fica a cargo do financeiro (COORDENADOR DE GRADUAÇÃO).

Segundo o diretor administrativo, esta planilha é acompanhada também pela direção.

A política de descontos da instituição se baseia atualmente em descontos para pontualidade, ou seja, alunos que pagam até a data de vencimento têm descontos que variam

para cada curso, de 15 á 21,5% e também no estabelecimento de convênios, “vínculos com determinadas instituições privadas e publicas, podendo estabelecer uma espécie de parceria onde funcionários do município, empresas do comércio podem ter eventuais descontos a partir desses convênios” (COORDENADOR DE GRADUAÇÃO).

As alterações de preço são bem aceitas pelos alunos, pois a instituição procura deixar os alunos cientes das alterações com antecedência: “é sempre informado por ocasiões de períodos de enceramento do semestre e inicio para o semestre seguinte, isso sempre é objeto de informação prévia” (COORDENADOR DE GRADUAÇÃO).

### c) Estratégias de Praça

#### IES Alfa

A instituição Alfa adorou como critério manter sua sede no local central onde foi fundada a IES e ir ampliando ao redor desta sede: “[...] foi o caso da TV, ela estava na terceira pista, era muito distante para ser um laboratório de comunicação e trouxemos ela para cá, próxima daqui” (COORDENADORA GERAL). Segundo o diretor de marketing, as aquisições de outros espaços pela IES, se dá através da oportunidade de alguém estar vendendo um espaço que interessa para a instituição utilizar em sua ampliação.

A instituição procura formas de tornar os serviços educacionais disponíveis á um maior número de alunos. Na pós-graduação, por exemplo, existem cursos fora de sede, utiliza-se algumas ferramentas a distância, para o aluno ter maior tutoria. Na biblioteca, “pode ser solicitado livros on-line e mandamos por sedex para o aluno e o aluno manda por sedex para nós também” (COORDENADOR DA PÓS-GRADUAÇÃO).

A IES possui também a avaliação do MEC para abrir os cursos de administração e pedagogia á distancia. Aguarda apenas a publicação no diário oficial para poder ofertas estes cursos. “A Alfa, através da educação à distância, esta chegando cada vez mais longe e atingindo cada vez mais pessoas” cita o diretor de marketing.

A instituição também oferece cursos em horários diferenciados na pós-graduação. As especializações são ofertadas, em sua maioria, aos finais de semana. Já a graduação oferta

curiosos nos horários convencionais, nos turnos manhã, tarde e noite, somente as reofertas e aulas de nivelamento são realizadas aos sábados.

A acessibilidade é levada a sério na IES. A coordenadora geral cita que a instituição une todos os esforços para tornar a estrutura acessível a qualquer eventual problema de mobilidade dos alunos, como elevador, rampas, banheiros, telefone, corrimão e também estão realizando ajustes como rebaixamento de bancada da secretaria, um banheiro que está sem o corrimão “em qualquer situação temos que pensar primeiro na acessibilidade”. “Mobilidade não é um problema hoje para a instituição”, confirma o coordenador de pós-graduação.

O visual interno e externo da instituição é escolhido pela mantenedora, no entanto, as coordenações têm total liberdade para fazer sugestões. Existe um projeto de mudança do layout da instituição: “vamos colocar televisão nos pátios, corredores, passando atividades, recados e anúncios, tem todo um planejamento de melhoria das instalações, no mais a instituição já é uma construção moderna e tudo que fomos ampliar, vai ter que seguir o padrão do grupo” (COORDENADORA GERAL).

O diretor de marketing define a imagem que a instituição tenta passar para a sociedade: “A essência básica que a gente busca é seriedade, comprometimento, qualidade, essas são sempre as palavras que quando vamos desenvolver qualquer ação.” Ressalta ainda os preceitos que a direção quer em sua imagem: “[...] a direção é muito conservadora, para eles tem que estar tudo certinho, funcionar tudo “certinho”, isso a gente procura repassar para a sociedade, credibilidade, comprometimento, educação, ensino, qualidade”.

O coordenador de pós-graduação faz uma consideração no visual da IES: “O que salta aos olhos é a limpeza da instituição, o zelo pelos prédios (...) isso dá ao aluno a sensação de estar em um lugar que é cuidado com carinho, como se fosse a casa dele, isso é elemento importante”.

A IES não utiliza serviços terceirizados no processo de entrega de serviços educacionais aos alunos. Existe apenas a contratação de serviços de gráficas, na maioria das vezes, pois até televisão e rádio a instituição tem para se comunicar com seu público.

## IES Beta

O presidente da mantenedora não acredita ser um diferencial, a localização do campus da IES. No entanto, a escolha da sede da Beta se deu pela proximidade com a única faculdade

estadual que havia em Foz no momento de abertura da Beta. Acreditava-se que ali seria o pólo universitário, pois várias instituições tinham projetos de futuras instalações naquela região.

A instituição Beta possui apenas um campus, mas suas clínicas são espalhadas pela cidade, sendo uma delas no centro: “nós escolhemos pela proximidade do centro, Santa Casa, fizemos um convênio na época com a Santa Casa, reconstruímos os espaços, em troca não pagamos aluguel até um período” (PRESIDENTE DA MANTENEDORA).

O fato de ter clínicas fora do campus da IES já demonstra a preocupação em tornar acessíveis os serviços para a população. A mantenedora também tem projetos para ensino à distância: “Estamos pensando em ensino à distancia, pelo menos 25% da carga horária” (PRESIDENTE DA MANTENEDORA). “Nós estamos fechando também curso *in company*, na área da pós-graduação” (COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO).

Os horários dos cursos são os convencionais: manhã, tarde e noite para a graduação, mas existe a preocupação em ter horários especiais para a pós-graduação, já que a carga horária permite que os cursos sejam realizados nos finais de semana, assim como os cursos de extensão também o são. “Nós temos mais cursos de reoferta e de extensão, e pós na sexta e no sábado, tem pós que é durante a semana, as ciências sociais e aplicadas são sexta e sábado” (COORDENADORA DE GRADUAÇÃO).

A acessibilidade para os alunos, professores e frequentadores da IES Beta é assunto levado a sério pela instituição. Ela cumpre todas as exigências dos órgãos competentes para tornar os prédios acessíveis a qualquer eventual problema de mobilidade: “Nós temos cadeiras elétricas, as rampas já foram feitas com essa intenção, para prescindir o elevador, o centro dela é anti-derrapante, tudo dentro dos padrões exigidos pela vigilância sanitária, Corpo de Bombeiros. Levamos seis anos para aprovar, mas fizemos 100%”. (PRESIDENTE DA MANTENEDORA). “Temos lugar no estacionamento, privilegiado para eles, nós temos banheiros específicos, a maioria das salas de aula com lugares específicos para eles, nos temos tudo que contempla a questão”, coordenador de pós-graduação referindo-se às ações de acessibilidade para os portadores de necessidades especiais.

O visual interno e externo das instalações não foi criado através de um estudo específico de como a faculdade deveria parecer. O arquiteto fez o projeto e não houve mais alterações desde a sua criação. De acordo com o coordenador de pós-graduação, a faculdade tem um estilo de universidade:

O campus é bem amplo, nós temos uma extensão territorial muito grande, com relação às próprias clínicas as próprias salas de aula. Eu não sei com

relação à questão de metragem do campus, mas ele é bem vasto, tem campos aqui, tem campos lá em baixo, tem ginásio de esportes, tem as clínicas lá em baixo, tem a cantina, tem o departamento de reprografia, então fica muito distante uma coisa da outra, é bem vasta.

A instituição não utiliza serviços terceirizados, apenas trabalham com prestadores de serviços, como gráficas e serviços de consultoria. Os demais serviços são realizados todos pela própria IES.

### IES Gama

Como a instituição não tem sede própria, o critério da escolha das instalações foi observado a partir de localização e infra-estrutura que fosse compatível com a necessidade do IES. De acordo com o coordenador de graduação “A atual sede é um antigo colégio, a estrutura que ele apresenta foi escolhida até que pudesse existir uma sede própria”. “Como estamos mudando de sede, estamos procurando uma sede que fosse próxima e que tivesse uma visualização melhor (...). Procuramos uma localização no centro, porque grande parte dos nossos alunos trabalha aqui e para ter uma viabilidade melhor”, diretor administração referindo-se à sede própria, que no momento da entrevista, estava sendo construída.

O horário de funcionamento da instituição é para os períodos de manhã, tarde e noite. Não existem cursos aos finais de semana, mas existe um projeto de implantação novamente de pós-graduação, sendo estas ofertadas nas sextas e sábados.

No tocante à mobilidade, a estrutura da IES Gama deixa muito a desejar. Algumas ações imediatistas foram tomadas, como construção de algumas rampas, mas a acessibilidade dos alunos ainda é limitada. “Toda essa questão de infra-estrutura a gente resolveu fazer tudo na nova sede, lá vai ter elevador, tudo que é necessário” (DIRETOR ADMINISTRATIVO).

O visual interno e externo da instituição sofreu poucas alterações com o passar dos anos, “geralmente é trabalhado na questão do marketing de publicidade, fica a cargo da parte financeira e administrativa” (COORDENADOR DE GRADUAÇÃO).

#### d) Estratégias de Promoção

## IES Alfa

O planejamento e a comunicação da instituição Alfa, apesar de possuir um setor de marketing, não é realizado somente por este setor. A direção e coordenação se reúne com o departamento para planejar tal comunicação. “[...] A gente senta com várias pessoas da instituição e vamos traçar os objetivos; o que a gente quer agora? Onde a gente vai focar? O que não deu certo o ano passado e o que deu certo?” (DIRETOR DE MARKETING). No momento da matrícula, o aluno responde como ficou sabendo da instituição, se foi indicado por alguém ou viu alguma propaganda da IES.

A propaganda é realizada através de diversos canais de comunicação: televisão (a instituição possui um canal de TV a cabo, mas também anuncia suas propagandas em outros canais de maior abrangência), e-mail marketing, site da instituição, rádio local (também possui uma rádio na cidade), rádios em Medianeira, Itaipulândia, São Miguel, Cascavel, “temos que estar atingindo toda a região” cita o diretor de marketing.

Os outdoors também fazem parte da propaganda da instituição: “utilizamos outdoor em todas as cidades da região até Toledo, região de Cascavel, Foz, Marechal, Guaíra, Itaipulândia e Céu Azul” (DIRETOR DE MARKETING).

Ainda como meio de divulgação, a IES realiza propagandas em revistas da cidade e do Paraguai, jornais locais, tem seu próprio jornal que é distribuído gratuitamente, e utiliza também as redes sociais (twitter e facebook) como forma de divulgação.

A promoção de vendas é feita através de programas de descontos para os alunos que indicarem outras pessoas e estas efetuarem matrícula. O desconto varia de acordo com o número de indicações que o aluno faz. Existem também, como já mencionado, descontos para alunos que concluíram o ensino médio em escolas públicas ou que já estudaram nas escolas do grupo da IES Alfa. A instituição também participa de programas de apoio do governo federal (FIES e PROUNI), mas não trabalha com financiamento próprio.

Não existe um departamento específico para relações públicas, a relação da instituição com a sociedade se dá através de todos os colaboradores da IES. O diretor de marketing classifica a relação da instituição com a sociedade: “[...] é bastante tranquila, bastante fluente, porque qualquer um aqui dentro em qualquer setor esta apto para atender qualquer pessoa da sociedade”. A coordenadora geral explica que boa parte deste trabalho é feito pelos coordenadores dos cursos: “Na área de Turismo, o contato nosso com todo o todo o turismo, é

a professora coordenadora do curso... na área de administração é a coordenadora de administração”.

A instituição patrocina alguns eventos, mas nem todos são utilizados como meio de divulgação. Quando renova os laboratórios de informática, reforma os computadores que estão sendo retirados e doa para a penitenciária local ou para creches e colégios públicos. “Trabalhamos também com os alunos, para fazer esse trabalho de responsabilidade social, trazer projetos para que tenhamos a condição de formar cidadão como um todo” (COORDENADORA GERAL).

A IES também cede o espaço físico da instituição para realização de alguns eventos: “[...] aqui já teve Congresso do Exército, Congresso da Polícia Militar... O vestibular da Unioeste todo ano é realizado aqui, aqui são realizadas eleições, desfiles de moda que são abertos para a sociedade”, diretor de marketing, mostrando a preocupação da instituição em estar presente e se relacionar com os diversos integrantes da sociedade.

## IES Beta

A IES Beta possui um responsável pelo setor de marketing, porém, de acordo com a mantenedora, os assuntos relacionados ao setor são tratados de forma pontual, não há um planejamento do ano ou uma estratégia bimestral, mas há um estudo conforme a necessidade surge. O coordenador de pós-graduação percebe o planejamento de marketing da seguinte forma:

Planejamento é feito por setores, o setor vai ter o foco dele, com relação ao público-alvo que ele quer atingir, a partir disso ele vai passar para uma reunião de colegiado, reunião de departamento com seus superiores, depois passa para direção e a direção passa para mantenedora. Tudo que é feito na instituição tem que estar se reportando, até chegar à mantenedora.

A propaganda da instituição é realizada através dos mais variados canais de comunicação, como televisão, rádio, folders, e-mail, Google, redes sociais, revistas, jornais, outdoors, panfletos, site da instituição, mala-direta e também telemarketing.

Cada curso tem um folder específico sobre a profissão, o mercado de trabalho, áreas de atuação e as oportunidades de emprego para quem optar por aquele curso. A Beta conta



ainda com um informativo impresso, onde apresentam as principais atividades realizadas durante o mês anterior e as que já estão agendadas para o mês seguinte.

A promoção de vendas, como já foi citada, se dá através de financiamento próprio com juros baixos, todos os programas de apoio ao aluno, parcerias com programas do governo federal como PROUNI e FIES e participação em feiras da cidade para apresentar os cursos da IES.

A instituição não tem um cargo específico de relações públicas, mas está analisando a possibilidade de implantar, de acordo com o presidente da mantenedora. Já o coordenador de pós-graduação diz existir o setor de relações públicas: “Nos temos o pessoal da imprensa, eles são responsáveis pelas relações públicas, vamos supor, estão sempre participando de eventos, seminários, congressos, a gente está sempre participando desse mecanismo enquanto comunicação”

Também como parte de um serviço de relação com a comunidade, a IES Beta faz doações filantrópicas, mas não em dinheiro, e sim em serviços para a comunidade:

Nós temos uma clínica dentro do Lar dos Velinhos que foi construída pelo ROTARY e nós colocamos os equipamentos e o pessoal, ela custa dinheiro. Na ACDD, o laboratório que faz trabalho gratuito, a clínica de fisioterapia, faz mais de três mil atendimento por mês, também é tudo gratuito, nem a tabela SUS usamos.

De acordo com os entrevistados, a instituição tem a preocupação em desenvolver um melhor relacionamento com líderes de opinião, com empresários e editores de revistas:

Na nossa instituição existem aproximadamente oitenta sócios, que são empresários. Nós estamos nesse meio, então já é um diferencial com relação aos demais. O próprio mantenedor por ser empresário tem um contato muito grande com relação a ACIFI, com relação aos próprios empresários de Foz do Iguaçu” (COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO).

A Beta também promove um programa chamado “feira de profissões”, onde a instituição traz alunos do ensino médio para conhecer o campus da faculdade e os cursos que ela oferece, utilizando os próprios acadêmicos para explicar como funciona determinado curso.

IES Gama

O planejamento e a execução da comunicação da instituição se dá através da direção administrativa financeira juntamente com a direção geral, e na época de vestibular, ocorre a junção também da empresa de marketing contratada. Segundo o coordenador de graduação “os coordenadores geralmente não participam, eles podem ser consultados sobre campanha, forma de abordagem, estratégias e não só a coordenação, como também integrantes do núcleo, mas não que sejam definidores de estratégia, mas sim consultores”.

A propaganda é realizada, em sua maioria, através de jornal, rádio e televisão. Em menor quantidade existem também anúncios em revistas e panfletos, e o outdoor só é utilizado em época de campanha para o vestibular.

O que eu poderia dizer que é um ponto determinante, em relação a propaganda é o marketing chamado boca a boca, os nossos alunos, vem porque o vizinho já veio, o pai, a mãe estão fazendo, há uma referencia muito ampla a partir do seu passado que recomenda o seu presente, esse marketing é insubstituível em relação a qualquer outro na minha percepção” (COORDENADOR DE GRADUAÇÃO).

A promoção de vendas na IES Gama se dá através de descontos para pontualidade, parcerias com os programas do governo federal (FIES e PROUNI) e algum desconto para alunos de uma mesma família.

Não há um setor específico de relações públicas, no entanto, este serviço é realizado pela direção geral, que procura manter contato com empresários e pessoas de influência na cidade. O coordenador de graduação também cita:

A ouvidoria, a partir até da própria instituição acadêmica, acaba mantendo esse contato constante com a comunidade, mantendo esse referencial entre acadêmicos, comunidade e a presença da instituição. [...] a instituição também já desenvolveu cursos em parceria com outras instituições. Foi desenvolvido um projeto do cozinheiro cidadão em parceria com a LBV, eles tinham uma cozinha industrial, ofereceu o curso e nós demos a capacitação técnica dos professores e estagiários que acompanharam o projeto.

### 4.3.1 Síntese comparativa das Estratégias do Composto de Marketing das IES

O quadro 4.5 mostra a comparação das estratégias de produto, preço, praça e promoção das IES Alfa, Beta e Gama.

	<b>IES Alfa</b>	<b>IES Beta</b>	<b>IES Gama</b>
<b>Estratégias de Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cursos pela observação da demanda;</li> <li>• Plano pedagógico elaborado pela direção, coordenação geral, coordenadores de curso e professores;</li> <li>• Incentivo à qualificação dos docentes através da abertura de cursos de mestrado e doutorado - treinamentos sem frequência definida;</li> <li>• Acervo bibliográfico constantemente renovado;</li> <li>• Laboratórios em constante manutenção – troca de equipamentos mais defasados por novos a cada um ou dois anos;</li> <li>• Salas de aula bem ventiladas, climatizadas e bem iluminadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cursos pelo estudo do mercado;</li> <li>• Plano pedagógico elaborado pelos coordenadores pedagógicos e pelo coordenador de cada curso;</li> <li>• Capacitação dos docentes duas vezes ao ano e dispensa das aulas para capacitações fora da IES;</li> <li>• Acervo bibliográfico atualizado a cada semestre;</li> <li>• Laboratórios gerenciados por pessoas específicas – compras de materiais a cada um ou dois meses;</li> <li>• Salas de aula climatizadas, com dois tipos de quadros em todas as salas e as carteiras são aprovadas em testes ergonômicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cursos é feita pela mantenedora;</li> <li>• Plano pedagógico elaborado pelo núcleo docente estruturante (professores doutores e mestres);</li> <li>• Incentivo à qualificação dos docentes se dá através do custeio de cursos de mestrado e doutorado, como livros, despesas de deslocamento e percentuais da mensalidade;</li> <li>• Acervo bibliográfico que estava sem ser atualizados há anos, agora começa a ser mudado, através de um cronograma de prioridades;</li> <li>• Laboratório de informática reformado a pouco tempo, com equipamentos modernos e acesso a internet;</li> <li>• Estrutura das salas de aula defasadas, mas já está em construção a nova sede.</li> </ul>
<b>Estratégias de Estratégias de Preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores das mensalidades pouco acima dos concorrentes e mantidos até que seja indispensável o aumento;</li> <li>• Os preços das mensalidades são estabelecidos por uma planilha de custos da IES e análise do mercado - não há preocupação com os valores da concorrência;</li> <li>• Descontos pelo FIES e PROUNI, descontos para funcionários, filhos de funcionários, alunos que vem de escolas públicas e também mediante requerimento na secretaria, avaliado pela direção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores das mensalidades pouco abaixo dos concorrentes, no entanto, em administração chega a ser 50% menor do que a IES Alfa;</li> <li>• Não aumento ou redução dos valores das mensalidades;</li> <li>• Preço é determinante na escolha dos alunos pela IES;</li> <li>• O objetivo de preço é captar o maior número de alunos possível;</li> <li>• Os descontos são realizados pelo FIES e PROUNI, além de outros 13 programas de incentivo com descontos de 25% a 100%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de direito (curso-chave da IES) com valores acima da concorrência;</li> <li>• Objetivo de preço é captar mais alunos;</li> <li>• Alterações de preço são informadas aos alunos com antecedência;</li> <li>• Descontos somente para pontualidade, que variam de 15 a 21,5%.</li> </ul>
<b>Estratégias de Praça</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos oferecidos fora da sede;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único campus;</li> <li>• 4 clínicas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único campus;</li> <li>• Não tem sede própria;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 campi;</li> <li>• Solicitação de livros da biblioteca on line, entregues via sedex;</li> <li>• Aguarda publicação em diário oficial para oferecer cursos á distância;</li> <li>• Cursos de especialização e extensão ofertados aos finais de semana;</li> <li>• Acessibilidade em todos os prédios da IES;</li> <li>• Cuidado especial com a limpeza da IES;</li> <li>• Visual moderno;</li> <li>• Projeto para mudança de layout;</li> <li>• Não utiliza serviços terceirizados.</li> </ul>	<p>atendimento á população espalhadas pela cidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto para ter 25% da carga horária em ensino á distância;</li> <li>• Curso de pós-graduação <i>in company</i>;</li> <li>• Cursos de reoferta, extensão e pós-graduação aos finais de semana;</li> <li>• Acessibilidade em todo o campus;</li> <li>• Visual com estilo de universidade;</li> <li>• Não utiliza serviços terceirizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção da nova sede, em andamento, no centro da cidade;</li> <li>• Cursos somente em períodos de manhã, tarde e noite;</li> <li>• Acessibilidade limitada no prédio da IES – apenas algumas rampas;</li> <li>• Visual interno e externo com baixa manutenção – prédio antigo.</li> </ul>
<b>Estratégias de Promoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento da comunicação feito pelo setor de marketing;</li> <li>• Propaganda realizada por diversos canais de comunicação;</li> <li>• Promoção de vendas feita através de programas de descontos;</li> <li>• Não tem departamento específico de relações públicas;</li> <li>• Alguns eventos como meio de divulgação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento da comunicação feito pelo setor de marketing em conjunto com demais setores;</li> <li>• Propaganda através de diversos canais de comunicação;</li> <li>• Promoção de vendas através de financiamento próprio, programas de apoio ao aluno e parceria com programas do governo;</li> <li>• Não tem departamento específico de relações públicas;</li> <li>• Realiza doações filantrópicas através de serviços;</li> <li>• Realiza feira de profissões para trazer alunos á conhecerem a IES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento da comunicação feito pela direção financeira e geral;</li> <li>• Propaganda através de jornal, radio e TV;</li> <li>• Promoção de vendas através de descontos para pontualidade e programas do governo (FIES e PROUNI);</li> <li>• Não há setor específico de relações públicas.</li> </ul>

Quadro 4.5: Comparação das estratégias do composto de marketing das IES pesquisadas.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

#### 4.4 INTERRELACIONAMENTO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS E ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING NAS IES PESQUISADAS

Nesta seção apresenta-se a análise da congruência entre estratégias competitivas genéricas nas IES privadas pesquisadas em Foz do Iguaçu, de suas respectivas estratégias do composto de marketing.

## IES Alfa

De acordo com a análise das entrevistas, observações e documentos, é possível perceber que a estratégia competitiva genérica adotada pela instituição Alfa é a estratégia de diferenciação, que pode ser operacionalizada de diversas formas, como diferenciais no produto, nos serviços oferecidos, na conveniência e praticidade do ponto de venda entre outros (PORTER, 2004; MURRAY, 1988; CARNEIRO, 2004).

Segundo Porter (2004), a vantagem competitiva baseada na diferenciação está na redução de custos do comprador ou na elevação de seu desempenho, devendo então haver um grupo de compradores dispostos a adquirirem produtos com características diferenciadas.

A IES Alfa deixa claro que sua estratégia é diferenciação, quando a coordenadora geral salienta que o foco da instituição é qualidade, e cita ainda que não adianta ter muitos alunos e não atendê-los com a qualidade que a instituição deseja. “[...] não há uma grande preocupação em estarmos competindo com as outras instituições próximas em relação a preço, porque temos que pensar nas diferenças...”, coordenadora geral citando que a diferença do serviço prestado predomina sobre o preço que a instituição cobra por seus cursos.

No entanto, os valores das mensalidades não são fatores que a instituição considera como sendo de pouca importância, como lembra o diretor de marketing quando diz que não adianta a IES ter seu preço e o concorrente estar muito abaixo deste valor, pois isto acarretaria em perda de aluno. Segundo Porter (1985), na estratégia de diferenciação é possível cobrar um valor bem próximo ao da concorrência, uma vez que o produto diferenciado, vendido em proximidade de preço com os da concorrência, tende a ser o preferido.

De acordo com Kotler e Fox (1994) e Ivy (2008), normalmente o consumidor associa o preço de um produto ou serviço à seu nível de qualidade. Quando a diferença de preço entre instituições é insignificante, ele não usará o preço como critério de escolha

A instituição não cobra valores muito distantes aos valores de seus concorrentes. Como salienta o diretor de marketing, as mensalidades são parecidas, mas um pouco acima dos valores cobrados por outras instituições, fator este que se deve ao fato da percepção do consumidor com relação a preço e qualidade, pois, segundo Woodruff (2004) é preciso considerar, na determinação de preço, que fatores psicológicos, por exemplo, podem

influenciar a percepção do consumidor sobre valor. O que pode ocorrer é o fato de que muitos consumidores usam o preço como uma indicação de qualidade.

O objetivo de preço da instituição, que é o lucro, reforça a diferenciação, pois através da qualidade a IES almeja alcançar o lucro. É possível perceber, na fala da coordenadora geral, que a instituição prefere ter poucos alunos na sala, com qualidade, do que muitos alunos matriculados, mas sem o tratamento adequado.

Já o diretor de marketing cita que o objetivo de preço da instituição é de captar o maior número de alunos possíveis, o que não faz a instituição ser incongruente com sua estratégia de diferenciação, pois Porter (1985) conclui que, neste tipo de estratégia, ao se ter o preço próximo ao da concorrência, é possível ganhar no volume produzido e diluir os custos por ganhar em escala.

A política de descontos da instituição reforça a diferenciação, pois possui não muitos programas de apoio ao aluno, basicamente, de acordo com o diretor de marketing, são os programas do governo federal (FIES e PROUNI), descontos para alunos do ensino público e alunos que estudaram nos colégios do grupo, e, por fim, descontos que são concedidos após o pedido de alunos e análise do setor financeiro.

A diferenciação pela qualidade é reforçada pela estratégia de localização das instalações, que é no centro da cidade, de fácil acesso aos alunos que saem do trabalho naquela região, sendo eles a maioria. Também as instalações da instituição reforçam esta estratégia, de acordo com a coordenadora de graduação “[...] as salas de aula são adequadas, bem ventiladas, iluminadas, com climatização que é necessário na nossa cidade, atende a qualidade com relação a essa estrutura”.

Segundo Faria e Baruchi (2009) IES deve considerar alguns aspectos importantes em sua estratégia de localização: dispor de salas de aula, laboratórios e equipamentos em plenas condições para a ação didática; planejar a utilização de meios não convencionais de "distribuição" dos "produtos educacionais", como a utilização de videotexto, ensino a distância, intensivo, tutorial e meios eletrônicos de comunicação; planejar serviços extra-classe de apoio ao aluno, como a monitoria, plantões de dúvidas e melhorar constantemente os serviços oferecidos pela biblioteca da instituição, com atualização constante do acervo.

Porter (2004) salienta que a diferenciação acarreta isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e, também, faz com que tenham menor sensibilidade ao preço. O autor ainda cita que não é possível ter mais de uma empresa com liderança no custo total, mas é plenamente possível a existência de várias empresas obtendo sucesso com a adoção de estratégia voltada para a diferenciação.

Zilber, Moraes, Lex e Ades (2006) afirmam não é sempre possível a conquista de uma grande fatia de mercado quando se trabalha com estratégia de diferenciação, pois ela se associa amplamente ao sentimento de exclusividade, incompatível com grandes participações de mercado. No entanto, a IES Alfa acredita que é possível ter esta diferenciação e ao mesmo atender um grande número de consumidores e, para isso, trabalha suas estratégias do composto de marketing para o alcance deste objetivo.

No que diz respeito à estratégia de promoção, a instituição possui um setor especializado em marketing, mas que trabalha em conjunto com outros setores da organização, a fim de comunicar à sociedade o que a instituição realmente almeja. Isto se confirma quando o diretor de marketing cita que ocorrem reuniões com várias pessoas da IES para discutir o que se espera no momento e quais as ações que deram certo no passado, para então planejar e executar a comunicação da instituição.

A propaganda, segundo Kotler (1999) é mais eficaz quando se utiliza de um alvo restrito, e IEs procura atingir o maior número de pessoas possível com suas propagandas, no entanto, apenas o público alvo da instituição, como citou o diretor de marketing “[...] claro se você for pôr valor vai na Ana Maria Braga que é super barato, mas quem vai assistir a esse programa? quem é o nosso público? Temos que ir onde esta o consumidor”. E para tanto, como já foi citado, utiliza diversos canais de comunicação.

Diante do exposto, é possível afirmar que há congruência entre as estratégias competitivas genéricas e as estratégias do composto de marketing da IES Alfa.

## IES Beta

Após análise das entrevistas, documentos e observações, a IES Beta tem sua estratégia competitiva genérica classificada como diferenciação e liderança em custo, simultaneamente. Porter (1985) cita que a combinação destas duas estratégias competitivas é plenamente possível.

Na época de fundação da instituição Beta, sua estratégia genérica era o foco, visando atender com excelência um determinado segmento do mercado, sendo mais eficiente que seus concorrentes que estavam em mercados mais amplos e que não tinham a preocupação de atender as particularidades de um público específico (PORTER, 2004). Esta percepção se

origina da fala do presidente da mantenedora “A Beta focou na área da saúde. Esperava-se que outras focassem na área das exatas, na área da comunicação...”. No entanto, com o aumento de cursos em outras faculdades, não foi possível manter-se trabalhando apenas com o enfoque da área da saúde no mercado.

Como citam Meyer Jr e Mugol (2004) e Forte, Souza e Oliveira (2009), as instituições de ensino privadas operam, atualmente, em um ambiente hipercompetitivo, devido aos altos índices de vagas não-preenchidas e precisam buscar formas de sobreviver a esta nova realidade. A instituição Beta percebeu esta mudança de cenário e buscou incorporar uma nova postura estratégica na busca de uma vantagem competitiva maior, focando na estratégia de diferenciação bem como ser líder em custo com relação aos cursos que a concorrência também possui.

A estratégia de diferenciação pode ser percebida nos cuidados que a IES tem aos detalhes da instituição. A instituição procura ter cursos que a grande maioria dos acadêmicos busca como formação, pois segundo o presidente da mantenedora, ela possui nove dos vinte cursos mais procurados em todo o Brasil. Além disso, a escolha dos cursos da IES se dá pela análise do mercado onde a IES está inserida, segundo os entrevistados.

De acordo com Kotler e Fox (1994), a faculdade pode optar por acrescentar um *produto astro* a seu composto, para atrair consumidores, e exibi-lo em sua divulgação. Este produto astro pode ser um professor notável, um curso reconhecido nacionalmente, ou qualquer outro programa que estabeleça a qualidade ou distinção da instituição.

Segundo Porter (2004) vantagem baseada na diferenciação está na redução de custos do comprador ou na elevação de seu desempenho, devendo então haver um grupo de compradores dispostos a consumirem produtos diferenciados.

A IES também oferece vários programas de apoio ao aluno distintos das demais IES de Foz do Iguaçu, como o programa de Melhor Idade e Transferência Coletiva, dentre muitos outros já descritos nas seções anteriores, reforçando sua diferenciação.

Apesar de trabalhar com valores em média mais baixos que a concorrência, a instituição não acredita que seus alunos optaram por ela pelos valores dos cursos. Segundo o presidente da mantenedora, o que faz os alunos procurarem a instituição é a credibilidade dela, mencionada em algumas pesquisas feitas pela própria IES e também por outros órgãos da região.

No entanto, o foco de liderança em custos se mostra no momento em que o presidente da mantenedora é perguntado sobre a formação dos preços dos cursos e cita que a IES trabalha em seu limite mínimo de preços, sendo que realiza também pesquisas para identificar



os valores que a população estaria disposta a pagar pelos cursos. Em alguns momentos, também já reduziu drasticamente os valores das mensalidades. Ivy (2008) cita que um ponto crítico para as IES é revisar seus valores, rotineiramente, e tomar decisões quanto ao preço de seus serviços. O responsável pelo financeiro revisa o valor da anuidade, custo de instalações e folhas de pagamento para poder determinar os aumentos necessários ou não.

Carneiro (2004) afirma que a estratégia de liderança no custo total é sustentável somente se os concorrentes não puderem imitá-la, porque a empresa foi pioneira na estratégia e seus primeiros clientes teriam custos de mudança para trocar de fornecedor, ou porque a empresa tem os custos mais baixos e seus concorrentes não conseguiriam seguir sua redução de preços, pois comprometeriam severamente suas margens de lucro.

Dentre as instituições pesquisadas, a Beta é a que oferece o menor valor da mensalidade, podendo chegar, em alguns casos, a 50% a diferença, fator este confirmado pela coordenadora de graduação quando cita que os valores são realmente menores que as demais IES de Foz do Iguaçu.

No entanto, mesmo com sua estratégia voltada para liderança em custos, a instituição não procura baixar mais os preços dos cursos por acreditar que isto afetaria a qualidade do serviço ofertado, corroborando as idéias de Porter (2004).

De acordo com o coordenador de pós-graduação, o preço é o fator determinante na escolha dos alunos pela IES Beta, e o presidente da mantenedora ainda alega que o principal objetivo de preço é a maior captação de alunos possível, confirmando a intenção de liderança em custo. Os vários programas de incentivo financeiro aos acadêmicos também corroboram à estratégia de liderança em custo.

Com relação à estratégia de localização, a instituição possui apenas um campus, porém, também conta com clínicas espalhadas pela cidade, o que facilita o acesso pela população, além de ter projetos para trabalhar com ensino a distância, o que remete à estratégia de diferenciação.

De acordo com Kotler e Fox (1994), para se determinar localizações apropriadas é necessário o estudo dos padrões residenciais e de trabalho da população local; consideração dos transportes - linhas de ônibus, metrô, vias de acesso; características demográficas de diversas áreas e localização das instituições concorrentes.

No tocante a promoção, Faria e Baruchi (2009) para um programa de comunicação eficaz, é preciso utilizar-se de programas, alunos, ex-alunos, *campus* e um programa formal de comunicações. As publicações da instituição devem ser revisadas em termos de qualidade e consistência de conteúdo e estilo. A IES deve também procurar canais de comunicação, o

mais personalizados possível, e adaptados às características dos segmentos de mercado que a instituição de ensino tem como escopo.

Na instituição Beta, a propaganda se utiliza dos mais variados canais de comunicação, como televisão, rádio, folders, e-mail, Google, redes sociais, revistas, jornais, outdoors, panfletos, site da instituição, mala-direta e também telemarketing, como já citado anteriormente. Ainda, cada curso tem um folder específico sobre a profissão, o mercado de trabalho, áreas de atuação e as oportunidades de emprego para quem optar por aquele curso. A Beta conta também com um informativo impresso, onde apresentam as principais atividades realizadas durante o mês anterior e as que já estão agendadas para o mês seguinte.

Sendo assim, diante dos dados expostos nesta seção, afirma-se que há o congruência entre as estratégias competitivas genéricas da IES Beta e de suas estratégias do composto de marketing.

#### IES Gama

De acordo com a análise das entrevistas, documentos e observações da instituição Gama, esta tem suas estratégias competitivas genéricas classificadas como enfoque .De acordo com Porter (2004), tal estratégia visa atender com excelência um determinado segmento do mercado, sendo mais eficiente que seus concorrentes que estão em mercados mais amplos e que não tem a preocupação de atender as particularidades de um público específico. Nesta estratégia, a empresa pode atingir a diferenciação ao atender melhor as necessidades de seu cliente em particular, ou ainda alcançar a liderança ao focar em custos mais baixos para atender o nicho desejado. Ainda, segundo o autor, a estratégia tem por princípio atender muito bem ao alvo determinado, e cada política da empresa é desenvolvida visando o mesmo objetivo.

Sabe-se que, em geral, segundo Neto (2003), as estratégias são resultado de um processo de planejamento e que as atividades deste planejamento devem ser utilizadas para antecipar decisões e coordenar ações visando sucesso no alcance dos objetivos estabelecidos. Desta forma, o planejamento é um processo importante e indispensável às instituições de ensino superior, quer por sua racionalidade no processo, quer por seu sentido político, ou mesmo por seu sentido simbólico (MEYER; LOPES, 2003).

No entanto, a instituição Gama não possui planejamento formal de suas ações estratégicas. A maioria de suas estratégias ocorre em resposta a uma ameaça ou oportunidade do ambiente externo, ou, em se tratando de futuro, são discutidas sem um planejamento estratégico formal para colocá-las em prática.

A formação de preços da instituição, como citado anteriormente, ocorre de forma distinta para os dois cursos: no curso de direito, as mensalidades são mais altas que em outras instituições, no entanto, em administração, as mensalidades são mais baixas que a média na intenção de atrair alunos e melhorar a parte financeira da IES e este foi o principal motivo para os futuros administradores optarem pela Gama.

No curso de direito, os acadêmicos escolheram a instituição por seu índice de aprovação em exames da ordem e em concursos públicos, o que confirma o enfoque da instituição em atender melhor este público do que os demais concorrentes.

O diretor administrativo cita que o principal marketing da instituição é o “boca a boca”, segundo ele fundamental, pois alunos que passam em concursos acabam fazendo propaganda da instituição para outros.

Com relação aos prestadores do serviço oferecido, a instituição tem preferência na contratação de mestres e doutores, que segundo Faria e Baruchi (2009), são de grande importância, uma vez que participam diretamente no processo de ensino e são os agentes que farão o papel de intermediários no processo de entrega de serviço ao cliente.

Segundo o coordenador de graduação, o perfil dos alunos com relação ao curso de Direito é voltado para pessoas que estão buscando uma oportunidade no mercado de trabalho na área pública, o que reforça o enfoque da instituição.

A biblioteca, fator imprescindível para o produto que a IES oferece, está com seu acervo defasado. Há pouco tempo iniciou-se a tentativa de atualizar os livros mas as ações ainda são pequenas em vista a bibliografia que precisa ser trocada.

Outro fator importante na composição do produto, a estrutura física também está defasada. O prédio onde estão as instalações da IES é bastante antigo, não contendo todas as adaptações de acessibilidade, que segundo o diretor administrativo, foi deixado para ser feito na nova sede que está em início de construção. O visual também está comprometido devido a pouca manutenção que é feita na instituição.

As salas de aula não possuem cadeiras estofadas, os climatizadores de ar são bastante antigos e existem poucos recursos tecnológicos disponíveis para os professores utilizarem em suas aulas, portanto, não atendendo melhor seu público-alvo do que os concorrentes, como deveria ser em uma estratégia de enfoque.

Diante de todas as informações coletadas e apresentadas nesta seção, é possível verificar a não congruência entre as estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing da IES Gama, uma vez que se propôs a trabalhar com enfoque, quando na verdade está no “meio-termo”, que segundo Porter (2004) consiste em não atender bem a nenhuma estratégia competitiva genérica, seja ela diferenciação, liderança em custo ou enfoque.

#### 4.4.1 Síntese comparativa do Interrelacionamento das Estratégias Competitivas Genéricas e as Estratégias do Composto de Marketing das IES

O quadro 4.6 demonstra a interrelação das estratégias competitivas das IES com suas estratégias do composto de marketing.

	IES Alfa	IES Beta	IES Gama
<b>Estratégias Genéricas</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Diferenciação e custo</b>	<b>Foco</b>
<b>Estratégias do Composto de Marketing</b>			
<b>Estratégias de Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cursos pela observação da demanda;</li> <li>• Plano pedagógico elaborado pela direção, coordenação geral, coordenadores de curso e professores;</li> <li>• Incentivo à qualificação dos docentes através da abertura de cursos de mestrado e doutorado - treinamentos sem frequência definida;</li> <li>• Acervo bibliográfico constantemente renovado;</li> <li>• Laboratórios em constante manutenção – troca de equipamentos mais defasados por novos a cada um ou dois anos;</li> <li>• Salas de aula bem ventiladas, climatizadas e bem iluminadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cursos pelo estudo do mercado;</li> <li>• Plano pedagógico elaborado pelos coordenadores pedagógicos e pelo coordenador de cada curso;</li> <li>• Capacitação dos docentes duas vezes ao ano e dispensa das aulas para capacitações fora da IES;</li> <li>• Acervo bibliográfico atualizado a cada semestre;</li> <li>• Laboratórios gerenciados por pessoas específicas – compras de materiais a cada um ou dois meses;</li> <li>• Salas de aula climatizadas, com dois tipos de quadros em todas as salas e as carteiras são aprovadas em testes ergonômicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cursos é feita pela mantenedora;</li> <li>• Plano pedagógico elaborado pelo núcleo docente estruturante (professores doutores e mestres);</li> <li>• Incentivo à qualificação dos docentes se dá através do custeio de cursos de mestrado e doutorado, como livros, despesas de deslocamento e percentuais da mensalidade;</li> <li>• Acervo bibliográfico que estava sem ser atualizados há anos, agora começa a ser mudado, através de um cronograma de prioridades;</li> <li>• Laboratório de informática reformado há pouco tempo, com equipamentos modernos e acesso a internet;</li> <li>• Estrutura das salas de</li> </ul>

			aula defasadas, mas já está em construção a nova sede.
<b>Estratégias de Estratégias de Preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores das mensalidades pouco acima dos concorrentes e mantidos até que seja indispensável o aumento;</li> <li>• Os preços das mensalidades são estabelecidos por uma planilha de custos da IES e análise do mercado - não há preocupação com os valores da concorrência;</li> <li>• Descontos pelo FIES e PROUNI, descontos para funcionários, filhos de funcionários, alunos que vem de escolas públicas e também mediante requerimento na secretaria, avaliado pela direção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores das mensalidades pouco abaixo dos concorrentes, no entanto, em administração chega á ser 50% menor do que a IES Alfa;</li> <li>• Não aumento ou redução dos valores das mensalidades;</li> <li>• Preço é determinante na escolha dos alunos pela IES;</li> <li>• O objetivo de preço é captar o maior número de alunos possível;</li> <li>• Os descontos são realizados pelo FIES e PROUNI, além de outros 13 programas de incentivo com descontos de 25% á 100%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de direito (curso-chave da IES) com valores acima da concorrência;</li> <li>• Objetivo de preço é captar mais alunos;</li> <li>• Alterações de preço são informadas aos alunos com antecedência;</li> <li>• Descontos somente para pontualidade, que variam de 15 á 21,5%.</li> </ul>
<b>Estratégias de Praça</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos oferecidos fora da sede;</li> <li>• 4 campi;</li> <li>• Solicitação de livros da biblioteca on line, entregues via sedex;</li> <li>• Aguarda publicação em diário oficial para oferecer cursos á distância;</li> <li>• Cursos de especialização e extensão ofertados aos finais de semana;</li> <li>• Acessibilidade em todos os prédios da IES;</li> <li>• Cuidado especial com a limpeza da IES;</li> <li>• Visual moderno;</li> <li>• Projeto para mudança de layout;</li> <li>• Não utiliza serviços terceirizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único campus;</li> <li>• 4 clínicas de atendimento á população espalhadas pela cidade;</li> <li>• Projeto para ter 25% da carga horária em ensino á distância;</li> <li>• Curso de pós-graduação <i>in company</i>;</li> <li>• Cursos de reoferta, extensão e pós-graduação aos finais de semana;</li> <li>• Acessibilidade em todo o campus;</li> <li>• Visual com estilo de universidade;</li> <li>• Não utiliza serviços terceirizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único campus;</li> <li>• Não tem sede própria;</li> <li>• Construção da nova sede, em andamento, no centro da cidade;</li> <li>• Cursos somente em períodos de manhã, tarde e noite;</li> <li>• Acessibilidade limitada no prédio da IES – apenas algumas rampas;</li> <li>• Visual interno e externo com baixa manutenção – prédio antigo.</li> </ul>
<b>Estratégias de Promoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento da comunicação feito pelo setor de marketing;</li> <li>• Propaganda realizada por diversos canais de comunicação;</li> <li>• Promoção de vendas feita através de programas de descontos;</li> <li>• Não tem departamento específico de relações públicas;</li> <li>• Alguns eventos como meio de divulgação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento da comunicação feito pelo setor de marketing em conjunto com demais setores;</li> <li>• Propaganda através de diversos canais de comunicação;</li> <li>• Promoção de vendas através de financiamento próprio, programas de apoio ao aluno e parceria com programas do governo;</li> <li>• Não tem departamento específico de relações públicas;</li> <li>• Realiza doações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento da comunicação feito pela direção financeira e geral;</li> <li>• Propaganda através de jornal, radio e TV;</li> <li>• Promoção de vendas através de descontos para pontualidade e programas do governo (FIES e PROUNI);</li> <li>• Não há setor específico de relações públicas.</li> </ul>

		filantrópicas através de serviços; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza feira de profissões para trazer alunos á conhecerem a IES.</li> </ul>	
<b>Análise da congruência</b>	Há congruência	Há congruência	Não há congruência

Quadro 4.6: Análise da congruência em estratégias genéricas e do composto de marketing nas IES pesquisadas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2001.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias competitivas das organizações estão relacionadas com a organização como um todo, indo além do ambiente interno da organização e se relacionando com todo o ambiente externo em que está inserida. Ainda que a estratégia seja de um determinado setor, segundo Toaldo (2004) “esta não pode ser considerada isoladamente”, e sim deve estar atrelada á todas as outras estratégias, tanto setoriais quanto organizacionais.

Quando se toma por base a área de marketing, esta tem, em especial, relação contínua com o ambiente interno e externo da organização, possuindo papel central na implementação das estratégias competitivas genéricas para que se possa alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente, pois as estratégias funcionais devem estar congruentes com as estratégias competitivas genéricas ( CUNHA JR.; LUCE, 1998)

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, através da caracterização das IES e descrição de suas estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing analisando o inter-relacionamento destas, nas instituições de ensino superior privadas de Foz do Iguaçu/PR, sendo para tanto, escolhida as instituições que têm suas estratégias organizacionais formuladas na cidade onde se deu a pesquisa.

O estudo foi realizado através de entrevistas com a alta administração e com pessoas responsáveis pela elaboração e implementação das estratégias de marketing, além de observação indireta e análise de documentos pertinentes á pesquisa.

A instituição Alfa tem sua estratégia competitiva genérica baseada em diferenciação, que segundo Porter (2004), faz com que a organização esteja protegida contra a rivalidade competitiva devido á lealdade do consumidor em relação a marca, e também a menor importância que este consumidor dá á preços. No decorrer da pesquisa foi possível concluir que a IES Alfa possui congruência entre suas estratégias genéricas competitivas e suas estratégias do composto de marketing, pois as estratégias competitivas genéricas são operacionalizadas por meio das estratégias funcionais de marketing. Tanto produto como preço, praça e promoção, se apresentam em acordo com o foco da instituição, comprovando esta congruência.

Na instituição Beta, a estratégia competitiva genérica foi classificada como diferenciação e liderança em custo, simultaneamente, fato este possível segundo a análise de

Porter (2004). A diferenciação se dá pelos cursos e pela qualidade oferecidos pela instituição, sendo reforçada também pelos vários programas de apoio ao aluno, diferente das demais IES pesquisadas.

A liderança em custo se dá pelo preço médio abaixo dos valores praticados pela concorrência. A instituição procura trabalhar com um custo mínimo, refletido para o consumidor em mensalidades com valores menores que as demais IES, nos cursos em que esta comparação é possível, pois a instituição Beta tem grande maioria de seus cursos voltados à área de saúde, área esta que não está tão presente nas demais instituições pesquisadas. Portanto, a instituição Beta demonstrou congruência em suas estratégias, uma vez que a operacionalização das estratégias genéricas se dão através das estratégias do composto de marketing ou 4Ps.

Já a instituição Gama tem sua estratégia genérica classificada como foco, que segundo Porter (2004), o intuito desta estratégia é atender um segmento de mercado com excelência, de forma mais eficiente que os concorrentes que estão focados em mercados mais amplos e demonstram pouca preocupação em atender às particularidades de um segmento específico. Tal estratégia é demonstrada quando a instituição, apesar de possuir 3 cursos de graduação e possibilidades de abrir cursos de pós-graduação, opta por focar seus esforços no curso de direito. Busca atender com excelência os acadêmicos deste curso, que, segundo a direção administrativa, optam pela faculdade pela qualidade no curso e por ter egressos bem posicionados no mercado de trabalho.

No entanto, a estratégia genérica da instituição e suas estratégias do composto de marketing se mostraram incongruentes, uma vez que seus consumidores não estão tendo excelência em todos quando observados os 4 Ps da instituição. O campus não apresenta boas condições de conservação, a biblioteca tem seu acervo defasado, as salas de aulas não se apresentam nos padrões de qualidade, não há acessibilidade em todas as partes do campus e os recursos áudio-visuais são limitados, dentre outras observações que corroboram esta afirmação.

Assim, a pesquisa contribuiu para verificar a importância do interrelacionamento das estratégias competitivas genéricas e das estratégias do composto de marketing, fator este fundamental para o alcance e sucesso dos objetivos estratégicos nas organizações (CUNHA JR; LUCE, 1998).



## 5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os pesquisadores utilizam-se das organizações para fazer delas seu laboratório de estudos, testando modelos e teorias, oferecendo aos executivos considerações que acrescentem algo a suas práticas gerenciais.

Ao longo do estudo ressaltou-se a importância da interrelação entre as estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing nas organizações. Para a instituição Alfa e Beta, o estudo constatou que existe congruência em suas estratégias, fato este que deve ser utilizado para a manutenção desta relação entre estratégias organizacionais e estratégias funcionais.

Na instituição Gama, não existiu a congruência das estratégias genéricas e do composto de marketing, o que exige da IES um estudo mais aprofundado para realinhar sua posição estratégica a fim de alcançar seus objetivos de atender a um público específico com excelência.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Apesar de o trabalho ter sido elaborado com base em rigorosos métodos de pesquisa, alguma limitação ao estudo precisa ser mencionada.

Uma das limitações é que a pesquisa não ocorreu com todos os responsáveis pela implementação das estratégias organizações, e sim com parte da população, que poderia ter enriquecido mais os dados coletados, pois várias fontes em uma pesquisa qualitativa agregam valor a pesquisa.

Vale ainda ressaltar que a entrevista foi composta por um grande número de perguntas, o que pode levar os entrevistados a responderem com menor atenção e entusiasmo as últimas questões, talvez não oferecendo a profundidade necessária. Também é importante mencionar as percepções, opiniões e avaliações subjetivas dos respondentes, que influenciaram em suas respostas.

Como sugestões de pesquisas futuras, pode-se citar os métodos de pesquisa, podendo verificar os dados com uma população maior, sendo o corpo discente e docente. Inúmeras são as formas de se estudar uma teoria ou fenômeno, e a análise da congruência das estratégias genéricas e estratégias do composto de marketing também pode ser realizada através de outros métodos de pesquisa, que não somente estudo de caso.

Ainda é possível aprofundar a pesquisa, analisando a relação entre as estratégias competitivas genéricas e todas as demais estratégias de marketing, e não somente as do composto.

Por fim, acredita-se que a pesquisa possa servir de base para construção de novas pesquisas, que busquem o aprofundamento dos resultados obtidos aqui. O estudo pode ainda, ser replicado em outras organizações, visto a importância do inter-relacionamento das estratégias organizacionais com as funcionais.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Monografia no curso de Administração.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANASTASIOU, L. G. C; ALVES, L. P. **Processos de ensinagem na universidade.** 5. ed. Joinville: Editora Univille, 2005.

ANSOFF, H. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

BARTELS, Robert. **The history of marketing thought.** Columbus, Publishing Horizons, 1988.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL, Ministério da Educação. **Reestruturação e expansão das universidades federais: Diretrizes Gerais.** Brasília, agosto 2007.

BRONNEMANN, Márcia R. **Marketing em instituições de ensino superior: a promoção do processo seletivo.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau – FURB – SC, 2002.

BULGACOV, S. SOUZA, Queila et al. **Administração Estratégica: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2007.

CAMELO, Sandra B. **Associações entre estratégia competitiva e desempenho: um panorama de grandes empresas no Brasil.** XXXII Encontro da Anpad. ENANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

CARNEIRO, J.M.T; CAVALCANTE, M.A; SILVA, JF. **Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre.** ENANPAD, 1997.

CARNEIRO, J.M.T. **Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo.** ENANPAD, 2004

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação.** n. 24, set./out./nov./dez. 2003.

COLOMBO, Sonia Simões. **Planejamento Estratégico.** In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão Educacional: uma nova visão.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

CONSTANTINIDES, E. **The marketing mix revisited: towards the 21 century marketing.** Journal of Marketing Management, 2006.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREA, D.K.A; LUCE, F.B. **Cultura organizacional e estratégias de marketing: o desenvolvimento de um modelo e de proposições de pesquisa para a implementação dos esforços de marketing.** Enanpad, 2005.

COWBURN, S., 2005, **Strategic Planning in higher education: fact or fiction?.** Perspectives, v. 9, n. 4, p. 103-109.

CUNHA Jr., Marcus V.M. e LUCE, Fernando Bins. **Estratégias funcionais de marketing e tipos estratégicos genéricos: um estudo exploratório no ramo de varejo de vestuário.** Anais do ENANPAD 98, CD-ROM.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

EWING, Michael T.; De BUSSY, Nigel M. e CARUANA, Albert. Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation. **Journal of Marketing Communication**, 6, p. 107 – 119, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FARIA, Sergio Henrique; BARUCHI, Sandra R. Soriane. Os 4 P's , os 4 C's e os 4 A's do marketing aplicados à gestão das Instituições de Ensino superior como ferramentas para conquistar e manter alunos. Seget, 2009.

FERREL, O. C; *et al.* **Estratégia de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FORTE, Sergio H.A.C; SOUZA, Jaime R.; OLIVEIRA, Oderlene V. **Estratégias do Ensino Superior Privado no Cenário 2009/2015.** ENANPAD 2009: XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo, 2009.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K; BANDEIRA, M.; SILVA, A.B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo : Saraiva, 2006

GOMES, Danielle M. O. A.; OLIVEIRA, Caroline Cals. **O senhor marketing mix e a senhora prática mercadológica: crise à vista? uma análise do paradigma dominante do marketing sob uma perspectiva pós-moderna.** Ema, 2006.

GRÖNROOS, Christian. Keynote paper: **From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing.** Management Decision 35/4 [1997] 322–339 © MCB University Press.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Tradução de: Service Management and Marketing.

GURAU, Callin. **Porter's generic strategies: a re-interpretation from a relationship marketing perspective.** The Marketing Review, 2007, Vol. 7, No. 4, pp. 369-383.

IVY, Jonathan. **A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing.** International Journal of Educational Management. Vol. 22 No. 4, 2008. pp. 288-299.

JUNIOR, Victor Meyer, MANGOLIM, Lúcia. **Estratégia em Universidades Privadas: Estudo de Casos.** ANPAD. Salvador, 2006.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU-EDUSP, 1996.

KOTLER, P. ;ARMASTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7ed. PHB: Rio de Janeiro, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOGMAN, Marc. **Marketing mix customization and customizability.** Business Horizons / November-December 1997.

LYONS, John C. **Create a category you can lead.** BRW; 1/28/2010, Vol. 32 Issue 3, p49-49, 1/9p.

MALHOTRA, Naresh. **Introdução á pesquisa de marketing.** São Paulo: Person Pretence Hall, 2005.

MARTINS, Carlos Benedito. **O ensino superior brasileiro nos anos 90.** São Paulo em Perspectiva. *Print version* ISSN 0102-8839. São Paulo Perspec. vol. 14 no. 1 São Paulo Jan./Mar. 2000

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

MEC, Portal. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br). Acessado em março de 2010.

MEC. Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. 2011. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>. Acesso em: 02/02/2011.

MENDONÇA, A. W. P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação.** n. 14, mai./jun./ jul./ago. 2000.

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GONÇALVEZ, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias.** In: ENANPAD, 2000.

MEYER JR, Victor; MUGNOL, Gisele. **COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n.11, p. 153-165, jan./abr. 2004.

MINTZBERG, Henry; AHSTRAND Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. O contexto maduro. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. O Processo da Estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MURRAY, A.I. **A contingency view of Porter's "generic strategies"**. Academy of Management Review, Berkeley, v.13, n.3, p.390-400,1988.

NETO, Ivan Rocha. Planejamento Estratégico, Estudos Prospectivos e Gestão do Conhecimento nas IES. In: ROCHA, C.H; GRANEMANN, S.R.(Org.). Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior. São Paulo: Atlas, 2003

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações e as pessoas podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OLIVEIRA, M. M. As origens da educação no Brasil: da hegemonia católica às primeiras tentativas de organização do ensino. **Ensaio: avaliação de políticas públicas de educação**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 45, p. 945-958, out./dez. 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo, Atlas, 2000.

PORTER, Michel E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 15ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 6ed. Rio de Janeiro: Elsevier,1992.

\_\_\_\_\_. **What is strategy? Harvard Business Review**,p.61-78, nov-dec1996.

REBELO, Luiza M.B; ERDMANN, Holf H. **FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UNIVERSIDADES: PROCESSO FORMAL, NEGOCIADO OU CONSTRUÇÃO PERMANENTE?** Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n.11, p. 117-133, jan./abr. 2004.

RESE, Natália. **Da prática ao resultado: um estudo de casos do conteúdo estratégico sob a perspectiva da estratégia como prática em organizações de ensino de graduação em administração na cidade de Curitiba/PR**. Dissertação de mestrado. UFPR: Curitiba, 2009.

RUMELT, Richard R. **Avaliando a Estratégia Empresarial**. In: MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SANTANA, Shirley Arruda. **Comunicação integrada de marketing em empresas de tecnologia da informação: realidade ou utopia no estabelecimento do valor de marca?** Anpad: enanpad, 2004.

SCHULTZ, Don E. e KITCHEN, Philip J. Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: an exploratory study. **Journal of Advertising Research**, v. 37, set/out, 1997.

SOUZA, Rosana V. **Comunicação Integrada de Marketing: natureza e desafios a sua implementação**. Anais da Anpad: ema, 2004.

TOALDO, Ana M.M. **Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico**. Tese de doutorado, Universidade federal do rio grande do sul. Porto alegre: 2004.

TREZ, Guilherme; LUCE, Fernando Bins. **Os serviços ao cliente como estratégia de marketing**. Enanpad, 2000.

VALOS, Michael; BEDNALL, David H.B.; CALLAGHAN, Bill. **The impact of Porter's strategy types on the role of market research and customer relationship management**. Marketing Intelligence & Planning Vol. 25 No. 2, 2007 pp. 147-156

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the academy of marketing science**, Greenville, v. 27, n. 2, p. 120-144, Spring 1999.

ZILBER, Moisés A.; MORAES, Claudio A.; LEX, Sergio ;ADES, Cely. **Estratégia Competitiva: um Estudo da Indústria do Alumínio**. Enanpad 2006: 30º Encontro da Anpad. Salvador, 2006.

WISE, Rick; SIROHI, Niren. **Finding the best marketing mix**. JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY - VOL. 26 NO. 6 2005, pp. 10-11, Q Emerald Group Publishing Limited

WOODRUFF, Christopher E. **Developing the marketing mix**. OPTOMETRY VOLUME 75|NUMBER 4|APRIL 2004.

QUINN, J. B. **Estratégias para Mudança**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHAFFEE, E. E. **Three models of strategy**. Academy of Management Review, v.10, n.1, 1985

---

## **APÊNDICES**



**Apêndice A – Roteiros de entrevistas semi-estruturadas****ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA  
ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING**

Instituição:

Cargo:

Nome:

Email:

1. Quais os critérios utilizados para escolha dos cursos?
2. De que forma é elaborado o plano pedagógico da instituição?
3. De que forma elabora-se o plano curricular dos cursos oferecidos?
4. Descreva o perfil dos alunos da instituição?
5. Como se dá a seleção dos professores?
6. Como se dá o incentivo para a qualificação dos docentes?
7. Como se administra o acervo bibliográfico?
8. Avalie a estrutura física da instituição?
9. Como a instituição administra os laboratórios?
10. Como a instituição decide a respeito das atividades extraclasse: culturais, recreativas e sociais?
11. Como os consumidores percebem o preço desta instituição?
12. Em comparação com as demais instituições, como você classifica o preço desta?
13. Quais os esforços (estratégias) para redução de preço? (caso exista tentativa de minimizar o preço)
14. Quais os objetivos de preço da instituição?
15. Quais as estratégias utilizadas para alcançar estes objetivos de custo?
16. De que forma são feitas as projeções de custo e demanda?
17. Como a instituição estabelece/fixa o preço? Quais fatores são levados em consideração para tanto?
18. Qual a política de descontos da instituição?
19. Como a Instituição avalia as alterações de preço que pratica?
20. Quais os critérios para a escolha das instalações?
21. Quais as ações da IES para tornar acessíveis os serviços para o aluno/cliente?
22. Qual a estratégia da instituição para tornar disponíveis cursos para alunos com

horários especiais?

23. Quais as ações da IES para tornar as instalações acessíveis á qualquer eventual problema de mobilidade de seus alunos?
24. De que forma é escolhido o visual interno e externo da IES?
25. Como a IES escolhe e utiliza prestadores de serviços ou terceirizados no processo de entrega de serviços educacionais?
26. Como é elaborado o planejamento e execução da comunicação da IES?
27. A propaganda é realizada através de que canais de comunicação?
28. Como se da a promoção de vendas?
29. De que forma a instituição utiliza o serviço de relações públicas, caso exista?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA  
ESTRATÉGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS DO  
COMPOSTO DE MARKETING**

Instituição:

Cargo:

Nome:

Email:

1. Descreva a estratégia da organização como um todo.
2. Quem é o público alvo da instituição?
3. Como ocorre a formulação da estratégia organizacional?
4. Como se dá a formação do preço dos cursos?
5. Você acredita que um dos motivos que fizeram os alunos optarem por esta instituição foi o preço dos cursos?
6. Caso possua mestrado e/ou doutorado, porque optaram por trabalhar também neste segmento?
7. Como se dá a escolha dos cursos oferecidos pela instituição?
8. Qual o diferencial dos cursos oferecidos por sua instituição e em relação aos cursos oferecidos pelas demais instituições de ensino superior privadas de Foz do Iguaçu?
9. Quais os critérios para a escolha dos docentes?
10. De que forma a direção controla a qualidade de ensino dos cursos?
11. Caso a instituição trabalhe com serviços terceirizados, como feito o controle da qualidade de tais serviços?
12. Como se dá à pesquisa acadêmica na instituição?
13. De que forma é elaborado o plano pedagógico da instituição?
14. De que forma elabora-se o plano curricular dos cursos oferecidos?
15. Como se dá a seleção dos professores?
16. Como se dá o incentivo para a qualificação dos docentes?
17. Como se administra o acervo bibliográfico?
18. Avalie a estrutura física da instituição?
19. Como a instituição administra os laboratórios?
20. Como a instituição decide a respeito das atividades extraclasse: culturais,

recreativas e sociais?

21. Como os consumidores percebem o preço desta instituição?
22. Em comparação com as demais instituições, como você classifica o preço desta?
23. Quais os esforços (estratégias) para redução de preço?
24. Quais os objetivos de preço da instituição?
25. Quais as estratégias utilizadas para alcançar estes objetivos de custo?
26. De que forma são feitas as projeções de custo e demanda?
27. Como a instituição estabelece/fixa o preço? Quais fatores são levados em consideração para tanto?
28. Qual a política de descontos da instituição?
29. Como a Instituição avalia as alterações de preço que pratica?
30. Quais os critérios para a escolha das instalações?
31. Quais as ações da IES para tornar acessíveis os serviços para o aluno/cliente?
32. Qual a estratégia da instituição para tornar disponíveis cursos para alunos com horários especiais?
33. Quais as ações da IES para tornar as instalações acessíveis a qualquer eventual problema de mobilidade de seus alunos?
34. De que forma é escolhido o visual interno e externo da IES?
35. Como a IES escolhe e utiliza prestadores de serviços ou terceirizados no processo de entrega de serviços educacionais?
36. Como é elaborado o planejamento e execução da comunicação da IES?
37. A propaganda é realizada através de que canais de comunicação?
38. Como se dá a promoção de vendas?
39. De que forma a instituição utiliza o serviço de relações públicas, caso exista?

**Apêndice B – Roteiro de Observação Direta**

<b>ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA SEMI-ESTRUTURADO INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS EM FOZ DO IGUAÇU</b>
Instituição: _____
Observação da estrutura física da instituição
_____
_____
_____
Visual interno da IES
_____
_____
_____
Visual externo da IES
_____
_____
_____
Observação e análise do acervo bibliográfico
_____
_____
_____
Observação dos laboratórios (materiais e equipamentos utilizados)
_____
_____
_____

Comparação de preço entre instituições

---

---

---

Observação do nível de acessibilidade nos prédios da instituição

---

---

---

Observação da propaganda: anúncios impressos e eletrônicos, site da instituição, panfletos, pôsteres e cartazes, outdoors, o símbolo e logo da instituição

---

---

---

Análise da promoção de vendas: descontos, financiamentos com juros baixos e programas de vantagens pela continuidade no uso do serviço educacional

---

---

---

Observação do serviço de relações públicas: palestras e seminários que realiza, doações filantrópicas, patrocínios, publicações, revistas ou jornais da instituição e eventos que participa

---

---

---